



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"ACATLÁN"



"COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LAS CAVIDADES DE
COMUNICACIÓN Y ANÁLISIS DE MÉXICO, S.A., DE C.V., DURANTE
EL AÑO 2001"

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:

NORMA LUCÍA DÍAZ BRAMBILA

ASESOR: LIC. FERNANDO MARTÍNEZ VÁZQUEZ



ACATLÁN, ESTADO DE MÉXICO

ABRIL 2002

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

*A mis papás Norma Guadalupe Brambila y Pablo Díaz
Gracias por el gran apoyo que me dieron y la paciencia
que me tuvieron durante el transcurso de mis estudios
que llegó al fin de un ciclo para dar paso a otro nuevo.*

*A mis hermanos Carlos, Sandra, Alejandro y Claudia
Por las porras y los ánimos que siempre me dedicaron,
y su valiosa compañía durante mis estudios que fue de
gran ayuda.*

*A mi abuefita Catalina Osuna
Por ser una persona maravillosa que siempre ha estado al
tanto de nosotros sus nietos y ha cuidado cada paso
que damos.*

*A mi tía Martha Osuna
Por ser una persona extraordinaria y estar en nuestras
vidas cada segundo y cada minuto; y por los ánimos de
estudiar y ejemplo del esfuerzo y el éxito.*

*A mi tía abuela Anita Osuna
Por darnos momentos de alegría y felicidad con tu
maravillosa compañía.*

*A mi sobrina Mariana
Gracias por tu alegría, tus juegos, tus dibujos y tu
sonrisa que me relajaban cuando sentía que las cosas
se me venían abajo. Por tu compañía que me diste
cuando yo hacía mi reporte y tu dibujabas con tus
pequeñas manos flores y animales de muchos colores.*

*A mi asesor Fernando Martínez
Quien fue de gran ayuda en el desarrollo de esta investigación
y la paciencia que nos tuvo como profesor, amigo y guía.*

*A los profesores del Seminario: Javier Ávila, Jorge Pérez,
Urso Martín Camacho, Humberto Ramos
Por su enorme paciencia y por transmitir su gran bagaje de co-
cimientos a los estudiantes.*

*Finalmente, agradezco enormemente a la UNAM y a la
Escuela Nacional de Estudios Profesionales "Acatlán" por
haberme brindado una gran oportunidad a lo largo de
muchos años de enriquecerse intelectualmente. Por haberme
permitido convivir con la gran comunidad universitaria a la
que siempre recordaré con mucho cariño y trataré que en cada
acto que realice, poner su nombre muy alto.*

"POR MI RAZA HABLARÁ MI ESPÍRITU"

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

1 Descripción Histórica	3
1.1 Origen	3
1.2 Desarrollo o Transformación	4
1.3 Actualidad	5
2 Análisis Sistémico	10
2.1 Ambiente relevante de Camsa	13
2.1.1 Ambiente relevante activo	13
2.1.2 Ambiente general	14
2.3 Ciclos de eventos	15
2.4 Fronteras	16
2.5 Grados de Interrelaciones	17
3 Análisis Contingente	18
3.1 Caracterización del ambiente	19
3.2 Fuentes de incertidumbre	21
3.3 Mecanismos para obtener información del ambiente	22
3.4 Toma de decisiones con respecto al ambiente	23
4 Diagnóstico situacional	25

CAPÍTULO II

1 La empresa como organización	31
1.1 Tipología de la organización	31
1.2 Posible misión	33
1.3 Objetivos en el aire	35
2 Estructura	37
2.1 Cooperación y división del trabajo	40
2.2 Grupos formales de trabajo	41
2.3 Organigrama	42
2.4 Proceso formal de trabajo	44
2.4.1 Inventario	46
2.4.1.1 Inventario de recursos tecnológicos	46
2.4.1.2 Inventarios de recursos humanos	47
2.5 Funciones	48
3 Estructura formal de poder-autoridad	51
3.1 Motivación	52
3.2 Reclutamiento y selección de personal en Camsa	54
3.3 Inducción y Socialización	56
3.4 Estructura formal de comunicación	56
4 Diagnóstico	57

CAPÍTULO III

1 Formal vs Real	64
1.2 Diagrama de flujo formal-real	65
1.2.1 Diagrama de flujo formal	66
1.2.2 Diagrama de flujo real	66
2 Planteamiento del problema	71
2.1 Metodología	71
2.1.1 Tabla de inspección	73
2.2 Resultados totales	76
2.2.1 Resultados	77
3 Diagrama de Causa-Efecto en Camsa	80
4 El actor y su incidencia en la empresa	83
4.1 Diagnóstico	84
5 El actor en el grupo	89
5.2 Diagnóstico	91
6 Análisis Causal	95

CAPÍTULO IV

I Problema detectado	101
1.1 Costo del problema medido	101
1.2 Costos de las causas	101
1.3 Tipos de causas	102
1.4 El costo de una inadecuada comunicación en Camsa	104
1.5 Causas comunicativas e informativas de Camsa	105
2 Comunicación	106
2.1 Comunicación organizacional	106
2.2 Comunicación formal e informal	107
2.3 Comunicación e información	108
2.4 Representaciones	109
2.5 Autoridad	110
2.6 Comportamientos	111
3 Los actores y sus diferencias	112
3.1 Análisis de las entrevistas semidirigidas	114
3.2 Representaciones de los actores	120
3.4 Diagnóstico	122
4 Propuestas de solución	125
5 Estrategia comunicativa	128
5.1 Estrategia, programa y acción	128
6 Conclusiones	129

CAPÍTULO V

1 Sentido e importancia de la cultura organizacional	134
2 Reflexión de cultura organizacional	135
3 Corrientes de análisis cultural	136
3.1 Visión funcionalista	136
3.2 Visión crítica	138
4 Factores humanos que persisten en Camsa	139
5 Campo de acción	143
6 Diagnóstico	149
7 Plataforma estratégica	154
8 Estrategia de comunicación	156
8.1 Plan I	158
8.2 Plan II	161
8.3 Plan III	165
8.4 Plan IV	168

CONCLUSIONES

Bibliografía

Anexos

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación, se analizó el entorno, la parte formal, los actores y grupos; las representaciones y la cultura de Comunicación y Análisis de México, principalmente en los departamentos de Particulares, Distribución y Análisis-Publicación, objeto de estudio del presente, con el fin de aumentar la productividad en la organización.

Para ello, primero se partió de lo que rodea a Camisa, es decir su entorno, pues de alguna forma se tenían que conocer las fuerzas externas que afectan a la organización. Para ello, se describió el ambiente general y relevante activo, junto con el proceso de producción en el que se mezclaron elementos como el insumo, transformación y producto. Ya que el entorno, juega un papel fundamental en la cultura organizacional, pues a parte de causar incertidumbre de acuerdo en el ambiente en el que se desarrolla, incide en los comportamientos de los actores que se ven reflejados en sus acciones.

Al mismo tiempo, se utilizó las teorías adecuadas para permitir el diagnóstico de Camisa en su parte formal, pues partimos del corazón de la organización para conocer en que se diferencia el cómo dice la agencia que es y cómo es en la realidad. De esta forma se realizó un análisis de cuáles eran las diferencias entre el ser y el hacer para ubicar en nuestro objeto de estudio de dónde viene el principal problema y si era estructural, infraestructural y supraestructural. Al mismo tiempo, se recurrió a analizar la actitud de los actores involucrados en el problema y cómo los grupos inciden en la producción.

Una vez que se estudió la actitud de los actores, se recurrió a las técnicas cualitativas para analizar la incidencia comunicativa en los problemas que se dan en Camisa. Para ello, se diagnosticaron las representaciones de los actores como medio para llegar a lo que piensan y el porque el choque de caracteres, en este caso de nuestro objeto de estudio.

Finalmente, una vez que se analizó la agencia, se recurrió a dar posibles soluciones a los problemas comunicativos a través de la cultura que destaca en Camisa y la culturización en algunos aspectos de los actores de la organización. En este caso, giró directamente en los jefes de los departamentos de Distribución y Análisis-Publicación.

A lo largo de este análisis, conforme se exploraba la organización objeto de estudio, se desenredaban situaciones y momentos, resaltando dudas, como el por qué sucedían así las cosas y no de otra forma. Al mismo tiempo, la visión en cuanto a Camisa cambió rotundamente, lo cual se empieza a entender el origen de muchos rasgos desconocidos.

Una vez que conocemos muchos aspectos de la organización tenemos la mente abierta para proponer soluciones a los problemas, no dejamos pasar ni un sólo momento para conocer las cavidades de Camisa.

Por consiguiente, la presente investigación tuvo tropiezos como el enfrentarse ante una organización informal, en el cual fue difícil poder encontrar documentos en donde avalara información como el nacimiento de la empresa, objetivos, misión y datos de gran índole.

Se recurrió a entrevistas directas, en el cual el personal de antigüedad no accedía por ser información confidencial y tener represalias por parte de la empresa. Las conversaciones con los líderes de la organización fueron en instantes, ya que no tenían el tiempo necesario para intercambiar palabras, comentarios o sugerencias.

En las ocasiones donde sí existía información formal, era difícil el acceso por seguridad de la misma organización ante la posible filtración de datos estratégicos que pudiera utilizar la competencia.

Por otra parte, una de las ventajas que aporta esta investigación, es la estrategia comunicativa que se propone para Camsa, está al alcance del presupuesto, ya que se tomaron elementos con los que cuenta la empresa; otros son de bajo costo y principalmente, los empleados de la agencia son grupos de personas participativas que están dispuestas a intervenir en las posibles soluciones para reactivar la producción en Camsa.

A lo largo de esta investigación, en el primer capítulo, se determinaron los elementos del entorno donde se desenvuelve Comunicación y Análisis de México para detectar cuales son los obstáculos, oportunidades y expectativas a futuro que se le puedan presentar a la empresa y cómo guiarla hasta un futuro de estabilidad económica y principalmente productiva.

Se abordó el origen de Camsa, desde hace 25 años, las transformaciones que se dieron después del error de diciembre en 1995 y la era de la tecnología e Internet.

Se retomó el análisis sistémico en el que se especifica el ambiente general y el relevante pues de ello se parte para encontrar los elementos del entorno y con quienes tiene contacto directamente.

En el análisis contingente, se detectó cómo la empresa se va moldeando de acuerdo a las fuerzas que vienen de fuera, las características del ambiente en el que se desenvuelve y de que forma influyen. Asimismo, se vio como aprovecha la empresa las oportunidades, como hace frente a los problemas y como busca información del ambiente a través de mecanismos para obtener información del ambiente y de esta forma reducir la incertidumbre, buscar alternativas para un mejor funcionamiento de la empresa.

Al final, se da un diagnóstico situacional, abordando el análisis sistémico y contingente, a reflexión desde los 2 puntos de vista, la aplicación del contingente que se adecua más a la organización y que se espera de la empresa a 5 años. En el presente estudio, se da una deducción de los objetivos del sistema junto con la misión, que se indagó a partir de las técnicas de las entrevistas conversaciones y de la experiencia propia a lo largo de un año y medio del investigador.

Además, se presenta una caracterización de Comunicación y Análisis de México a partir de las tipologías de Mayntz que dice que "las organizaciones tienen como objetivo el logro de ciertos resultados o determinada acción hacia fuera". También se clasifican a la empresa desde el punto de vista de Parsons como productiva; utilitaria de acuerdo a Etzioni; y con funciones de primer orden por ser productiva, según Katz y Kahn.

Enseguida, se hizo una descripción de las formas de reclutamiento a las que recurre la empresa, en el que involucra los anuncios en los periódicos con regularidad y papeles pegados en las ventanillas de la propia empresa y por la invitación de amigos y familiares a incorporarse a la compañía. Después se hace una descripción desde lo formal, aplicando la teoría correspondiente de la selección, en que de acuerdo al perfil del puesto vacante, exámenes y requisitos, determinan si es la persona es adecuada. Cabe resaltar que cada departamento difiere en su forma de selección.

Por otra parte, se hace una deducción del organigrama del objeto de estudio que abarca los departamentos de Distribución, Particulares y Análisis-Publicación, con su respectiva explicación y analizando la pertinencia de este.

En otro apartado, se describe la función de que desempeñan los miembros que están integrados en la empresa con respecto al objeto de estudio. En esta parte destacan los de Particulares, Distribución y Análisis-Publicación. Además se presenta un inventario en cuanto a tecnología y herramientas que se tienen para trabajar y si son las necesarias.

Con referencia al proceso de trabajo que se realiza en Camisa se presenta un diagrama en el que contiene el camino que llevará el producto.

Se aplica a cada parte, la teoría pertinente para su estudio, en el cual destaca como uno de los principales problemas: el poder.

Cabe destacar, que a lo largo de la investigación, para tener completo el estudio y las bases suficientes de Camisa, con el fin de buscar un respaldo en nuestro diagnóstico, se recurrió a la parte formal, el cómo dice la empresa que funciona. Pero, se encontró con el obstáculo de que la agencia, en muchos aspectos no existe la formalización, por lo que la visión del investigador, por la participación directa en las actividades de la empresa, se convirtió en la base, teniendo en cuenta sus propias tendencias.

Por lo que se refiere al final, se da un diagnóstico de cual es la forma posible de sanar a nuestra organización a través de la detección de problemas y las soluciones que se le darían a través de lo formal.

En el tercer capítulo, se aplicaron técnicas cuantitativas para diagnosticar el problema en la estructura o funcionamiento del proceso productivo de Camisa, tomando en cuenta las áreas de Particulares, Distribución y Análisis-Publicación.

Se presentaron los diagramas de flujo formal y real; y las diferencias en ambos. Posteriormente se midió el problema a través de la Hoja de Inspección y se interpretaron los resultados de los retrasos y cancelaciones. Enseguida se aplicó en el diagrama de causa-efecto el problema medido y se analizó la incidencia del actor y los grupos en el proceso productivo.

En el capítulo cuarto, se retomó la problemática que se dio en Camsa en cuanto al proceso productivo y sus costos energéticos, psicológicos, económicos y temporales.

Se inspeccionó que existía más allá del problema del proceso productivo que aterrizó en el suprasistema en el cual abarcó el flujo informativo y el comunicativo; tanto a nivel de departamento como de empresa.

Se analizaron las representaciones de los actores participantes en el proceso productivo de Camsa, lo cual fue la guía de las acciones de los agentes sociales y el por qué actuaban de una forma u otra. Se retomó el liderazgo, las relaciones humanas, los comportamientos, las acciones para entender las interrelaciones. Y al final se dio una posible solución, utilizando a la comunicación como mediadora para conciliar las partes en conflicto y llevar a la empresa a un fin en beneficio mutuo y convertirla en una organización habitable.

Finalmente, en el capítulo cinco, una vez que se hizo un diagnóstico de las diferencias y similitudes se plantearon las fortalezas y debilidades para la construcción de una plataforma estratégica en la que destacaron aspectos que unen y separan a los miembros de la organización.

En la primera parte, se hizo un recorrido por las empresas que han utilizado la cultura organizacional. Enseguida, se miró a la organización desde la visión crítica y la funcionalista.

Por consiguiente, se hizo una reflexión teórico en cuanto a la incidencia de la cultura organizacional por el entorno, en el que destaca Camsa como un sistema abierto; en su parte formal que se encuentra muy escasa y en el que se puede establecer la misión; la de los grupos e individuos, donde su visión en cuanto a los jefes es una lucha de poder y el comunicativo en el que se afirman en las representaciones, las diferentes líneas entre los jefes de Distribución y Análisis.

Finalmente, se utilizaron las fortalezas para elaborar las estrategias comunicativas para eliminar las diferencias, aprender a vivir con la diversidad y convertir a la organización es una empresa habitable.

La comunicación jugó un papel fundamental en la elaboración de los programas, como un instrumento de la cultura en el que se retoma lo que une y separa a los actores, para guiar los comportamientos en las acciones ejecutivas y comunicativas.

CAPÍTULO I

En primera instancia, las organizaciones en nuestros tiempos ocupan un lugar muy importante dentro de la sociedad y tomando en cuenta que no son sistemas cerrados entablan múltiples relaciones con su medio ambiente.

De ahí nace la importancia de investigar los elementos del entorno donde se desenvuelven las organizaciones para detectar cuáles son los obstáculos, oportunidades y expectativas a futuro que se le pueden presentar a la empresa, en este caso Comunicación y Análisis de México y como iría ajustando a su medio ambiente.

Una vez captando estas demandas (obstáculos, oportunidades) que exige nuestro entorno, ayudará a la empresa a beneficiarse y sobrevivir ante su medio ambiente. Al mismo tiempo adaptarse a él y ante sus variabilidades.

A la organización, no le bastará con analizar el medio ambiente que le rodea, pues muchas organizaciones lo hacen, sino en este caso se busca entender las representaciones del entorno, como los clientes, competidores, las innovaciones tecnológicas, los escenarios futuros del ramo, devaluaciones, crisis financieras, lanzamientos de nuevos productos para ajustarse a esas tendencias y adaptarse a esas necesidades que son demandadas y en momentos determinados las exigen.

De lo anterior, a continuación se aborda de entrada, el origen de Camisa (Comunicación y Análisis de México S.A. de C.V, desde 25 años, las transformaciones que se dieron después del error de diciembre en 1995 y la era de la tecnología e Internet.

Luego, se retoma el análisis Sistémico en el que se especifica el ambiente general y el relevante activo, ya que se menciona con quien se tiene (en este caso Comunicación y Análisis de México) un contacto directo e influye fuertemente en el trabajo de la agencia.

En el Análisis Contingente, se detectó como la empresa se va moldeando de acuerdo a las fuerzas que vienen de fuera, las características del ambiente en el que se desenvuelve y de que forma influyen los elementos del entorno en la agencia.

Asimismo, se verá como aprovecha la empresa las oportunidades, cómo enfrenta los problemas y cómo busca información del ambiente a través de diversos mecanismos y así reducir la incertidumbre.

Finalmente, se da un diagnóstico situacional, abordando el análisis Sistémico y por otro lado, el Contingente, en el que se reflexiona desde los dos enfoques y se da una visión futurista para los próximos años.

I. DESCRIPCIÓN HISTÓRICA

1.1 ORIGEN

Hace 25 años, nace en la calle de Alba Edison la empresa Comunicación y Análisis de México S.A de C.V., una compañía pionera en la síntesis informativa, fundada por el señor Fernando Baños, dueño actualmente.

En aquel entonces, en la década de los años setenta la imagen que se tenía de México en el ámbito económico internacional era la de un país privilegiado que destacaba entre las naciones en vías de desarrollo. "Su crecimiento económico general, la solidez de su moneda, la solvencia de su crédito, además de su estabilidad política interna, eran signos manifiestos de que podía ser considerado como un país en camino hacia el progreso. Pero esa imagen de México sólo correspondía a parte de la verdad; la otra parte no era tan buena. El desempleo iba en rápido aumento y la satisfacción de las necesidades de servicios educativos, médicos, sanitarios y de vivienda, tenía un atraso de varios años". (Delgado, 1994:333)

Aumenta una participación del capital extranjero directa de la industria mexicana, junto con un alto grado de concentración de la propiedad de los medios de producción, eran las características sobresalientes de la industria en el México de 1970.

Asimismo, el proceso que se da en esta época que fue el industrial, aunado al rezago de las actividades agropecuarias, introdujo profundos cambios en la estructura social mexicana, y lo más evidente fue el acelerado crecimiento de las ciudades y obviamente el de los grupos sociales que las habitan.

Es así como nace por parte de las empresas buscar un medio rápido para enterarse del ambiente político y principalmente el económico del país, pues los industriales necesitaban estar informados para saber en qué ámbito se estaban movilizand.

Así, Comunicación y Análisis en sus primeros años, estuvo instalada en el número 11, en el cuarto piso en la calle de Edison. En aquel entonces, en el segundo piso del mismo edificio se colocó una imprenta para reproducir los Econodiaros y el Diario de Diarios. El primero trataba de las principales columnas políticas y económicas de los diarios de mayor circulación. El segundo contenía la principal información de las notas políticas y económicas del país.

Inició con un tiraje de 800 ejemplares, 400 Econodiaros y 400 Diario de Diarios, distribuido solamente a sus suscriptores.

Existían áreas que se encargaban de elaborar el Diario de Diarios y el Econodiaro. En ese entonces, comenzaba a tomar auge el servicio de notas tematizadas, así dio origen al departamento de Información Tematizada. Había otras de menor relevancia como la de impresión, administración y análisis. La empresa tenía un total de 50 trabajadores. En sus inicios, su fuerte fue la selección de

notas de acuerdo a la empresa, y era enviado a sus clientes.

Además se contaba desde sus inicios con el departamento de Entorno Laboral. En éste se elabora y hasta la fecha una revista que va dirigida al sector laboral. Solamente era y es vendida a suscriptores semanalmente.

El departamento de Análisis, contaba con clientes como la Bolsa Mexicana de Valores, Banorte, Banamex, Bancomer, entre otras. En el área trabajan cuatro personas. Así siguió durante años. Pero con la entrada de nuevos servicios se fue requiriendo de más personal, que aún persisten en la empresa.

Mientras tanto, el modelo económico del desarrollo estabilizador logró mantener precios, salarios, paridad monetaria, crecimiento del producto nacional. "Pero también propició la concentración del ingreso en pocas manos, provocó elevados índices de desempleo y subempleo e incrementó la deuda externa". (Cosío,1994:150).

Dentro de la organización, el área de Análisis, contaba con 4 computadoras con los avances de los años setenta. El señor Villa, ingresó a la empresa hace 20 años, teniendo a su cargo el departamento. Anteriormente, ocupaba su lugar, el señor Moreno, quien actualmente se ocupa del área de Distribución, donde se elabora hasta la fecha el Diario de Diarios y el Econodiaris.

Durante la década de los 70 y 80, siguió la empresa, sin que sufriera cambios fuertes. En tanto, José López Portillo inició su mandato presidencial en medio de un ambiente de incertidumbre y "bajo el impacto psicológico de la devaluación decretada por su antecesor. Para el presidente era de gran importancia lograr la reconciliación con los miembros del sector empresarial resentidos contra el sistema político". (Delgado,1994:377).

1.2 DESARROLLO O TRANSFORMACIÓN

Durante varios años, la empresa no sufrió algún cambio, su ritmo lo llevó sin ninguna demora o problema económico que se pudiera suscitar, a pesar de que en 1982 cuando Miguel de la Madrid Hurtado sube al poder, recibía un país en grave deterioro económico, y busca reactivar la economía, solucionar los problemas sociales y sacar al país de la crisis. (Delgado,1994:419).

En la empresa, no hubo cambio alguno, siguieron bajo la misma línea, el mismo presupuesto que iba al mismo ritmo que en crecimiento con la empresa y con un personal, en su mayoría periodistas del Heraldo de México. El trabajo salía a flote, los servicios a temprana hora y un ambiente tranquilo y con muy poca competencia, pues todavía no se daba el auge de las agencias noticiosas.

Llega el sexenio de Carlos Salinas de Gortari con un plan internacionalista y su gran acercamiento hacia los Estados Unidos que se sustenta hasta el año de 1994, cuando se firma el TLC. (Schettino,1994:20)

Con la llegada del TLC la empresa se empieza a ver afectada en su capital y tecnología asimismo se

empiezan a dar muchos cambios en el país. Se dio una fuerte ola de asesinatos, persecuciones, el levantamiento del EZLN, y el cambio de presidente. Para 1994 y 1995 se da el error de diciembre, que afecta a la empresa en su máximo. Había que hacer ajustes, y se da uno de los mayores cambios y recortes en la empresa. De 50 personas que laboraban 10 salen de ésta.

Las necesidades de buscar otros clientes y que no cayeran las ventas de sus productos o servicios, obliga a la empresa a cambiar sus instalaciones.

De nueva cuenta se instalan en la calle de avenida de la República, número 157 ocupando el Pen House y el quinto piso. Y por otra parte, la imprenta y los departamentos de Análisis, Distribución, Particulares y el de mensajería son instalados en la calle de Ramón Alcázar número 30.

La necesidad de cubrir los requerimientos de los clientes, no se hicieron esperar. La empresa inició un crecimiento tecnológico. Pero existía otro obstáculo, la crisis del papel. Cuenta el personal que labora desde que se fundó la empresa que aumentó el precio a niveles altos, asimismo, de la mano subió el precio de los servicios. El material era importado, y tuvieron que comprar papel de segunda mano o reciclaje pero que conserva su tono blanco. El Diario de Diarios y el Econodiaros, pierde suscriptores. De 800 ejemplares que se imprimían de los 2, se terminan imprimiendo no más de 300. Se tenían que buscar otras alternativas.

De 1995 hasta la fecha, el flujo de clientes empieza a crecer y su principal demanda es la información tematizada de economía, política, sociales, publicidad, información sobre tecnología, religión, y análisis de contenidos.

Esto es debido a las grandes firmas transnacionales que se instalaron en México y al gran capital extranjero que entró a invertir en empresas mexicanas. (Schettino,1994:132).

Para el año 1998, la información en síntesis se hace más importante para varias empresas a causa de que los servicios se envían a horas muy tempranas; es rigurosamente seleccionada y es utilizada para medir la competencia; en otros casos, traducida al inglés y enviada a diferentes partes del mundo; y otra es para provincia por Internet, porque en los estados de la República los periódicos llegan al medio día.

Por otra parte, en el departamento de Análisis, de 4 personas que laboraban entre 1998 aumenta al doble, en el 2000 teniendo clientes como Wal Mart, Transportación Marítima Mexicana, Bancomer, Expansión, Conocer, Motorola, Ericsson, Maxcom, Unefon, Camino Real, Televisa, Tamsa, Quaker, San Luis Corporation, Posadas, ASPA, Turismo Michoacán, Empresas Turísticas, Empresas de Seguridad Privada, Consar, Femsá, Coca Cola, Anderson, entre otras.

1.3 ACTUALIDAD

En el 2000 nace un nuevo servicio, que surge de la necesidad de los clientes por la competencia que surge de otras empresas. Así se da el departamento de Monitoreo por radio y televisión de los

principales programas, noticieros o notas que son de utilidad para el cliente. Asimismo, surge Publianálisis en el que se hace una valoración comercial de las notas de acuerdo a la empresa.

Ahora existe una enorme infraestructura, en cuanto a tecnología. Los departamentos han crecido. Entran servicios, mientras que otros son cancelados debido al auge que se le ha dado al Internet. Se adquirieron computadoras nuevas, servicio de Internet. Es así como se empieza a dar un crecimiento de clientes y de personal.

Internet se adjudicó principalmente, por la necesidad de Bancomer hacia 1993 pues ellos requerían las notas a través de éste, para que llegaran oportunamente. Es así, como el banco escogió a la empresa, porque está situada en un área geográfica, principalmente céntrica.

El banco instaló la parte tecnológica para sus servicios. Pero a partir de la crisis de 1995, canceló varios servicios y sólo se quedó con las notas físicas y las síntesis.

En 1999, nace firmemente el departamento de Internet, ya que los clientes desde el interior de la República solicitan sus notas físicas de los principales diarios del país a horas muy tempranas, ya que estos periódicos llegan a provincia a medio día.

Las áreas administrativas inician a crecer, pues urge la necesidad de dar mayor atención al cliente. Nace el departamento de Sistemas, para ir a la vanguardia de las empresas y dar el servicio necesario y suficiente.

En 2001 contratan un servidor más rápido con el objetivo de combatir la saturación de información y para que los servicios salgan en la hora estipulada.

La información física es enviada por Internet a empresas como Vitro de Monterrey, Pulsar, Tec de Monterrey, Unitec, Unefon entre otras.

Los clientes empiezan a solicitar la creación de una página de Internet que maneje información respectivamente de ellos. Los portales en 1999 empiezan a surgir catalogando al ramo como un futuro prometedor para las empresas punto com.

De ahí nace la necesidad de muchas empresas por tener su propio sitio en la red, y aprovechando este medio de información rápido, las empresas empiezan a solicitarlo.

Hacia mediados de 2000, empresas como Motorola, Dell Computer, Alcatel, entre otras, solicitan un monitoreo de su información a través de los portales de Internet. Así es como nace un nuevo servicio cubierto por el área de Análisis.

En tanto, por el alto gasto del servicio, las empresas que iniciaban a solicitar el servicio, lo cancelan porque representa una cuota adicional y un precio más elevado por que incluye más tiempo y la navegación por Internet.

En el 2000, gracias a la tendencia de los dueños y la mayoría de su personal principalmente panista, después del triunfo de Vicente Fox en julio, los contactos entre los ejecutivos de la empresa y el

equipo de Transición de Vicente Fox, solicitan un servicio de las principales notas en cuanto al gobierno y la problemática que azora a México. Este servicio dura alrededor de 3 meses. Según comentaron trabajadores de la empresa a través de pláticas.

La tecnología de Internet, llega después de que varias empresas la solicitan. CIE una organización dedicada al entretenimiento demanda que las notas se suban a un sitio de Internet a través de la empresa. Enseguida solicita el servicio Aspa, Camino Real y próximamente Femsa.

El personal de la empresa ha crecido con respecto a mediados del año pasado y este, por el auge y la aceptación que han tenido los servicios que ofrece como la síntesis, la información física a horas muy tempranas que de alguna manera sirve para que los empresarios y ejecutivos tomen las medidas pertinentes para decidir el rumbo de su organización. Partiendo del hecho de que la información es poder, pues así checan que producto acaba de lanzar la competencia, como está la bolsa, que se dice de la empresa, quien la está demandando y todo tipo de situaciones que surgen de un día a otro.

A mediados del 2000, entran a laborar alrededor de unas 20 personas a los diferentes departamentos por la contratación de los servicios de diferentes empresas.

Empiezan a detectar clientes potenciales, que ofrecen buen efectivo por un servicio eficiente. Contratan las empresas como Wal Mart, TMM, Camino Real, Televisa, Aspa, Consar, y La Moderna.

El servicio de particulares, es el más solicitado en el que piden la información física por mensajero a horas muy tempranas.

La mayoría de las empresas, además de las antes mencionadas, solicitan un servicio de monitoreo radio y televisión que es cubierto las 24 horas del día.

Por otra parte, una de las causas que afectaron a la empresa, fue al cambio de gobierno. Pues a partir de septiembre de 2000, varias instituciones gubernamentales que tenía la empresa como clientes, cancelan. Entre ellas, el Senado de la República y Conocer. Esto ocasionó que los ejecutivos de ventas, se inclinen más por la iniciativa privada ya que es segura y no cambia de poder cada 6 años. Otra de las estrategias que se tomaron a principios de este año, en cuanto al área que debía tener el perfil cien por ciento solicitado en referencia al personal fue el de Análisis, que actualmente cuenta con 9 personas, todos con estudios de Periodismo. Se ha creado un grupo de capacitación en el cual, Recursos Humanos, integra a 10 personas que estén solicitando entrar a la empresa en este departamento.

Después de varios ejercicios, se elige a las personas que cumplan con el perfil. Se ponen a prueba durante un mes, y si cumplen con las expectativas el puesto es de ellos.

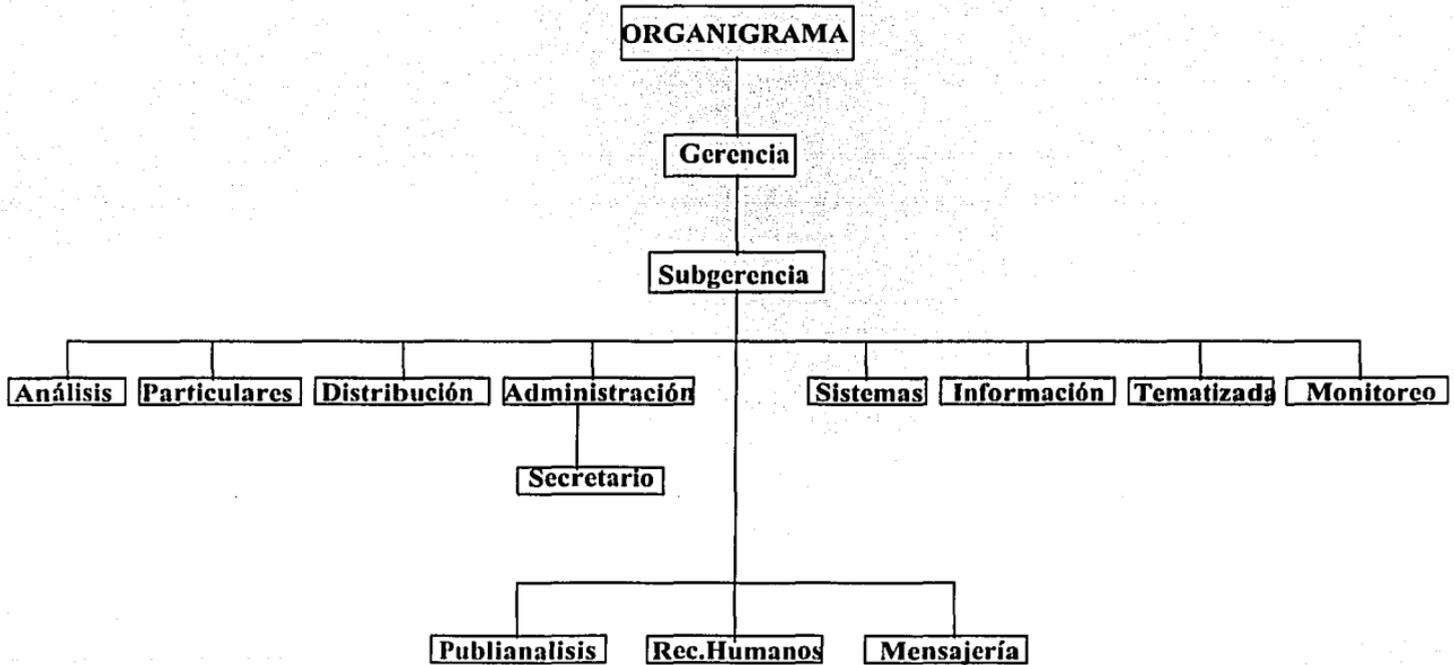
Otro de los departamentos que ha crecido, es el de mensajería, pues eran insuficientes los

empleados que estaban para entregar todos los servicios solicitados.

Se han colocado computadoras más rápidas y con otros servicios para estar a la vanguardia con tecnología de punta.

Se manejan alrededor de 200 servicios por toda la empresa, cada área desempeña distintos servicios. La agencia Comunicación y Análisis de México, hasta finales del 2000 contaba con 100 empleados. Este año se han ido incorporando otras personas en las diferentes actividades que se realizan. Al mismo tiempo, los clientes contratan y otros cancelan.

Ahora, la empresa se compone de los siguientes departamentos: Gerencia, Subgerencia, Monitoreo, Administración, Recursos Humanos, Entorno Laboral, Publicanálisis, Análisis, Internet, Distribución, Particulares, Información Tematizada, Impresión y Mensajería.



2. ANÁLISIS SISTÉMICO

Al ritmo de la época actual, es relevante considerar la comprensión organizacional en aspectos como la apertura al medio ambiente y la influencia del contexto.

Es así como se verá a la empresa desde un sistema, para poder introducirse a todas los componentes con el fin de explorar el medio ambiente y su estructura por dentro y que papel están jugando dentro de esta teoría.

En primera instancia, debemos de comprender la organización como "formaciones sociales de totalidades articuladas con un círculo precisable de miembros y una diferencia interna de funciones que se encuentran orientadas de manera consciente hacia fines y objetivos específicos".(Jos,1990:80)

Así comprendemos a Comunicación y Análisis como sistema "un conjunto de unidades interrelacionadas de manera más o menos compleja y que actúan en función del todo" según Guillermo Michel (Jos,1990:76).

Así, se entiende a Carnsa, como sistema porque todos sus departamentos forman el todo, y al mismo tiempo están interrelacionados para llegar a un fin.

Los departamentos participan en todas las tareas, cada quien con sus propias actividades, pero de alguna manera se interrelacionan para cumplir con el mismo objetivo, que es el producto.

Los departamentos tienen diferentes tareas, en los que todos se interrelacionan para cumplir con la misma finalidad. Estos se podrían también llamar subsistemas pues "son mutuamente dependientes, sus cambios afectarán el comportamiento de los demás" (Jos,1990:76).

A continuación veremos las actividades que desarrolla cada departamento o subsistema.

En la Gerencia se revisa todo lo que se hace en la empresa. Supervisa que los servicios vayan completos; que salgan a la hora indicada; delegan tareas para la creación de nuevos proyectos.

Están al tanto de toda la información que se generó en los medios impresos y lo más novedoso en Internet y tecnología. También se encargan de resolver problemas o sueldos de las personas que laboran. Analizan si el personal es el adecuado para cubrir determinadas áreas. Son los que tienen la última palabra de qué empresas tienen la capacidad para brindar los servicios que esta requiere.

Atiende a los clientes y las quejas que se suscitan entorno a los servicios o productos que adquirió.

Está pendiente de que la producción salga bien y en los horarios indicados. Finalmente, este departamento trabaja de la mano con la subgerencia.

La subgerencia se encarga de coordinar a las áreas involucradas con la producción como sería el caso de Distribución, Análisis, Mensajería, Particulares y Análisis. Y el subgerente es jefe de los encargados de estas áreas principalmente. Donde se genera particularmente, el trabajo más pesado de la organización.

Ahí también se reciben quejas de los clientes, inconformidades, inquietudes y si requieren de alguna información. Este departamento, debe de estar en contacto más directo con los departamentos de Distribución, Análisis, Mensajería, Particulares y Análisis, ya que de alguna forma la subgerencia tendrá que velar por la transformación de los insumos en productos.

Además de que tiene la tarea de resolver cuanto problema se presenta en el trabajo, pues tiene la capacidad de responder a ciertos problemas que puedan surgir, la planeación de realizar estrategias para producir más rápido en el menor tiempo posible; tiene la tarea de analizar los procesos que tienen los productos y ver si el personal es el suficiente y tiene las cualidades para el puesto que va a desempeñar. Además de supervisar que la delegación de funciones sea el adecuado.

Por otra parte, se encuentra la Administración que se encarga de toda la documentación de la agencia, créditos, deudas y la estructura material de la empresa. De esta área, depende el departamento de secretarías que dan alrededor de 10 horas atención al cliente, ya sea para quejarse, pedir notas importantes o especiales; requisitos de renovación de contratos y los documentos necesarios para algún cobro.

Uno de los subsistemas que de alguna manera es uno de los primeros en participar directamente con el cliente o el primer cliente, es el de Ventas y Telemarketing, que siempre están en busca de nuevos mercados para acomodar los productos de la empresa o explorar necesidades de campos aún desconocidos.

Ventas y Telemarketing, principalmente se encarga de buscar como ya se dijo, nuevos mercados para los productos, y los ejecutivos serán los negociadores para que el cliente contrate los servicios y productos que Comunicación y Análisis ofrece.

El departamento de Recursos Humanos, siempre va a estar al tanto de administrar y coordinar los recursos humanos y la mano de obra para conseguir una mayor productividad y buen desempeño. También son los encargados de realizar la nómina, premios adicionales como los de puntualidad, asistencia y las presentaciones médicas y del ahorro para el retiro.

El área de Sistemas, se encarga del buen funcionamiento del equipo de computo y de la red. En ocasiones monitorea todas las líneas de la empresa con el fin de evitar que dañen la maquinaria los virus que bajan de Internet; brinda asesoría y supervisa el buen funcionamiento del equipo.

La empresa también cuenta con el departamento de Mensajería, que a horas muy tempranas pone a trabajar a su personal, pues su tarea es recoger los periódicos y revistas que es la materia prima y esencial que la da vida a los diferentes productos. También esta área se encarga de elaborar la logística que tendrán que llevar los mensajeros con el fin de que los productos lleguen a su destino final.

Uno de los primeros subsistemas que inicia el primer paso del proceso de producción es el de

Particulares. Esta área es la encargada de seleccionar las notas por temas y clientes con claves, distribuir las en casilleros y formarlas. Los auxiliares en análisis deben de estar al pendiente de toda la información, ya que depende en gran medida de su criterio de selección que ellos realicen.

El departamento de Distribución, trabaja de forma similar como el de Particulares, con la diferencia que en este maneja otros clientes y forman el Diario de Diarios y el Econodiaros.

En el área de impresión, se reproducen los Diarios de Diarios, los Econodiaros y todos los viernes, la revista que se realiza en el departamento de Entorno Laboral.

En la área de Información Tematizada, también desempeñan las mismas actividades que en Particulares y Distribución, su diferencia radica que en la primera trabajan con periódicos de provincia y revistas especialistas en tecnología y salud; y en los otros dos forman notas de los periódicos de mayor circulación nacional como el Opciones, El Universal, El Día, Novedades, Reforma, La Jornada, El Financiero, Excelsior, El Herald de México, El Sol de México, Cuestión, Últimas Noticias, Milenio, The News, La Prensa, Metro, México Hoy, Unomásuno y El Economista.

En tanto, el área de Monitoreo, se encarga de captar las notas informativas de la televisión y radio según el cliente. Es la única área que trabaja las 24 horas del día durante los 7 días de la semana.

El departamento de Publicación, se encarga de hacer una valoración comercial de las notas de los clientes que se manejan en los periódicos. Su estudio se aplica en base al análisis de contenido.

En el subsistema de Internet, tienen la tarea de subir los escritos a las direcciones de la web con el fin de hacerlas llegar a las compañías que tienen contratado el servicio. Esto se realiza a través del escaneo de notas.

Camsa cuenta con sus áreas encargadas al análisis de información y síntesis de datos. Una es Entorno Laboral, que es el encargado de elaborar una revista con análisis y síntesis del sector laboral. Esta supervisa a la de Impresión para que los ejemplares salgan perfectos.

Finalmente, el departamento de Análisis, tiene en sus manos el análisis y síntesis de la información más trascendente de cada uno de los clientes. Además de que el personal tiene la tarea de crear productos nuevos que puedan ser de utilidad y rentables.

Además, Camsa existe en un ambiente abierto, es decir "tiene un sin número de relaciones con el ambiente". (Jos,1990:76) Es decir, es necesario las relaciones con los clientes, que incluye empresas privadas y gubernamentales. Por otra parte también forman parte de ese ambiente los proveedores que prestan algún servicio a la empresa, como el de limpieza, servidor, mantenimiento y seguridad.

Asimismo, Camsa como organización tiene múltiples objetivos y funciones necesarias para "integrar y coordinar". (Jos,1990:76) En otras palabras, estas empresas noticiosas como la agencia ocupan un lugar muy importante dentro del mundo empresarial, pues con la información que

manejan a temprana hora, los ejecutivos podrán moverse en su campo laboral tomando las medidas correctas para que su empresa se ajuste a su entorno, en pocas palabras, decidirán el rumbo que llevará su organización.

2.1 AMBIENTE RELEVANTE DE CAMSA

El objetivo principal de esta parte, es ver como las fuerzas exteriores de alguna forma pueden afectar o ayudar en gran medida a una organización. En este entorno existen varias instituciones, corporativos y factores que de alguna manera intervendrán de forma directa o en el ambiente general en el desarrollo de la empresa.

El sistema, para que pueda sobrevivir y permanecer, deberá de tener muy en cuenta el entorno que la rodea, entendiendo como ambiente "la suma de los factores físicos y sociales externos a la frontera de un sistema, que están considerados de manera directa en el comportamiento de toma de decisiones de los individuos en el sistema". (Huse,1980:66).

A su vez, el ambiente relevante lo dividimos en dos: Ambiente General (estímulos secundarios) y Ambiente Relevante Activo (estímulos primarios), es decir, las interrelaciones directas para el funcionamiento de la organización.

2.1.1 AMBIENTE RELEVANTE ACTIVO

Para Levinson, los estímulos primarios "conforman una parte del ambiente que afecta más directamente a la organización." (Fernández,1991:278). Asimismo, para Rogers y Rogers, el ambiente relevante es "lo que necesita para funcionar efectivamente". (Fernández,1991:276).

Por ejemplo en este ambiente, forman parte los clientes, pues están constituidos por empresas privadas y gubernamentales como Wal Mart, TMM, Quaker, ABM, Bancomer, Recatel, Posadas, Turismo, Camino Real, Femsa, San Luis, Motorola, Televisa, Expansión, Telecomunicaciones, Aspa, Chrysler, Tecnológico de Monterrey, Vitro, Pulsar, Unefon, Fleishman, Afore, La Moderna. Existen los proveedores, que prestan los servicios de limpieza, seguridad, la empresa que brinda el servidor y la organización que abastece el papel importado.

Asimismo se consideran como parte del ambiente del corporativo las prestaciones para los trabajadores, como el Afore, el IMSS, el Infonavit y todos los beneficios que provienen de instituciones ajenas a la empresa.

Por otra parte, la empresa que proporciona el servidor, continuamente falla y los servicios se retrasan, y no hay quien atienda a horas tempranas las quejas para que se puedan resolver los problemas.

El servicio de aseo lo ofrece una empresa privada, pero el personal que envían es ineficiente, pues no realizan sus tareas como debería de ser. Además de que es insuficiente.

La vigilancia no es constante, falta para cubrir los 3 turnos más personal. Los vigilantes, envían, no

cuentan con días de descanso y retrasan a los empleados a la hora de entrada pues luego se quedan dormidos.

La empresa que provee piezas de computadoras o paquetes software a Camsa, entrega los pedidos con mucho tiempo de atraso y eso perjudica a la empresa en general.

2.1.2 AMBIENTE GENERAL

Levinson dice que "los estímulos secundarios son importantes también, pero de un modo más general, ya que afectan al entorno completo de una organización, incluso a los estímulos primarios". (Fernández,1990:278)

Cabe resaltar que la empresa destaca dentro del ámbito económico, principalmente porque sus fines son lucrativos, y necesarios para adquirir tecnología, y de esta forma no detener el camino de la organización y evitar que se quede en el camino.

En esta parte, teniendo en cuenta que la empresa pertenece al sector terciario y al giro de servicios informativos, se logrará dar una visión de cuál es el ambiente general.

Comunicación y Análisis destaca dentro del ámbito económico porque lo necesita por fines lucrativos, para adquirir lo último en tecnología, sino la empresa se estanca y desaparece.

Sería en todo caso el ámbito económico, pues sin él, la tecnología con la que se trabaja, no se podría innovar, y en consecuencia seguirán avanzando lentamente.

En cuanto a la competencia, existen varias empresas de la misma línea que ofrecen servicios noticiosos a muy temprana hora. La ventaja sobre la competencia, es que Camsa es pionera en los sistemas informativos de este índole pues desde 1996 hasta ahora, han surgido diferentes organizaciones con el mismo giro.

La Secretaría de Hacienda juega un papel muy importante dentro de los movimientos que realiza la empresa, pues de esta institución dependen los impuestos que se cobran.

También destaca el gobierno, pues es el que regula la ley de radio, televisión y cinematografía y está bajo los mandatos, normas, reglas y disposiciones, cambios políticos que afectan al país.

Ahora bien, también están conectadas de forma indirecta editoriales en cuanto a la repartición de sus periódicos. Pues en ocasiones los sacan tarde y esto provoca que la entrega de los diarios se retrase y los servicios de la empresa salgan tiempo después.

2.3 CICLOS DE EVENTOS

Los Ciclos de eventos son "el intercambio de energía con el medio cíclico y repetitivo, es decir es un proceso continuo". ((Fernández;1991;54) Es decir, la empresa establece un ciclo continuo mediante el cual la organización adquiere nuevamente los recursos para proseguir con el ingreso de los insumos, transformación de estos y la exportación de servicios o productos.

Insumos

Los insumos, "se encuentran en el ambiente, fuera de la organización, y son importados a la misma". (Fernández,1991:14).

Los insumos materiales, son: módem, servidor, luz, computadoras, paquetes de Word, Eudora, Internet, impresora, cartuchos de tinta, hojas, copiadoras, imprenta, teléfono, fax, coches, motos, revistas, inmobiliario, periódicos, plumas, lápices, gomas, sillas, mesas, diurex, resistol cutters, reglas, escuadras, televisores y radios.

Transformación

La transformación, consiste en el "proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos. La organización debe integrarse de tal manera que el proceso adecuado actúe sobre cada uno de los insumos en el momento preciso". (Fernández,1991:15)

- 1) En Camsa, primero llegan los periódicos, se reparten en el departamento de Particulares y Distribución. Una vez que ya están los diarios en las áreas respectivas; las señalan con una clave y las pasan a los cortadores.
- 2) Enseguida las forman por temas y empresas. Un juego puede servir a 2 clientes.
- 3) Una vez formado por temas las notas, se pasan al departamento de Análisis, ahí se distribuyen los servicios a cada uno de sus miembros, dependiendo la fuente que tienen.
- 4) Aquí es importante la división del trabajo, para que todos los clientes queden cubiertos y no falte alguno. Los integrantes del departamento, seleccionan las notas que corresponden al análisis o síntesis, se redactan en Word y una vez terminado el archivo se envía por e-mail, fax, mensajero o se sube a Internet. Todos los servicios tienen su hora de salida.

La empresa ofrece servicios informativos, monitoreo de prensa, radio y televisión, publicidad y portales.

Los servicios que se elaboran en el departamento de Análisis son: en el caso de las empresas como Quaker State, Recatel, Seguridad, Turismo, Grupo Posadas, Diario de Diario en Síntesis, San Luis, Coca Cola, Motorola, Telecomunicaciones, Walt Mart, Mercados Electrónicos, Bancomer, TMM, Chrysler se hace una síntesis de información y se envía por mensajero. Cada servicio involucra una transformación diferente, pues se dividen por sector y tema.

Los servicios de ASPA, Camino Real y próximamente Femsa, se realiza una síntesis y junto con las

notas se suben a Internet, para que el cliente pueda ver su información a muy tempranas horas. También existen los servicios de la Consar y Televisa, que son los más laboriosos y largos. El de la Consar, se separa la información por temas, se redactan y se envía por e-mail. Una vez que ya están formados todas las notas de la Consar, se acomodan por orden, conforme se encuentra en la síntesis. Cada tema lleva un separador y se envía por mensajero. El servicio de Televisa, es muy largo y estricto, va por temas y en el orden de la Alerta Temprana. Todas las notas llevan un lugar específico.

Productos

El producto "Es el resultado del ciclo de actividades coordinadas y controladas en la organización que suele reintegrarse al medio ambiente". (Fernández,1991:15).

Los productos son la síntesis y análisis de información para los diferentes clientes como Quaker State, Recatel, Seguridad Pública, Turismo, Grupo Posadas, San Luis, Diario de Diarios en Síntesis, Motorola, Telecomunicaciones, Wal Mart, Mercados Electrónicos, Bancomer, TMM, Chrysler, la Consar y la Alerta Temprana.

La información que se sube a las páginas de Internet, como la de Camino Real, Femsa y ASPA.

2.4 FRONTERAS

Las fronteras de la organización según Johanssen, "es aquella línea que separa al sistema de su entorno y que define lo que le pertenece y lo que queda fuera de él". (Fernández,1990:279).

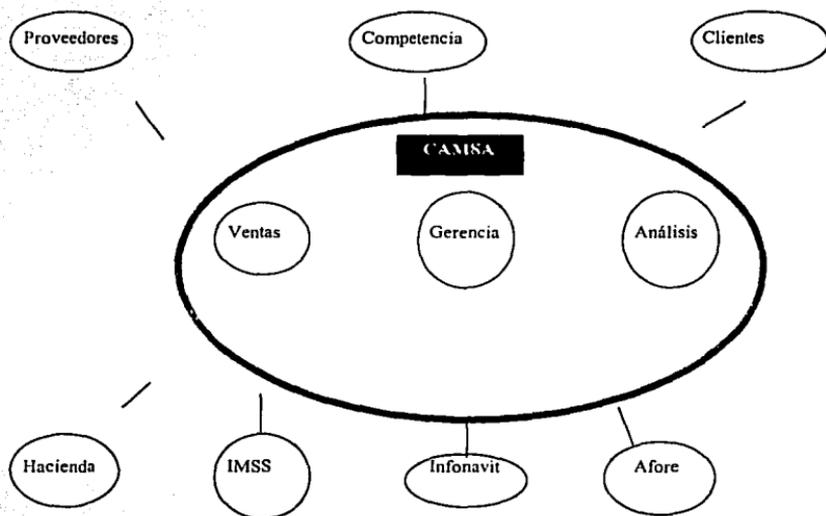
Las fronteras, en el caso de Camsa, se considera la externa por aquella en la que participan directamente con el ambiente; lo que está fuera del sistema de la agencia.

Aquí participa el departamento de Ventas pues los agentes tienen contacto directo con los clientes, son los encargados de las negociaciones y su relación es continua, de esta forma conoce sus necesidades y demandas.

La Gerencia también juega un papel muy importante en este apartado, pues de alguna manera, ésta tiene contacto con todos los clientes, está al tanto de las quejas, sugerencias y siempre está pendiente de un posible cliente potencial. Además de ser el encargado de cotizar los productos y la posibilidad de venderles algo nuevo.

También Administración toma un papel importante en atender las necesidades de los clientes, guiarlos para que cumplan con el papeleo adecuado y hacerles un llamado para los pagos.

FRONTERA EXTERNA



Nota: Los departamentos de Ventas y la Gerencia, son los que tienen un trato más directo con las instituciones de afuera, por lo que se considera una parte de la frontera de Comunicación y Análisis de México. Por otro lado, en el departamento de Análisis también existe un contacto con el cliente, pues existe la necesidad de afinar las líneas y requisitos que deberá cumplir el servicio que el contratante necesita.

2.5 GRADOS DE INTERRELACIONES

Por lo que se refiere a los grados de interrelaciones, cabe destacar que se abordará de forma general, es decir, el contacto que existe entre la organización y el ambiente.

En el caso de Camisa, se da un grado de interrelación muy alto con su medio ambiente, puesto que todo lo que hace, cambia y actúa es entorno a este, y sin este no existiría.

La Agencia tiene el objetivo de explorar campos desiertos y una vez que los encuentra los examina, los estudia y les crea una necesidad, a la cual se adapta, capacita y ofrece una solución a su problema.

Las condiciones muchas veces va a depender del contratante, y es cuando Comunicación y Análisis tiene que echar mano de su capacidad de organización y coordinación para que el nuevo proyecto que va a explotar tenga las cualidades de calidad.

El ambiente agresivo tiene de alguna forma una ventaja para la empresa, pues gracias a que los cambios son rápidos, es necesario las innovaciones, pues esto va a conducir que dentro de la empresa se origine un ajuste rápido, pero que va a depender en gran medida de su capacidad económica, que está ligada a la cantidad de clientes que tenga, y su consistencia para mantener a los que tiene y vencer de alguna forma a la competencia.

Así pues, Camsa más que nada, busca controlar las corrientes del ambiente, trata de todas las formas adaptarse al cliente y por lo mismo siempre trata de ser más innovadora.

Es decir, Comunicación y Análisis trata de cambiar para permanecer por lo cual se mantiene como un sistema abierto entendiendo como "aquel 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,1990:53).

3 ANÁLISIS CONTINGENTE

Las organizaciones en México, se las ingenian para sobrevivir ante el medio que las rodea, la competencia y los factores que afectan directamente a la empresa. Cabe destacar, que para que exista una sobrevivencia en el ambiente, es necesario que el sistema se adapte a lo que está a su alrededor, en este caso cambiar junto al ambiente, lo cual será explicado a través de la Teoría Contingente.

En este apartado se realizará un análisis de tipo contingente, entendiendo por este "una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde". (Jos,1990:54) Es decir, se debe de tener muy en cuenta todo aquello que se recibe y lo que se envía al medio ambiente. Siempre va haber una respuesta por parte de la organización y esta se verá cimentada en el cumplimiento de las demandas del entorno.

En el caso de Camsa, existe la información que se recibe del ambiente, es decir, la que viene de fuera de la organización. Así es como se presentan las fuerzas que vienen de afuera del sistema.

Por ejemplo, se tiene en cuenta las órdenes de trabajo de los diferentes clientes que contrataron algún servicio. Esta información que llega a la organización desde fuera, varían mucho en cuanto a lo que piden y necesitan. Estos datos son recibidos por el personal de ventas o administración y son redactados en memorándum y se distribuye en todos los departamentos involucrados. Otra, es que el propio contratante es quien envía correos electrónicos a la cuenta de la empresa, por el cuál da a conocer sus inquietudes.

Finalmente, para completar el Análisis Contingente de nuestro objeto de estudio en el presenten

trabajo, es necesario detectar las características del medio ambiente de Comunicación y Análisis.

3.1 CARACTERIZACION DEL AMBIENTE

Las organizaciones se encuentran sumergidas en un ambiente que está conformado por todos aquellos con los que entabla una relación directa o indirecta. Este entorno va a conformarse por proveedores, competidores, clientes, gobierno, Hacienda, servicios médicos y empresas del mismo giro. Estas tendencias contienen ciertas características que ayudan a situarnos en el entorno.

a) Un ambiente es turbulento cuando se " caracteriza por cambios constantes, dinámicos y altamente impredecibles". (Fernández,1991:282) Es decir, Camsa se encuentra en un entorno social donde forma una red de relaciones con proveedores, clientes, competidores, gobierno y empresas que prestan su servicio, estas constituyen el ambiente de la agencia.

El medio se puede caracteriza como turbulento, pues los cambios son inesperados como por ejemplo en la parte tecnológica, cada día surgen nuevas versiones como la Pentium IV, que fue lanzada el año pasado y este año salió a la venta. Mientras tanto, en Comunicación y Análisis unas son Pentium II, otras Pentium III, pero ya se han estado adquiriendo máquinas más modernas.

También las versiones originales de software van mejorando; empresas que ofrecen servidores cada vez más veloces; y es necesario el manejo adecuado de Internet.

Si la empresa no se aplica y moderniza su tecnología se verá estancada y la idea de una planeación a futuro siempre será irregular por los cambios constantes que se dan. Esto provocará descapitalización a Camsa, bajos sueldos, menos clientes y una nula capacidad para competir con otras organizaciones del mismo giro, y que día con día pelean por obtener un cliente nuevo.

Es necesario lo último en tecnología, pues Camsa cuenta con un horario fijo en la entrega de sus servicios, por lo mismo, se necesita al cien por ciento que las computadoras, servidores y paquetes sean rápidos y eficientes para que el servicio salga a temprana hora y los envíos de información en el horario que le corresponde, pues de lo contrario los clientes cancelarán el servicio.

b) Un ambiente hostil se caracteriza por ser "dominante, estresante y arriesgado". (Fernández,1991:282) Es otras palabras, Comunicación y Análisis diariamente se encuentra con una competencia que involucra otras empresas que ofrecen servicios informativos. La lucha es diaria y si los servicios no se entregan bien y a tiempo, el cliente puede elegir otra empresa que ofrezca el mismo servicio. Esto se vuelve frustrante, pues siempre se corre con el temor de perder un cliente.

El personal del departamento de Ventas todos los días está en la lucha por encontrar nuevos clientes. Estos ejecutivos reciben una muestra de los servicios que se realizan, con las indicaciones precisas para que puedan convencer al posible prospecto y lograr que contrate el servicio. En conclusión es muy estresante.

c) Un ambiente heterogéneo es "cuando los mercados de una organización son variados en sus

características". (Fernández,1991:282).

La empresa tiene una diversidad de mercados totalmente diferentes; pues abarca organizaciones inclinadas al campo de las telecomunicaciones, telefonía, bancos, industrias automotrices, distribuidores, turismo, sindicatos, aeropuertos, centros comerciales, escuelas, medios televisivos, agencias de relaciones públicas, dependencias de gobierno y de autotransporte.

Por lo tanto, los resultados de Camsa se pueden determinar que varían según el cliente y al sector al que van dirigidos. Todos los productos de la empresa son diversos, pues busca adaptarse a las necesidades del entorno que lo rodea para cubrir esas necesidades que el cliente demanda. Para ello, va a recurrir a nuevos mercados y oportunidades que reditúan en ganancias económicamente hablando y principalmente en su crecimiento.

d) En cuanto a la desintegración "que se refiere al grado en que un determinado ambiente se encuentra organizado", (Fernández,1991:282) tenemos que Camsa, como organización existe en un ambiente de desintegración, pues como hay una reducida estructuración pues no hay un orden de todas las empresas, secretarías organizaciones que se muevan entorno a un mismo reglamento, en pocas palabras, existe un desorden, pues cada quien sigue sus propias normas. Esto obliga a la empresa a integrar y coordinar a todos los subsistemas que son: la Gerencia, Subgerencia, Administración, Recursos Humanos, Ventas, Entorno Laboral, Impresión, Vigilancia, Limpieza, Mensajería, Distribución, Particulares, Monitoreo, Publicanálisis, Sistemas y Análisis.

Asimismo, cada subsistema tiene sus conductas y comportamientos informales para la elaboración de los servicios. Lo que sería una forma de organizarse como respuesta al medio ambiente.

Pero no existen normas generales para todos los departamentos, principalmente para coordinar el todo frente al medio ambiente, si existen, estas son de manera verbal.

e) La escasez y abundancia "se aplican a la definición de un ambiente del cual dependen las organizaciones para vivir. La abundancia y escasez de materias primas, de recursos humanos o naturales, como los energéticos, conforman la ecología de una organización y de su adecuado conocimiento, administración y explotación dependen de la sobrevivencia del sistema" (Fernández,1991:285).

En cuanto a los recursos humanos de Camsa, fuera de la empresa existe una enorme demanda de personas que desean trabajar en la empresa. Pero por la falta de recursos económicos, esta idea de contratación de personal nuevo está limitada. Asimismo, también se toma en cuenta que el personal que desea ingresar a las filas de la empresa tenga el perfil deseado para cubrir cierto puesto, pero si no se tiene esos lugares seguirán vacíos.

Actualmente, Comunicación y Análisis es una empresa que cuenta con alrededor de 140 empleados en el que se elaboran servicios que pertenecen al giro meramente informativo.

En referencia a la materia prima, existe una gran abundancia en el medio ambiente, pero dentro del sistema está limitado porque en la planeación esta determinada en una cierta cantidad de dinero para adquirir solamente lo necesario, y lo que está dentro del presupuesto.

En resumen, la caracterización del medio ambiente, arroja datos sobre Camsa, en el cual se pudo detectar que la organización no es totalmente contingente, pues su sobrevivencia se ha basado en adaptarse a los cambios en forma lenta, lo que le ha permitido sobrevivir.

3.2 FUENTES DE INCERTIDUMBRE

Para poder llegar a detectar las fuentes de incertidumbre es necesario decodificar el ambiente que es "traducir los signos de un mensaje a algo que tenga significado para nosotros". (Fernández,1991:286)

Pero, también hay que tener en cuenta uno de los principales problemas que enfrenta cualquier organización. Entendiendo incertidumbre como "el hecho de no poder predecir correctamente todas las alternativas de un evento dado". La información reduce la incertidumbre y por eso la organización buscará en el ambiente: signos, mensajes que le indiquen cambios probables del entorno.(Fernández,1991:287).

Estas características desembocan en una mezcla de coyunturas, obstáculos, oportunidades y problemas en la empresa.

a) La empresa también se encuentra con obstáculos que es "algo con lo que una organización tiene que aprender a vivir, tal y como son". (Fernández,1991:285)

Comunicación y Análisis, ha aprendido a vivir con limitaciones económicas, y a falta de este factor importante, la tecnología innovadora no se puede adquirir en el momento.

Por otra parte, también existen las consecuencias del factor económico, que desborda en la falta de personal mejor remunerado. Esta es una consecuencia de tantas plazas vacantes.

b) Existe además, coyunturas "que es un evento probable (aunque no seguro) que idealmente, la organización debe prever, ya que puede afectar fundamentalmente sus operaciones". (Fernández,1991:286).

En la Agencia, todo el tiempo está la preocupación de que algún cliente no esté satisfecho con su servicio y lo cancele. Se puede prevenir, siempre y cuando todos los días se entregue el servicio bien, completo y a la hora pactada. Es una lucha diaria por mantener el cliente y responder de acuerdo a sus necesidades.

Otra de las constantes que siempre está presente, es el servidor, pues constantemente falla. Esto provoca retardos en los servicios que se van por vía mail. En tanto, se puede solucionar buscando otra empresa que proporcione el mismo servicio, pero que sea mucho más eficiente que la anterior.

c) La empresa siempre está en busca de oportunidades que es "una situación potencial de

ganancia para la organización, como cuando el gobierno protege más mercados". (Fernández,1991:286)

Comunicación y Análisis siempre está al tanto de esas oportunidades para aprovecharlas a tiempo. En éste caso, las oportunidades se van dando cuando se gana un nuevo cliente; si al cliente se le ofrece otro servicio diferente y más versátil al que ya tiene, lo puede adquirir, aunque sea por unos pesos más. Pues si el contratante lo necesita para estar bien informado y tomar anticipadamente medidas y decisiones sobre el transcurso de su empresa, no le va a importar contratarlo, pues cubre una de sus principales necesidades.

Además, otra de las oportunidades que se presenta, es que el personal de ventas debe buscar diariamente clientes; estos ofrecen los servicios de la empresa y se envían muestras por tiempos determinados, si es de su agrado contratan el servicio. Esta es otra oportunidad para el crecimiento de la empresa y beneficio propio.

Así es como estas fuentes de incertidumbre ayudarán en gran medida a detallar la incertidumbre en la organización a través de información que se obtiene por medio de diferentes mecanismos.

3.3 MECANISMOS PARA OBTENER INFORMACION DEL AMBIENTE

Después de decodificar el ambiente de una organización se busca reducir la incertidumbre a través de la información. Camsa siempre busca mensajes de su ambiente que le permitan conocer los cambios del entorno, de hecho para tomar medidas previas para el buen funcionamiento de la empresa.

Existen mecanismos que utiliza Comunicación y Análisis para obtener información del ambiente, por lo que busca signos, mensajes que le indiquen cambios probables en el entorno. Estas pautas para extraer información son la retroalimentación (feedback) directa del ambiente que "puede ser tanto positivo como negativo y se traduce en una señal fácil de decodificar". (Fernández,1991:287)

Por ejemplo, una de las estrategias es: Camsa habla con el cliente y le pide una muestra elaborada de la empresa que anteriormente prestaba su servicio. De esta manera, obtiene información y tiene el conocimiento de cómo debe ser el servicio, toman las medidas pertinentes con el fin de acoplarse al corporativo y satisfacer sus necesidades y no cometer los errores de las empresas que prestaban sus servicios al nuevo cliente anteriormente. Asimismo, las estructuras de los servicios anteriores, se usan para las nuevas y diseñar un nuevo servicio que adquirirá el cliente. En consecuencia se elaborará cuál será su costo.

Además, el departamento de ventas, todos los días están en busca de mercados y primero investigan cuáles son las necesidades de los clientes a través de periódicos, revistas, amistades y llamadas personales directas con las empresas. Después de esta exploración, ofrecen los servicios de la agencia. Envían los productos por mail o mensajero y esta se va modificando de acuerdo a lo que el

cliente quiere, con el fin de que adquiera el producto.

Asimismo, en el departamento de Administración en atención a clientes, reciben las quejas, opiniones y sugerencias de los clientes, con el fin de detectar en dónde están bien y en dónde están mal.

En cuanto al Departamento de Análisis, cada uno de sus miembros, envían mensajes o sugerencias a los mail de los clientes, con el fin de conocer sus opiniones sobre su servicio o sugerencias. Esto se consigue a través de la feedback que se da entre empresa y cliente.

Por otra parte, el sistema busca información que provenga del exterior, a través de emprender conductas de búsquedas de información "a fin de predecir posibles eventos que afecten favorable o desfavorablemente las metas organizacionales". (Fernández, 1991:287)

Comunicación y Análisis, no recurre a este tipo de estrategias, ya que son costosas para la organización y no entran dentro de su presupuesto.

Otro de los mecanismos, es el control en mayor o menor medida, "de los eventos que en él se produzcan". (Fernández, 1991:287) Katz y Kahn, dicen que el control puede ser directo o indirecto. Con lo que respecta al control directo puede ser la de reglamentación interna y la de incorporación externa. Es decir, en Camsa, en el departamento de Recursos Humanos, se utilizan métodos para reclutar al personal, y dependiendo del puesto, se tomarán en cuenta tanto aptitudes, experiencia y estudios.

Todos los departamentos tienen diferentes requisitos de selección de personal; pues varía de acuerdo a las actividades que se realizan en los departamentos. Asimismo, en general, a los nuevos miembros se les pone a prueba un mes, y si cumplen con las tareas que les son asignados, el trabajo es suyo. De esta forma la agencia consigue obtener a sus empleados con las cualidades necesarias, así, consiguen reducir la incertidumbre en cuanto a la contratación de personal poco eficiente.

Otro de los mecanismos, es la adquisición de una empresa que funja como su proveedor, pero en Comunicación y Análisis no se ha solicitado este tipo de actos.

Finalmente, existe la influencia en la opinión pública mediante campañas de imagen o patrocinios. Pero en Camsa no existe, pues los gastos y los recursos económicos, no podrían ser subsidiados, ya que aún es una empresa mediana con ganancias medias.

3.4 TOMA DE DECISIONES CON RESPECTO AL AMBIENTE

Para la toma de decisiones con respecto al ambiente, Camsa toma en cuenta el ámbito económico, pues para ser una empresa con giro informativo y lucrativo, este factor juega un papel importante para su desarrollo.

La incertidumbre en la Agencia siempre está presente, por lo que debe de aplicar sus mecanismos

para reducirla. Pero aún así, siempre busca adaptarse al ambiente teniendo presente la parte económica, en qué la pueda afectar y en dónde están las oportunidades de crecimiento.

El personal de ventas, utiliza estrategias para la búsqueda de clientes potenciales, que requieran de los servicios de síntesis informativa y que puedan pagar bien por ella. Pero además, la empresa tendrá que adaptarse a las necesidades de las instituciones con el fin de poder cumplir con sus demandas y al mismo tiempo, crearles nuevas formas de necesidades.

4 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El objetivo principal de este apartado es presentar los hallazgos que arrojaron nuestros estudios e investigaciones en cuanto al ambiente de la agencia Comunicación y Análisis de México.

Una de las perspectivas que se encontraron, es que Camsa, retoma una comunicación informal con respecto al entorno, pues no existen bases escritas ni un seguimiento ordenado en cuanto a la información que se pudiera investigar sobre el ambiente. Es decir, no se ha puesto la debida atención a las tendencias como los clientes, proveedores, competidores, etc.

Por otra parte, la limitada organización formal que existe sería la que viene de revistas, periódicos y de las empresas contratantes en el momento de dar una sugerencia o demandar algún otro servicio diferente al que ya existe.

Asimismo, la comunicación formal e informal nace de la necesidad de que la organización es un sistema abierto, por lo que las relaciones con el ambiente son enormes, pues sin este factor, la agencia no sabría que rumbo tomar. Es decir, en primer lugar porque de estos elementos recibe datos que influyen en el sistema, que es el económico, ya que sin él, Camsa se podría estancar, tener atrasos tecnológicos y hasta podría desaparecer.

En resumen, la agencia al ser un sistema abierto, podría considerarse como una ventaja, pero al mismo tiempo, una fuente de oportunidades y retos como se detectó en el enfoque contingente.

En tanto, teniendo en cuenta que las fronteras de Camsa están bien definidas, su ambiente tiene un determinado comportamiento que está fuera de las consideraciones de la organización en el que debe de interactuar en la toma de decisiones y aplicarlas. ¿Pero que tanto se ajusta la agencia a su entorno?

Pues bien, partiendo de que nuestro objeto de estudio es Comunicación y Análisis de México, en el enfoque contingente se encontró que teniendo presente la época actual, la empresa no debe responder por si misma, sino que se da una dependencia del cumplimiento de una condición.

Con esto se da a entender, que la empresa siempre va a estar condicionada, que la agencia no puede existir por si sola, porque las organizaciones que están fuera de sus fronteras, no funcionan por si mismas, sino que hay una dependencia de unas con otras.

Por lo que Comunicación y Análisis, en algunos momentos se vuelve contingente pero a pasos lentos. Pues cuando se le presentan oportunidades del entorno, trata de ajustarse a él, pero no lo logra en todos los sentidos, como en el caso de la tecnología. Las computadoras se cambian por las últimas versiones, pero el tiempo no es suficiente, pues depende del factor económico.

Una de las ventajas de Camsa, es que busca adaptarse al medio ambiente pues al entablar múltiples relaciones, obliga a la empresa a modernizarse y aprovechar todas las oportunidades que se le presentan. Pero la frena el factor económico, como se mencionó anteriormente, lo que obliga a la

Agencia a adoptar un comportamiento lento en cuanto a las fuerzas del exterior. Aquí se detecta un cierto grado de apertura en el sistema de intercambio de información con su ambiente.

Así pues, se puede concluir que gracias a la gran apertura que se da con el ambiente, Comunicación y Análisis facilita las innovaciones tecnológicas que son esenciales para el funcionamiento de la empresa, pues todo se hace en base a esta tendencia y depende de un cien por ciento de la tecnología para ejecutar con rapidez la transformación de los insumos en servicios.

También se debe de tomar en cuenta, que las decisiones que tome la empresa siempre van a estar variando mucho, pues estamos en una era en que los cambios se dan de un día a otro, y no es recomendable dejarse alcanzar ni rebasar por estos.

En conclusión, Camsa, más que nada busca ajustarse al medio ambiente, no tanto como dominarlo, pues siempre existirán variables que no se pueden controlar como las tendencias de los competidores, las crisis financieras, los proveedores y los clientes.

En esta parte, se va a seguir desde la perspectiva de que el clima que se da en un sistema, como en el caso de la organización que es nuestro objeto de estudio podrá influir sobre el comportamiento de los miembros que trabajan agrupados en subsistemas, con actividades diferentes pero que todos llevan a un mismo fin: el servicio. Porque aunque los departamentos trabajen con sus propias normas, reglas y de forma distinta informalmente, cada uno participa en el proceso del servicio que será el producto a vender.

Pasando a otro punto, en los subsistemas de Camsa, existe una desintegración, no hay quien lleve el rumbo de las actividades a pesar de contar con un gerente y subgerente que velan por la empresa.

Este es uno de los grandes retos a los que se enfrenta todos los días, porque hay jefes que no saben llevar el control, delegan funciones a sus mismos empleados, y estos al dar una orden a otro departamento, no son tomados en cuenta porque no viene de una voz autoritaria.

La comunicación, básicamente es informal entre subsistemas, ya que es oral, no lleva un reglamento ni normas, además que de estas son cambiantes. Entre los departamentos la dependencia es enorme ya que sin esto no se podrá llevar a cabo el objetivo final, que será la conclusión del nuevo producto. La comunicación debe ser un factor esencial y primordial, pues es una empresa que trabaja al día, se mueve con respecto a la información del hoy por lo tanto sus demandas van hacer reguladas de acuerdo al entorno por lo tanto debe haber un cambio con respecto al medio ambiente, porque si el medio está estructurado y dentro de la empresa se da una desintegración, los problemas se darán todos los días, hasta que se pierda el control de todo y los clientes recurran a la competencia y desaparezca la empresa.

Así es como se da la comunicación, en todas direcciones, no tiene un orden ni un solo camino, un día puede ser horizontal, otro vertical y en ocasiones se dirige en diversas directrices.

La empresa a futuro, posiblemente tenga un aumento de personal, en un 50 por ciento. Seguirá creciendo gracias a la calidad de sus servicios y a la rapidez de éstos. Será necesario otro inmueble, ya que este año el departamento de Monitoreo lo van a expandir porque su personal aumento, y los clientes también. Su tecnología será más innovadora, se adquirirán más unidades de escanners, versiones más modernas de computadoras, y lo último en paquetes de Software.

Los servicios aumentarán y uno de los más solicitados será subir la información a las páginas de Internet, que estas se podrán visualizar desde muy temprana hora, pues mientras el personal de Análisis sube la información, el cliente la podrá ver al mismo tiempo. Su ambiente seguirá siendo hostil debido a que los horarios de salida de todos los servicios es a muy temprana hora, habrá tensión y desesperación por terminar el trabajo de todos los días. Seguirá la entrada por salida del personal, debido a la baja remuneración de los salarios en todas las áreas.

No habrá una estabilidad en cuanto a los clientes, unos seguirán contratando y otros cancelarán. No podrá haber una planeación a futuro debido a la falta de una estabilidad que no es otra cosa que el reflejo del ambiente que se respira entre subsistema y otro, que debido a la falta de una comunicación formal, cada quien seguirá haciendo lo que quiere, y solamente harán caso de las órdenes de los superiores.

Así, Comunicación y Análisis tratará de adaptarse al ambiente, con altas y bajas; aunque el control dentro de la empresa se les salga de las manos. Una de las fallas principales que persistirá en la empresa será la rotación de personal, que provocará la cancelación de varios servicios y la falta de dominación de la información de ciertos temas de interés para la organización.

CAPÍTULO II

En el presente capítulo se tiene como objetivo explorar la organización a través de la escuela clásica, humanística, Teoría de Sistemas y por medio de las metáforas y la aplicación de las técnicas de investigación pertinentes para cada caso.

Por consiguiente, una vez consultada la teoría se aterriza a la organización, en este caso a Camsa, objeto del presente, en especial en los departamentos de Particulares, Distribución, Análisis-Publianálisis.

Es así, que este apartado, se verá una interpretación de los objetivos del sistema Camsa junto con la misión, que fue realizada a partir de la técnica de la entrevista, conversaciones con fundadores de la empresa, documentos y de la experiencia propia a lo largo de un año y medio del investigador.

Además, se presenta una caracterización de Comunicación y Análisis de México a partir de las tipologías de Mayntz que dice que "las organizaciones tienen como objetivo el logro de ciertos resultados o determinada acción hacia fuera". (1990) También se clasifican a la empresa desde el punto de vista de Parsons como productiva; utilitaria de acuerdo a Etzioni; (Jos,1990:83) y con funciones de primer orden por ser productiva, según Katz y Kahn y de Woodward y Perrow, que se involucra directamente con la tecnología.

Enseguida, se hace una descripción de las formas de reclutamiento a las que recurre la empresa, y que se encuentra en documentos. Después se hace una descripción desde lo formal, aplicando la teoría correspondiente de la selección, en que de acuerdo al perfil del puesto vacante.

Por otra parte, se hace una deducción del organigrama del objeto de estudio que abarca los departamentos de Distribución, Particulares y Análisis-Publianálisis, con su respectiva explicación y analizando la pertinencia de éste factor.

En otro apartado, se describe la función que desempeñan los miembros que están integrados en la empresa con respecto al objeto de estudio. En esta parte destacan los de Particulares, Distribución y Análisis-Publianálisis.

Además se presenta un inventario en cuanto a tecnología y herramientas que se tienen para trabajar y si son las necesarias.

Con referencia al proceso de trabajo que se realiza en Camsa se presenta un diagrama en el que contiene el camino que lleva el producto.

Se aplica a cada parte, la teoría pertinente para su estudio, en el cual destaca como uno de los principales problemas: el poder.

También cabe destacar que para dar un diagnóstico, se recurrió a la parte formal, pues es el tema principal de este capítulo y tuvo sus límites, ya que es una empresa que se caracteriza por ser informal en algunos aspectos, cual no existen documentos, manuales ni objetivos de los cuales se

podría partir. Pero en algunos aspectos destacaba la formalidad, como fue el caso de las motivaciones y los puestos. Este fue uno de los grandes obstáculos en el presente análisis, pero también nos llevó a preguntarnos, por qué no existen a pesar de que la gente tiene noción de cuál puede ser el objetivo. ¿Cómo es posible que sin una parte formal la empresa funciona?

Cabe destacar, que las entrevistas conversaciones fueron de mucha utilidad para poder deducir cómo era la parte formal, pues aunque en algunos aspectos exista la formalización, en otras ocasiones sólo está en la mente de algunas personas, que llevan laborando 25 años, desde su fundación.

Al final se da un diagnóstico de cual es la forma posible de sanar a nuestra organización a través de la detección de problemas y las soluciones que se le darían a través de lo formal, el cómo dice la organización que es o cómo pretende ser.

1 LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN

En el presente capítulo se proporciona un análisis organizacional de Camsa partiendo de la estructura formal una vez que se conoció el ambiente relevante del suprasistema. Cabe destacar que Camsa por la forma en que nació y ha crecido como se menciona en el capítulo primero, no cuenta con documentos internos que hablen de objetivos, misión, historia o que describan el funcionamiento, a pesar de que existe esta organización desde hace 25 años, ya que por ser una empresa contingente a pasos lentos, se guía más por lo que sucede en su entorno, adaptándose a cada situación, a través de la reducción de la incertidumbre.

Por lo tanto, se recurrió a las entrevistas dentro de las conversaciones y a la experiencia propia del investigador¹, que la avala por un año y medio. Así, es como se logra rescatar el posible funcionamiento de la empresa en su parte formal y todo aquello que no se encuentra por escrito y que no está de forma clara.

1.1 TIPOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN

En primer lugar, para entender a la agencia, hay que iniciar por comprender que es una organización. "Una organización está constituida por una serie de fuerzas o factores (físicos, sociales, económicos, culturales y políticos) que influyen en mayor o menor grado, a través de una interrelación" (Jos,1990:26). Pero también esta va a recibir insumos, ya sea materiales, como serían los periódicos, revistas, papel y todo lo necesario para trabajar; se incluye el factor humano quien es el que realizará todo el trabajo; la información que es el giro principal de la empresa y finalmente la energía, pues sin ella los aparatos no funcionarían.

A continuación, se presentará una caracterización de Comunicación y Análisis viajando por el mundo de las tipologías organizacionales de Parsons, Mayntz, Etzioni, Katz y Kahn, y Woodward y Perrow. También se mencionará el camino que persigue la organización partiendo de los objetivos y la misión de la empresa que de alguna forma ayudará a describir a la empresa tal como es.

Según Parsons clasifica a la organización en cuatro tipos que se basan en "la función o meta" que tiene la empresa. La organización destaca en la categoría de "organización de producción, pues se encarga de elaborar servicios que serán consumidos por la sociedad". (Jos,1990:82).

Asimismo, retomando a Mayntz, quien propone una clasificación de la organización tomando en cuenta los objetivos, dice que la "organización tiene como objetivo el logro de ciertos resultados o determinada acción hacia fuera". (Jos,1990:82)

Por otra parte, la empresa de acuerdo con Etzioni, en su libro *Organizaciones Modernas*, dice que también depende de la capacidad de esta "para mantener el control de los participantes en ella, y las

divide en 3 tipos y la cuál se retoma por el giro de la empresa que es la utilitaria "en las cuales el medio de control es de naturaleza financiera o de recompensas materiales a empresas productoras de bienes y servicios". (Jos,1990:83)

De acuerdo a Daniel Katz y Robert Kahn, proponen una tipología de primer orden y de segundo orden, lo cual de acuerdo a la función de los factores de primer orden se dan cuatro tipos de organización, en la que destaca "las productivas, que se encargan de fabricar bienes, proporcionar servicios y crear riqueza para el público o para algún sector de la economía". (Jos,1990:84)

Finalmente, Woodward y Perrow, hacen una clasificación en cuanto a la tecnología, en la que demuestran "no sólo los lazos estrechos entre la tecnología y las metas, ya que la tecnología se aplica para lograr ciertos cambios prescritos en la materia prima, sino también porque demuestra las conexiones decisivas entre la tecnología y los procesos de control organizacional" (Salaman,1984:83)

Al aplicar las tipologías a la Agencia de Noticias, objeto de estudio del presente con respecto a la función que desempeña, de acuerdo a Parsons se encarga de elaborar servicios que serán consumidos por la sociedad como son los servicios de análisis informativos que serán de mucha utilidad para otras empresas, pues es una empresa de producción.

Asimismo, al aplicar la tipología de Mayntz a Camsa, no concuerda el logro de ciertos resultados pues estos no están formalizados pero sí tiene una determinada acción hacia afuera que son el cumplimiento de sus servicios informativos.

Esto qué es lo que busca la empresa al tratar de vender un servicio y poderlo colocar en el mercado por lo tanto es una organización de la vida económica porque sus fines son lucrativos, pues siempre busca el negocio.

Por ejemplo, en Camsa al ser catalogada como dice Etzioni, una organización "utilitarias, en los cuales el medio de control es de naturaleza financiera o de recompensas materiales empresas productoras de bienes y servicios", pues recibe un pago por todos los servicios que recibe, y con esto mejoran y agranda la tecnología de la empresa, porque con las entradas que recibe, está teniendo la capacidad de agrandar sus infraestructura modernizarla. Camsa es "productiva" ya que ayuda a otras organizaciones a tomar las medidas necesarias para diagnosticar el rumbo que deberá llevar la empresa, de acuerdo a las funciones de los factores de primer orden.

También dice que "cualquier sistema está compuesto por otros sistemas. Ve las organizaciones como subsistemas sociales que son mecanismos para la ejecución de las necesidades sociales, pero que también están compuestos de otros subsistemas que intentan resolver los cuatro problemas

¹ Se da valor metodológico a la experiencia propia del investigador como actor participe en las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa, aunque tenga sus propias tendencias. Esto le da peso a la

básicos del sistema de la organización que son el latente, la adaptación, el alcance de las metas y la integración". (Salaman,1984:74)

En el caso de Camsa, que sería el sistema se encuentra compuestos por diferentes subsistemas, con referencia a nuestro objeto de estudio que son los departamentos de Particulares, Distribución y Análisis-Publicación. Estos trabajan interrelacionados para cumplir con cada fase de los productos informativos que son de utilidad para otras empresas del entorno.

Como en el caso de Camsa, la tecnología juega un papel fundamental en la organización porque depende muchísimo de que se cumplan con los procesos de producción y salga a temprana hora la información.

De alguna forma, la organización controla a través de la tecnología ya que los servicios tienen un horario de salida y a los actores se le dan estas herramientas para que pueda cumplir con su trabajo; pero al mismo tiempo lo sujeta para ponerle horarios establecidos en el que entregue sus servicios y por las facilidades para realizar su trabajo, designa otras tareas, con el fin de aprovechar o explotar al trabajador y esté ocupado todo el tiempo de su jornada laboral de 8 horas en el día o 7:30 horas en el horario de la madrugada.

Así, es como Camsa es el claro ejemplo de lo que dice Perrow, quien "demuestra la conexión directa entre la organización del trabajo y la organización del control" (Salaman,1984:84). Ya que el control de los hombres a través de la manipulación de la tecnología es una estrategia que se da en base a las herramientas que se les brinda. En el departamento de Análisis-Publicación, las computadoras son armadas con nuevos paquetes, y poco a poco las han ido cambiando por versiones más modernas y más rápidas, con el fin de elaborar más rápidos los servicios al mismo tiempo designarle otras tareas al empleado, que si bien el trabajador logra dominar, él será quien manipule la tecnología y realice en el menor tiempo posible sus tareas o tenga tiempo para ocuparse de otras cosas.

Podría ser la tecnología un arma de doble filo, una para la empresa para tener el control de los trabajadores; y la otra la manipulación de la tecnología por parte del trabajador y elaborar su trabajo como ya se dijo anteriormente y terminar en el menor tiempo establecido con sus actividades, como sus superiores lo tenían planeado. Así se puede concluir, que aquél quien manipule la tecnología, al final será quien tenga el poder.

1.2 POSIBLE MISIÓN

De acuerdo a la experiencia del investigador durante un año en Camsa y aplicando entrevistas-conversaciones entre los jefes de mayor antigüedad en la empresa, como el de Análisis-Publicación, Distribución y el personal de sistemas que está más conectado a la gerencia, se indagó

investigación.

sobre cuál sería una posible misión, en las que no hubo un cuestionario previo pues no fue una entrevista formal, sino teniendo en cuenta cuál era la información que se deseaba conseguir, se hicieron las siguientes preguntas en forma de charla informal, ¿Cuál es la filosofía de la empresa?; ¿Qué es lo que se espera de la sociedad?; ¿La organización tiene algún compromiso con la sociedad?; ¿La creación de productos innovadores juega un papel importante en la sociedad y en la empresa? ¿La información es importante para los empresarios? ¿Ustedes actúan como una forma de intermediario entre la información y los empresarios? ¿Sienten que son importantes para los empresarios, bancarios, y otras industrias en México?; ¿Es importante la información para los empresarios de los principales diarios de circulación nacional, provincia y revistas especializadas?. Estas dudas surgieron por parte del investigador al tomar en cuenta que en la empresa no existe por escrito misión alguna, en la que destaca por lo informal, que se entiende por lo que no está escrito. Y de acuerdo a los datos arrojados se puede deducir que la posible misión que tiene la organización es:

Informar sobre los acontecimientos políticos, económicos con seriedad, sistematizado preciso y a horas muy tempranas.

Ofrecer a los empresarios e industriales un monitoreo de los principales diarios de circulación nacional, de provincia, revistas y programas para tomar las medidas correctas que llevarán el rumbo de sus empresas y contribuir en el desarrollo del país.

Lanzar nuevos productos que satisfagan la necesidad de los clientes.

Por lo tanto, se puede decir que la posible misión contrasta con la realidad en cuanto al lanzamiento de nuevos productos que satisfagan la necesidad de los clientes, pues estos se dan esporádicamente, ya que por la falta de tiempo, el lanzamiento de servicios nuevos se da de vez en cuando, no en forma seguida.

Como ya se dijo con anterioridad, los objetivos de la empresa, junto con la misión sólo está en la mente de algunas personas y no son muy claros. Sólo se acercan a lo que se visualiza que es. Se aspira a que se tenga a los empresarios de negocios enterados de los acontecimientos políticos, económicos y sociales que conciernen a su área de trabajo, de qué forma puede afectar y los acerca a una posible solución.

Esta información es indispensable que llegue a horas muy tempranas a las personas que llevan el rumbo de la empresa, consorcio, corporativo o alguna institución de gobierno para tenerlo prevenido o decidir cuál es el mejor camino para su organización.

Esto muchas veces no es posible, por que los servicios no salen a tiempo, debido a la carga de trabajo de los miembros de los departamentos de Particulares, a su vez, retrasan las otras fases de la producción que involucran al subsistema Análisis-Publicación.

Se puede decir que en primera instancia, la misión al no estar formalmente, afecta tanto a las funciones de todos los integrantes de la organización, porque no tienen bien definidos que es lo que hacen, para qué lo hacen y les crea una confusión tanto en sus tareas como en la cooperación entre los empleados. No se sienten identificados con nada, sólo tienen algo de noción de lo que hacen y por qué están en la empresa.

Por otra parte, la falta de algo que los guíe y sepan por lo que luchan o hacen, provoca que el camino por el que van no sea el adecuado y sea vago. En gran medida dependerá de qué es lo que se busca lograr en un futuro y cómo reanimar la productividad de la empresa en el futuro.

Existe una correspondencia del posible objetivo de la posible misión, pues los dos van dirigidos hacia elementos del exterior, que es el medio ambiente. La adaptación de la empresa con el medio ambiente es enorme porque depende de él, está al pendiente de él y es el que al final los induce a innovar, cambiar con el fin de permanecer en el presente y en un futuro donde tendrá que combatir a la competencia. Pero hay que reiterar que sólo persiste en la mente de algunas personas la idea de un posible objetivo y misión.

1.3 OBJETIVOS EN EL AIRE

En base a entrevistas a diferentes empleados de Comunicación y Análisis, en este caso, el cuestionario no fue estructurado, no hubo preguntas escritas de por medio, sino que se rescató la información a través de pláticas y conversaciones, teniendo presente lo que se buscaba por parte del investigador a personas que están directamente conectadas a la gerencia, como al personal de sistemas, recursos humanos y un jefe que es uno de los fundadores, se les hicieron preguntas como: ¿Cuál es el objetivo de la empresa?; ¿Cuál es su función principalmente?; ¿A qué aspira la empresa en un futuro?; ¿Por qué desde un principio ofrecieron servicios informativos?; ¿Fueron solicitados los servicios o fueron ofrecidos?; ¿Para qué solicitan esos servicios?; ¿Existen los objetivos?; ¿Cuál es la tarea principalmente de la empresa?.

Se dio libertad al entrevistado de expresar sus puntos de vista. Al final el investigador fue el que intervino de vez en cuando para hacer preguntas y centrar la charla, que más que nada fue una plática para que nuestro entrevistado contestara con confianza.

Con respecto a los resultados arrojados, se descubrió que la empresa no cuenta con objetivos escritos, ya que la organización nació ante una necesidad del entorno, pues las empresas trataban de buscar un medio rápido para enterarse del ambiente político y económico del país, teniendo presente que los industriales necesitaban estar informados para saber en qué ámbito se estaban movilizandoy cómo se encontraba éste.

Por lo tanto, a partir de las preguntas que se hicieron a diferentes personas de Camsa, estas mostraron un descontento al explicar que no existen objetivos, tampoco metas, ni fines.

Sin embargo, agregaron que están en mira de realizar un proyecto para dar luz a objetivos, fines y metas.

Hay que hacer hincapié que "un sistema está orientado hacia un objetivo, que se incline por sí solo a mantener o alcanzar determinadas características, no es en modo alguno evidente de por sí ni tampoco es aplicable a todos los sistemas sociales. Un sistema social sólo está orientado hacia un objetivo en tanto que haya grupos de personas que tengan una representación consciente del objetivo para el sistema y dirijan y configuren a éste con arreglo a dicha representación" (Mayntz,1990:56)

Pero también los sistemas parciales, "aun cuando no estén dirigidos a un objetivo, dependen, en cambio, para poder funcionar y perdurar, de elementos fuera de sí mismos" (Mayntz,1990:59)

Por ejemplo, Camsa, depende a un nivel muy alto del ambiente, pues están al pendiente de las necesidades de las organizaciones que están en la sociedad y que estén dispuestos a pagar por ellas, y es así como se da una constante relación de intercambio con su medio social. La organización se caracteriza por ser un sistema abierto, por sus múltiples interrelaciones con el ambiente, se adapta lentamente, sin perder su identidad.

Asimismo, de lo anterior y al giro de la empresa que es de informar, analizar y sintetizar, se concluye que el posible objetivo de la empresa es:

Proporcionar servicios de monitoreo, análisis y síntesis de información a horas muy tempranas para que los empresarios tomen las medidas pertinentes y llevar en su empresa por el camino pertinente. Al contrastar este objetivo que no está por escrito se concluye que la Agencia sí informa, analiza la información pero a horas tempranas, que sería acomodarse al horario que el cliente lo pide es difícil, por la carga de trabajo o una sola persona, por lo tanto, no se puede cumplir con el horario pactado, y al retrasar la información, el empresario al que se le hace llegar su servicio no tiene tiempo de tomar las medidas adecuadas para el funcionamiento de su negocio y en consecuencia cancelan. Por esta parte el supuesto objetivo formal es flexible y por no mantener una rigidez afecta la productividad.

Sin embargo, si existe correspondencia entre el objetivo de la empresa con algunas labores y la elaboración de unos cuantos servicios ya que se cumple en el horario estipulado y la información llega a temprana hora al cliente, como se mencionó anteriormente, no es el mismo caso para todos los productos.

Con referencia a lo anterior, la falta de un objetivo formalmente establecido por Camsa, conlleva a crear confusión y que los empleados no se sientan identificados con las tareas que laboran dentro de la organización. Además no saben para que puede servir la información que ellos están analizando

si no entienden cuál es la verdadera labor que tiene la empresa con el cliente y con la sociedad a la que le venden servicios informativos lo cual se demuestra una parte formal muy borrosa.

La falta de un objetivo bien establecido de la empresa, depende de alguna forma para el futuro de la empresa, pues teniendo bases firmes sobre lo que quiere hacer, podrá enfrentar la competencia ante empresas nacionales e internacionales.

Pero cabe destacar, que a pesar de no tener formalmente un objetivo, la empresa trabaja sobre ideas vagas, la cual Camsa se adapta a la espontaneidad de los hechos dados, internos y externos.

Por otro lado, entre el posible objetivo y de la estructura de la organización existe una estrecha relación. Pero en este caso, así como surgió la empresa, que primero fue por un grupo de personas, después de esto se da la división del trabajo, y finalmente recae en una estructura, se puede concluir que de esta se derivó la posible conclusión.

Esta conexión entre el objetivo y la estructura no es la misma siempre sino que está influida y configurada de una manera variable por diferentes factores, en este caso, en Camsa el que más ha influido, además del económico, es el tecnológico.

Tampoco se puede hablar de una adaptabilidad de los objetivos y misión con el sujeto, puesto que los 2 anteriores, sólo son supuestos, por lo tanto no se puede medir y llegar a una conclusión y una identificación de estos con el sujeto.

2 ESTRUCTURA

La estructura que se dedujo en la organización se entiende como "el modelo relativamente estable de la organización; es tan sólo un aspecto del todo y nunca es idéntica al sistema social". (Mayntz,1990:105)

Asimismo, Mayntz retoma una parte de la burocratización de Max Weber, en la que define formalización como "las actividades y relaciones en una organización vienen determinadas por reglas firmemente establecidas". (Mayntz,1990:112).

Por otro lado, destaca lo informal que se entiende como "la improvisación, que es dar órdenes preliminares o provisionales, y por disposición, las instrucciones específicas válidas para una sola vez que pueden estar completamente desvinculadas o bien hallarse dentro del marco de una reglamentación organizativa duradera" (Mayntz,1990:112)

En particular, la empresa Comunicación y Análisis, destaca por ser una empresa informal pues los miembros de la organización no se rigen por un reglamento, aunque en algunos aspectos, que son mínimos, sobresale por lo formal pues todos los trabajadores quedan obligados a ciertas normas, por medio del contrato de trabajo y a determinadas prestaciones y motivaciones.

Aunque cabe destacar, que no necesariamente es informal, pues en muchos aspectos la organización trabaja bajo compromisos, porque existen y así se rigen.

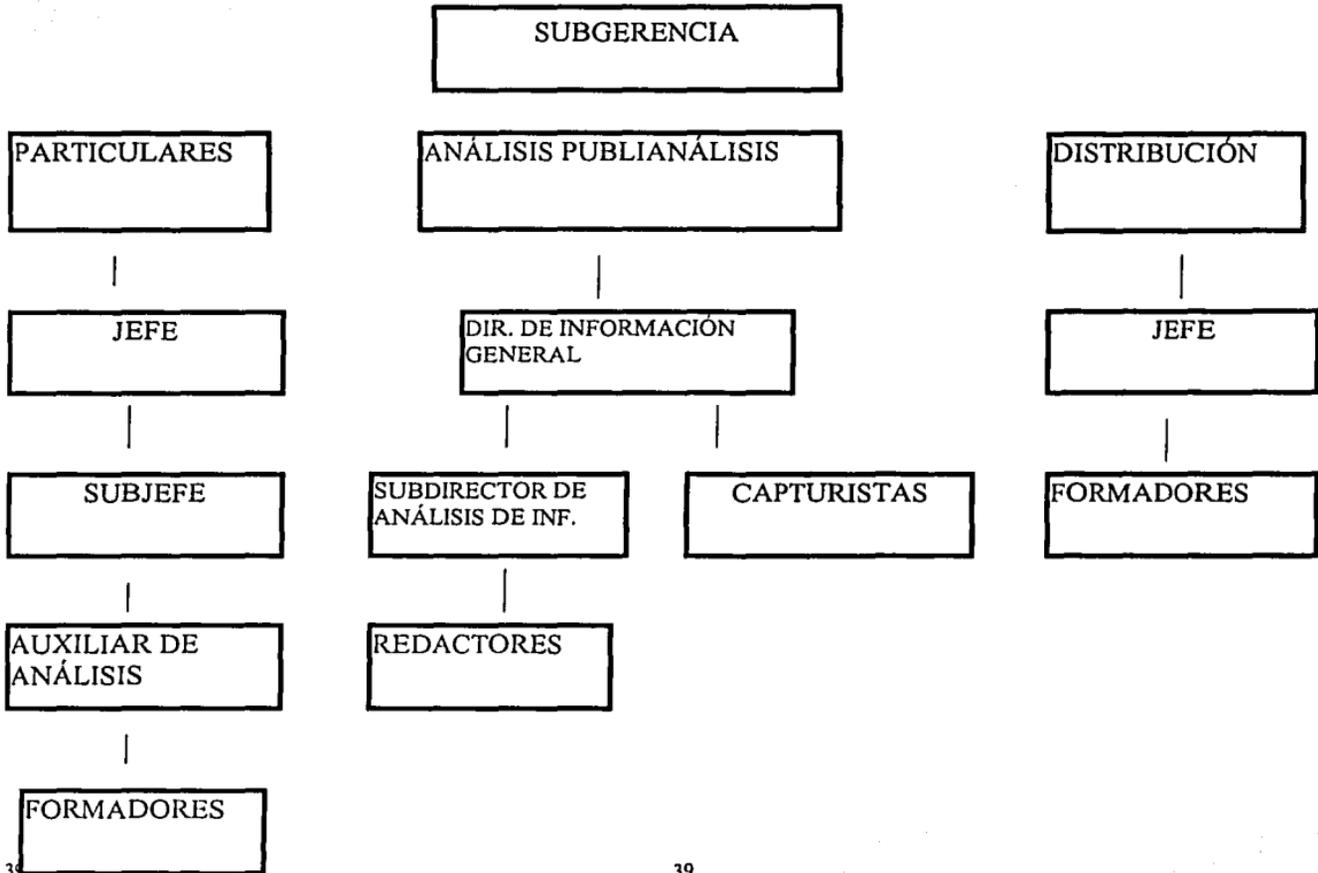
Pero volvamos a la estructura de la organización, en este caso Camsa está compuesta por 13 departamentos y nuestro objeto de estudio está enfocado a 3 áreas que son: Particulares, Distribución y Análisis-Publicación.

Cabe aclarar, que se recurrió a estos sistemas, porque son las que se relacionan más y en estos se realizan las diferentes fases de los productos, pues cada departamento ejecuta un paso del proceso productivo.

Estos departamentos, están bajo una estructura jerárquica, que va desde el jefe, en la parte de arriba hacia abajo donde en la parte última se encuentran los empleados. Se caracteriza la estructura por ser flexible y se quebranta cuando se le aplica una fuerza de poder y se adapta al ambiente a pasos lentos cuando existe el caos, por lo tanto fue viable abarcar a la empresa desde una Teoría Contingente, aunque su adaptabilidad no sea en su totalidad.

A continuación se presenta el organigrama que se dedujo a partir de los puestos que se encuentran formalmente establecidos en las credenciales de los actores sociales de Comunicación y Análisis de México.

ORGANIGRAMA



2.1 COOPERACION Y DIVISION DEL TRABAJO

También se puede analizar nuestro objeto de estudio, los departamentos de Particulares, Distribución y Análisis-Publicación, partiendo de la cooperación y la división del trabajo como parte de una organización para realizar las labores dentro de la empresa y bajo los lineamientos de Marx, pues se retoman los conceptos mencionados de su obra. Asimismo, se describirá cómo es la cooperación en Comunicación y Análisis con referencia a los subsistemas antes mencionados y este cómo deriva en la división de trabajo que recae en las funciones que cada uno de sus miembros desempeña.

Se entiende por cooperación "la forma de trabajo de muchos que, en el mismo lugar y en equipo, trabajan planificadamente en el mismo proceso de producción, o en procesos de producción distintos pero conexos". (Marx, 1999:259-271)

En el caso de Particulares, Distribución y Análisis-Publicación, fundamentado con base en la experiencia del investigador de año y medio dentro de la empresa, la cooperación de los integrantes está con base a la división de trabajo pues se delegan actividades y funciones designadas por el jefe según el departamento ya que cada persona es responsable de un cliente. Además, el personal tiene contacto con los otros miembros de su misma área y en todo caso con otros departamentos para que se pueda dar un intercambio de información y el seguimiento de las otras etapas del producto. El contacto entre empleados es indispensable para que el producto salga en el menor tiempo posible y a la brevedad.

Ahora bien, éstas relaciones con los otros miembros de la empresa, no sólo es cuestión de que salga a tiempo el trabajo, sin que en gran medida va a ver por sus propios interés que también sean beneficios para ellos mismos, como el sacar a tiempo los servicios y que no se retrasen.

Cada integrante del área de Análisis-Publicación, cuenta con la tecnología necesaria y las herramientas suficientes para realizar su trabajo en el menor tiempo posible. Sin embargo, existe un obstáculo, pues los instrumentos con los que labora, como serían las computadoras, no son lo suficientemente rápidas, lo que impide una manipulación de la tecnología y por lo mismo los servicios salen horas después del tiempo estipulado.

En primera crea una división de trabajo que es según Marx, la "repartición de las diferentes tareas que los individuos en un trabajo específico que corresponde a una parte del proceso, se complementan unas a otras" (Harnegger, 1994:64) pues se delegan actividades y funciones, según las actitudes, capacidades y conocimiento del personal.

Los jefes de los departamentos, motivan con la remuneración económica a cambio de que intervengan en otras tareas ajenas a la propia. Aplicando el dicho el que termina primero le ayuda a su compañero.

Además los de mayor nivel jerárquico, realizan un discurso en el que dice que el personal es inteligente y este debe ser ejecutivo en sus labores y tareas. También utiliza mucho el término de "dos cabezas piensan más que una", según el director de Análisis-Publicación y así motiva para que todos intervengan en los servicios que se entregan con horas de retraso.

Asimismo, se recurrió a la parte formal (contratos) para rescatar las funciones alrededor del trabajo en este terreno que se da con base en las situaciones que se desarrolla todos los días y en el que participan los miembros de Particulares, Distribución y Análisis-Publicación como interventores en las labores de los servicios informativos.

Así, es como se consigue la cooperación en las áreas de Camsa con respecto a nuestro objeto de estudio, que va junto de la mano con la división del trabajo, pues sin este no se consigue que salga bien el trabajo y el producto, pues finalmente esta cooperación de todos es lo que le da vida a la empresa.

Pero, también en algunas situaciones se da la cooperación muy limitada, pues los agentes sociales, tienen mucho trabajo, y esto impide que todos cooperen con un servicio, pues por el sueldo, sólo se limitan hacer sus labores para salir temprano y no rebasar su horario de salida.

2.2 GRUPOS FORMALES DE TRABAJO

A continuación se abordarán los grupos entendiéndolos como un "grupo psicológico que es cualquier grupo de número de personas que interactúan unas con otras, que sean psicológicamente conscientes unas de otras y que se perciban a sí mismas como un grupo" (Schein,1982:135). Además se ejemplifican con la detección de los grupos formales e informales que existen dentro de la organización Comunicación y Análisis de México.

En primera instancia, en las empresas también se detectan los grupos formales de trabajo que se define como "aquellos que se integran en una empresa para realizar una tarea específica relacionada con su misión organizacional". Estos pueden ser permanentes, que serían las unidades de trabajo dentro de un departamento y las temporales, que son las comisiones especiales que dejan de existir en cualquier momento. (Schein,1982:135)

En contra parte, también existen los grupos informales, que son "aquellos que se conforman sin algún código de conducta escrito y las funciones no están definidas. Surgen de los factores informales y de las relaciones y necesidades humanas". (Schein,1982:135)

Dalton distingue 3 tipos de grupos formales: "horizontales que pertenecen al mismo rango; verticales, que pertenecen al mismo departamento y mixtos que pertenecen al diferentes niveles y diferentes departamentos" (Schein,1982:138)

En este caso se detectarán los grupos formales de la organización- Esta parte se aplica a Camsa en los departamentos, objeto de estudio del presente de Distribución, Particulares y Análisis-

Publianálisis. En cada departamento, existe una unidad de trabajo dentro de cada subsistema que trabajan en una actividad que se relaciona, por ejemplo en el Particulares, se dedican a seleccionar las notas por temas y después las forman, en ella participan 40 personas; en Distribución, hacen algo similar pero con la excepción de que ellos no seleccionan las notas, sólo las forman, cuentan con 9 elementos y finalmente está el departamento de Análisis-Publianálisis, en el que se elabora una síntesis informativa y por otra parte se hace una valoración comercial de las notas.

Estos 3 departamentos, tienen sus tareas definidas, y claras, saben como departamentos, que va hacer cada uno, las tareas que se realicen dentro del subsistema es el mismo para todos sus integrantes del grupo, lo que hace la distinción entre un departamento y otro.

Entre los grupos informales dentro de Camsa, cabe destacar los grupos que se reúnen para comer, integrado por 3 personas del departamento de Análisis-Publianálisis; el mixto, formado por el gerente, el director de Análisis-Publianálisis y el subdirector general de este mismo departamento.

En el departamento de Particulares, se da el caso de 4 grupos de amigos, integrados por 3 a 4 personas y el de Distribución que lo integran 5 personas; 4 chicos, 2 son hermanos y los otros dos también y una chica de otro departamento.

En el caso de los grupos formales, éste se da por la necesidad de atender una actividad y forman una unidad de trabajo y en el segundo caso, que serían los grupos informales, se da, principalmente por la amistad, por la probabilidad de interacción dada por la proximidad física, o por la similitud de intereses.

2.3 ORGANIGRAMA

Antes que nada, cabe destacar que en Comunicación y Análisis no existe un organigrama formal este se tuvo que interpretar de acuerdo a los puestos del personal y su ubicación jerárquicamente y por el contrato de trabajo, en el que se hizo una deducción a partir de cómo está estructurada la empresa. Esto nos lleva a concluir que es una organización poco formalizada. No se pudo recurrir a manuales o a documentos, porque simplemente no existen, sólo en algunas cuestiones que ya se ha mencionado a lo largo de estas páginas. Por lo tanto, es una organización que sin embargo se mueve, porque a pesar de no bien definidas las funciones, tareas de cada quién los departamentos al inyectarles una fuerza de cualquier personaje que tenga algún tipo de poder dentro de Comunicación o del medio ambiente sufrirá una adaptación, puede cambiar o fusionarse para permanecer o desaparecer.

El objeto de estudio que comprende el presente trabajo, abarca el departamento de Particulares, Análisis-Publianálisis y Distribución como se muestra en el organigrama.

En el departamento de Particulares se encuentra un jefe, subjefe y 10 auxiliares de análisis que son los que seleccionan por empresa las notas y las clasifican por claves y estos son formadas por 22 integrantes.

En el departamento de Distribución se hace algo similar pero con la excepción de seleccionar las notas. Este departamento sólo forma las notas de algunas empresas y son las que les pasa al área de Particulares.

En éste departamento existe un jefe, un subjefe y 10 formadores que se distribuyen las notas dependiendo la empresa o servicio que manejan.

En Análisis y Publianálisis, existe un jefe. Anteriormente, estos 2 departamentos trabajaban por separado, eran 2 áreas muy diferentes, pero se dio un conflicto de poder, originado por la prepotencia del jefe de Análisis. A consecuencia de esto, los 3 integrantes que se encontraban laborando en el departamento de Publianálisis renunciaron. Así, el 1 de junio de 2001, el jefe de Análisis asumió la jefatura de Publianálisis con la inclusión de 2 nuevos capturistas a la siguiente semana de este hecho.

Ahora es Análisis y Publianálisis, un mismo subsistema con tareas muy diferentes y zonas espaciales diferentes y distanciadas una de otra. En Análisis se cuenta además del jefe, un subjefe y 7 analistas y redactores. En tanto, en Publianálisis, existe el jefe y 2 capturistas de recién incorporación. Cabe destacar, que en ningún departamento objeto del presente, existen manuales o documentos que avalen las actividades que se desempeñan.

Es una empresa de gran informalidad. Pero la pertinencia de tener un manual no siempre sería el adecuado para darle un seguimiento y coordinación a los servicios. Por ejemplo, en el departamento de Publianálisis, una vez que se unió al de Análisis y todos sus miembros renunciaron, el jefe con todo y su gente que fueron los que abarcaron las tareas de éste departamento, nadie lo sabía hacer, el trabajo fue confuso y laborioso. Por lo mismo, desde hace un mes y medio que renunciaron todos los que laboraban en ese departamento, los servicios que se manejaban, muchos de ellos no han sido enviados a sus respectivos clientes, por lo que se corre el riesgo de que cancelen por los retrasos que se han suscitado.

2.4 PROCESO FORMAL DE TRABAJO

En cuanto al proceso formal de trabajo está definido de la siguiente manera, iniciando por el departamento de Particulares, pasando por Distribución y finalmente en Análisis-Publianálisis. Se pudo deducir, de acuerdo a la rutina diaria de los actores participantes en las fases de los servicios.

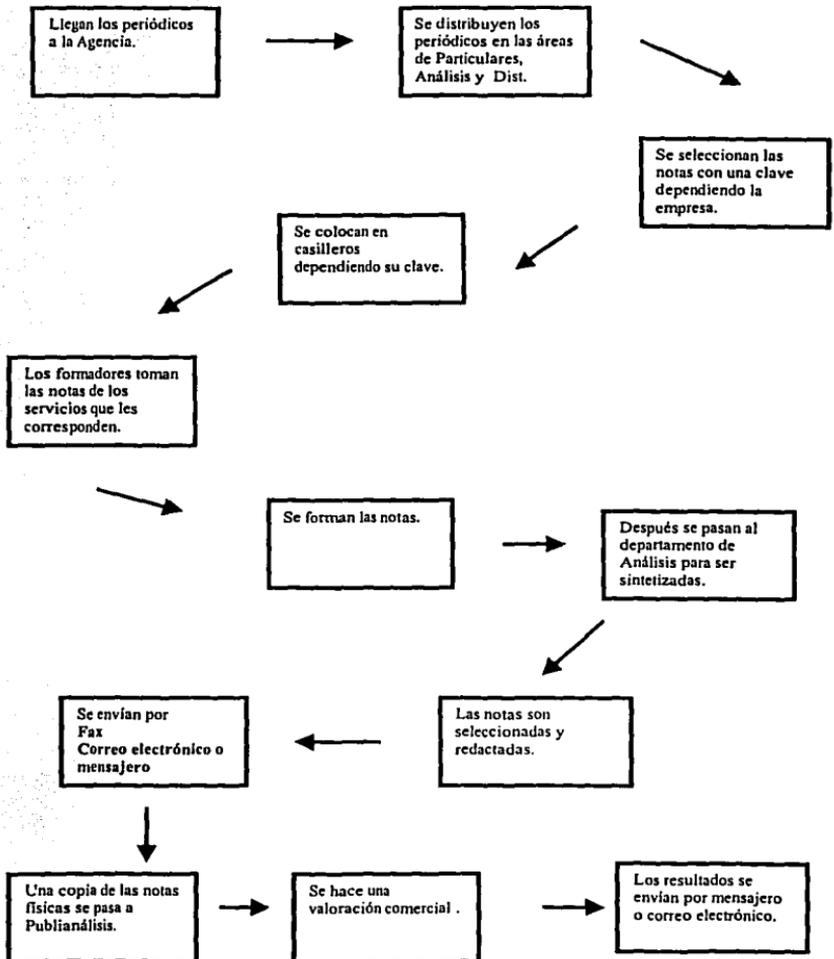
En Camsa, primero llegan los periódicos, se reparten en el departamento de Particulares y Distribución. Una vez que ya están los diarios en las áreas respectivas; las señalan con una clave y las pasan a los cortadores.

- 2) Enseguida las forman por temas y empresas. Un juego puede servir a 2 clientes.
- 3) Una vez formado por temas las notas, se pasan al departamento de Análisis, ahí se distribuyen los servicios a cada uno de sus miembros, dependiendo la fuente que tienen.
- 4) Aquí es importante la división del trabajo, para que todos los clientes queden cubiertos y no falte alguno. Los integrantes del departamento, seleccionan las notas que corresponden al análisis o síntesis, se redactan en Word y una vez terminado el archivo se envía por e-mail, fax, mensajero o se sube a Internet. Todos los servicios tienen su hora de salida.

La empresa ofrece servicios de información y revistas, monitoreo de prensa, radio y televisión, publicidad, portales, análisis de publicidad y de información.

Finalmente, se puede mencionar que el proceso formal de trabajo, no se lleva de esta forma, puesto que por los retrasos que se dan en cada fase, algunas se repiten y no se cumple con el horario estipulado. El análisis a fondo se verá en el capítulo tres.

ESQUEMA



2.4.1 INVENTARIO

2.4.1.1 INVENTARIO DE RECURSOS TECNOLÓGICOS

RECURSOS	NO. DE RECURSOS
COMPUTADORAS	10
IMPRESORAS A COLORES	1
IMPRESORAS /NEGRO	2
FAX	2
SERVIDOR	1
MODEM	2
ESCANER	2
MESAS	7
RATONES	10
TELEFONOS	3

2.4.1.2 INVENTARIOS DE RECURSOS HUMANOS

ANÁLISIS-PUBLIANÁLISIS

RECURSOS HUMANOS	NO. DE PERSONAS
DIRECTOR DE ANALISIS DE INFORMACION	1
SUBDIRECTOR DE ANALISIS DE INFORMACION	1
REDACTORES Y ANALISTAS DE INFORMACION	8
FORMADOR	1
CAPTURISTAS	2

PARTICULARES

JEFE DE PARTICULARES	1
SUBJEFE DE PARTICULARES	1
AUXILIARES EN ANALISIS DE INFORMACION	12
FORMADORES	26

DISTRIBUCIÓN

JEFE DE DISTRIBUCIÓN	1
FORMADORES	8

2.5 FUNCIONES

En primera instancia, los grupos comunes desempeñan una gran cantidad de funciones para sus miembros y para la organización. En este apartado se distinguirán los tipos de funciones y las que se desempeñan dentro de Camsa de acuerdo al departamento correspondiente objeto de estudio del presente.

Las funciones organizacionales formales "son aquellos aspectos de la actividad grupal que coinciden con la misión básica de la organización. Algunas de estas funciones se pueden identificar como por ejemplo: el grupo puede servir para realizar una tarea, compleja e interdependiente, que a una sola persona le quedaría muy difícil realizar y que no se podía subdividir en tareas independientes ". (Mayntz,1990:139)

Por otra parte, en los grupos que se conforman en las organizaciones, "la mayoría de ellos parecen tener funciones formales e informales: suplen las necesidades de la organización y de cada uno de sus miembros. Los grupos psicológicos, por consiguiente, bien pueden ser la unidad clave que facilite la integración de los fines de la organización y las necesidades personales de sus miembros". (Mayntz,1990:139)

Aterrizando esta teoría a nuestro objeto de estudio, se dedujeron las funciones en base a la tarea de cada departamento y al orden jerárquico en el que se encuentran y con respecto al puesto registrado en las credenciales de la organización. En cada departamento los integrantes desempeñan una función que al final viene supliendo las necesidades de la organización. En esta parte se presenta el cómo dice la empresa que son las funciones por cada área de nuestro objeto de estudio y al mismo tiempo, su formalización sería la más acertada para tener muy bien claro quién es el que realiza una determinada tarea y que papel tiene. Por otra parte no conviene, porque las cancelaciones y contrataciones varían mucho y no siempre se hace el mismo papel. En el caso de Particulares se mueve al personal en diferentes actividades que lo consideran como un asenso de puesto, y por lo mismo no hay un documento que avale la misma labor durante largo tiempo.

A continuación se presentan las funciones que se realizan en Distribución, Particulares, Análisis-Publicianálisis.

PUESTO/FUNCIONES

ANÁLISIS-PUBLIÁNÁLISIS

PUESTO/NÚMERO DE PERSONAS	FUNCIÓN
DIRECTOR DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN/1	Su tarea principalmente es estar al pendiente de que las labores de los analistas se lleva a cabo en el tiempo establecido, que no falten notas y cuando haya errores los resuelva en conjunto con el encargado del servicio. Delega tareas, y ayuda a resolver dudas que surgen en el momento de elaborar un servicio. Es la persona que determina los horarios de cada miembro del departamento, observar y vigilar la conducta de los redactores y dar los incentivos.
SUBDIRECTOR DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN/1	También está al pendiente de las tareas que labora cada redactor. El también hace servicios para los clientes que se le asignaron.
REDACTORES Y ANALISTAS DE INFORMACIÓN/8	Estos se encargan de analizar la información y seleccionar la que le interesa al cliente que va dirigido el servicio. Una vez seleccionados los temas de interés, la redactan y se encargan de que el servicio llegue al cliente oportunamente. Cada miembro tiene la tarea de realizar 3 servicios, que en muchas ocasiones va a diferir en relación a la datos que se incluyen.
FORMADOR /1	Su labor es formar las notas que selecciona el subdirector de análisis de información, con el fin de hacer el Diario de Diarios.
CAPTURISTAS/2	Su tarea principalmente es medir las notas de las empresas que son de interés para ellos o donde vienen su nombre con el fin de sacar su valor comercial y es responsable de entregar el cierre de los informes en las fechas pactadas con los clientes.

PARTICULARES

PUESTO/NÚMERO DE PERSONAS	FUNCIÓN
JEFE DE PARTICULARES/1	Delega tareas a todos sus subordinados. Reparte el trabajo según las cualidades de cada uno. Toma decisiones sobre la información que lleva cada servicio según su criterio y lo que le piden las empresa y vigila constantemente que este todo a tiempo y completo.
SUBJEFE DE PARTICULARES/1	Este ayuda al jefe de particulares en las tareas que le corresponden y toma su papel los días que el jefe no labora.
AUXILIARES DE ANÁLISIS/12	Su tarea principalmente es revisar todos los diarios de mayor circulación y distinguir con una clave las notas de cada servicio o mención de la empresa solicitante. Los periódicos que revisan varían, no tienen uno fijo. Al mismo tiempo, cortan el escrito para que sea formado.
FORMADORES/26	La función de los formadores es recoger las notas de los casilleros, cortarlas bien, reducirlas si es necesario para después pegarlas y fotocopiarlas con los datos correspondientes como periódico, página, sección y fecha.

DISTRIBUCIÓN

PUESTO/NÚMERO DE PERSONAS	FUNCIÓN
JEFE DE DISTRIBUCIÓN/1	Vigila a su personal para que los servicios vayan bien, que no salgan tarde y estén completos.
FORMADORES/8	Recogen las notas de los casilleros, las cortan bien, las reducen si es necesario para después pegarlas y fotocopiarlas con los datos correspondientes como periódico, página, sección y fecha.

3 ESTRUCTURA FORMAL DE PODER-AUTORIDAD

Para Max Weber, la dominación o la autoridad es "la probabilidad de que las órdenes específicas encuentren obediencia en grupos dados de personas. Se trata de una relación entre puestos o función" (Mayntz,1990:134)

Además la dominación se estudia en 5 etapas, que se retomará la autoridad no legítima que se "justifica en el poder puro que implica la habilidad del sometimiento físico, a través de la manipulación del premio-castigo o de la información". (Shein,1982:26).

Por ejemplo, en el departamento de Análisis-Publicación el titular tiene un poder de mando pues su puesto, según el supuesto organigrama es de director general de información y éste delega actividades a sus subordinados. Tiene a su cargo 9 personas a las cuales da órdenes específicas que son obedecidas por el grupo que está a su mando. Aunque esté en el organigrama es una autoridad en la parte formal que se quebranta, pues aunque él sea la autoridad en el departamento de Análisis-Publicación, sus órdenes muchas veces son ignoradas, y el mismo personal se rige de acuerdo a lo que él cree y cumple por ser profesional. El director general de información de este departamento, rompe la jerarquización del organigrama porque es una autoridad que no sabe coordinar y domina a través del castigo, pues si no cumple alguien, ya no se le dará más contrato, pero si cumple tendrá un incentivo económico que se verá reflejado en un aumento de salario.

En el departamento de Particulares y Distribución los jefes llevan el timón y guían al grupo de personas que están bajo sus mandos. Por lo tanto su jerarquización en el supuesto organigrama está bien colocada, y la empresa tiene definido quienes son las autoridades. Así es como el director general de información y los jefes, tienen un poder de mando que está establecido en la empresa y aparece en escalafones en el organigrama y su forma de dirigir tendrá que ver con su función que realiza o que le toca llevar a cabo.

Por otra parte, destaca el poder como la capacidad que se tiene para influir sobre otra persona, en él incluye quien lo ejerce, qué, cuándo y cómo. (Morgan,1994:145)

Como muestra se detecta el poder directamente en el departamento de Análisis-Publicación en el que dio origen a esta unión de 2 áreas distintas.

Morgan habla de que cuando se tiene poder con frecuencia se usa este para tener más poder, como lo tiene caracterizado en sus fuentes, y de aquí parte la unión Análisis-Publicación, de un jefe que quiso dominar el área de Publicación, gracias al poder de convencimiento con el gerente, con el cual existen grandes lazos de amistad.

El director de Análisis obtuvo como dicen Morgan una "habilidad para influir en los resultados de los procesos de toma de decisiones de un individuo o un grupo" (Morgan,1994:145) el puesto le fue

concedido y bajo su mando quedaron los miembros de dicho departamento, incluyendo el jefe de Publicanálisis.

En definitiva el poder es un arma muy valiosa que si se utiliza de acuerdo a los intereses de quien lo ejerce, podrá tener la posesión del dominio, ya sea para bien de la empresa o para su hundimiento. Al final el poder juega en todos los ámbitos, no sólo en los directores o jefes, sino en la tecnología, en los recursos económicos, etc. Así, los juegos de poder que se dan en el contexto de la organización en el que se controla.

3.1 MOTIVACIÓN

Por lo que se refiere a las necesidades básicas del hombre, Maslow habla sobre la gran variedad de necesidades y motivaciones que operan en la persona, y reconoce que no todo el mundo tiene una necesidad con la misma intensidad que otras personas.

Maslow sugiere que "las necesidades existen en una jerarquía innata en las necesidades básicas deben satisfacerse en un grado considerable antes de que las necesidades más elevadas surjan para motivar el comportamiento del individuo. Divide la teoría de la motivación en 5 niveles: necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia y amor, de reconocimiento y de realización del ego". (Salaman,1984:17)

Por otra parte, con referencia a las necesidades del hombre, para Herzberg, están más relacionadas con su trabajo, porque quiere cosas distintas en diferentes momentos y de significados diferentes a los valores que encierra un determinado empleo.

En esta teoría existe una variedad de necesidades y motivaciones. Por otra parte, aparecen las proposiciones de Herzberg quien considera la motivación y la satisfacción del individuo por separado. Asimismo, de este modelo, se desprende los factores "intrínsecos", que son los que se relacionan con la interacción inmediata entre el trabajador y el empleo; y los "extrínsecos" tales como el pago, los beneficios, las condiciones de trabajo y otros aspectos de la situación laboral. También Herzberg "hace algunas proposiciones muy interesantes sobre cómo fortalecer los factores 'motivadores'. Se opone a lo que él llama incremento del empleo horizontal (el añadir una tarea más sin objeto) o la rotación del trabajo (el intercambiar un trabajo más aburrido por otro igualmente aburrido. Favorecía lo que llamaba incremento del trabajo vertical que proporcionará un trabajo genuinamente enriquecido con más responsabilidad, logro y reconocimiento". Schein,1982:182/183)

Por otra parte, también se habla de los supuestos racionales económicos, en el cuál dice que "a los empleados los motiva esencialmente el incentivo económico por lo general hacen cualquier cosa que les asegure mayor ganancia de tipo económico". (Schein,1982:49)

Asimismo, en cuanto a factores extrínsecos y la de los supuestos racionales económicos, se aplica a Camsa, pues de acuerdo con el recibo de salario estipulado, la empresa motiva al trabajador para que llegue temprano, con un incentivo de puntualidad quincenal, en proporción al sueldo que le corresponde. Este varía según los retardos, pues solamente se quita una parte.

También existe el incentivo de asistencia, que es quincenal. Pero este se suspende totalmente si el trabajador no va a laborar. Este está registrado en el recibo de sueldo.

Existen las compensaciones por trabajos especiales para los departamentos de Particulares y Distribución

En la parte del trabajo vertical, se aplica a lo que está por escrito en el Contrato Individual de Trabajo, que al tercer mes de estar laborando, según el desempeño del trabajador, tendrá un aumento económico, y de seguir demostrando un buen desempeño e iniciativa, volverá a tener otro beneficio salarial que será promovido por el jefe del trabajador a la gerencia y una vez que sea aprobado, será expedido por recursos humanos.

Otra forma de motivación, son las no económicas que ofrece la empresa. Como sería la fiesta de fin de año, en el que se reúne todo el personal de la organización en el que incluye comida, ambiente, rifa de regalos y despensas para todo su personal.

También se reparten juguetes para los trabajadores que tienen hijos el día del niño y para las mamás trabajadoras, se les da el día el 10 de mayo.

La empresa, también motiva al elaborar un listado de los cumpleaños de los trabajadores que cumplen años en el mismo mes.

En cuanto al departamento de Análisis, el gerente organiza una comida motivando al personal para solicitarles mayor ayuda en algún paquete que la empresa realizará y que sigan teniendo un buen desempeño en sus funciones.

El incremento del trabajo vertical que es enriquecido con más responsabilidad, logro y reconocimiento se aplica a lo que se refiere en el área de Análisis - Publicación, directamente al personal de esta área, en el que se le dice que por sus capacidades y sus ganas de trabajar bien crecerá junto con la empresa, y conforme entren más servicios y mantenga su cliente, se le aumentará el salario.

Finalmente en el área de Distribución y Particulares, una vez que realizan y terminan su trabajo, se pueden retirar, aunque no hayan terminado su jornada laboral de 7 horas y media.

Así pues, la compañía proporciona incentivos y premios con la finalidad de conseguir que el trabajador se encuentre satisfecho en el lugar donde labora, para que realice bien sus funciones y sienta pertenencia con la empresa.

Pero al mismo tiempo queda sujeto a un control como checar tarjeta de entrada para registrar su puntualidad y asistencia, aceptar el trabajo que se le vaya asignando, aunque este aumente en forma desmedida y desproporcionada con respecto al salario.

Se puede observar que en este apartado sí existe aparentemente una formalización de la empresa sobre la motivación, pero como ya se mencionó es una posible arma de la organización para sujetar al trabajador, que cumpla a cambio de algo, en este caso de la puntualidad y la asistencia porque el retraso de un servicio es perjudicial para Camsa y peor si no asiste la persona porque se transfiere el servicio a otro miembro que no es el encargado del servicio, y por la falta de un manual de procedimientos, no lo podrá realizar como debiera, inyectará su propio criterio. Aquí juega un papel fundamental los manuales que no existen en la empresa que al final perjudican en la productividad y esta desatará sus consecuencias en el presente y en el futuro.

Las motivaciones de la empresa, conllevan a la pregunta ¿por qué los premios de puntualidad y de asistencia si existen en la parte formal, que se inclinan más por la parte económica? Pues como ya se mencionó con anterioridad, establecen un control y por otra parte, si se aplica la teoría de los supuestos, posiblemente la empresa lo tome como la Teoría X "La gente es perezosa por naturaleza y, por tanto, se le tiene que motivar con incentivos externos" (Shein,1982:50) pues así motiva, manipula y controla.

Cabe destacar, que existe un contrato psicológico, que abarca la existencia de un conjunto de expectativas que no se encuentran en documentos escritos, y persiste en todos los miembros de la organización y en cualquier hora. Las expectativas tienen que ver con sentido de la dignidad y de importancia de la persona, el crecimiento y el aprendizaje individual. Este aspecto, es negociable constantemente.

3.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN CAMSA

En primera instancia para que una organización exista y funcione tiene que ganar miembros, lograr que permanezcan en ella por un buen tiempo y lograr que realicen sus tareas y desempeñen sus labores como los espera la empresa. Una de las primeras etapas para que exista un nuevo integrante en la organización, es el reclutamiento para atraer al personal nuevo.

El reclutamiento de los miembros para Mayntz en una organización es "la combinación de las actitudes de ambas parte, por un lado el objetivo y por otro, la propia participación". (Mayntz,1990:144).

Asimismo, dice que las organizaciones reclutan a sus miembros de forma involuntaria, es decir cuando llegan sin ser convocados, las cuales no pueden ser selectivas; y voluntarias "no hay que pertenecer por mandato de ley, ni tampoco pueden, en caso de necesidad, emplear la coacción para reclutar miembros, tienen que ofrecer alicientes de naturaleza financiera, en ventaja personal, en

asegurarle la vida, en la protección o representación de sus intereses o incluso en la satisfacción de necesidades personales por medio del prestigio, la influencia, la actuación o el contacto social". (Mayntz,1990:145)

Respecto a las formas de reclutamiento al que recurre la empresa, de acuerdo a las técnicas que se aplican en Recursos Humanos es la contratación a partir de anuncios en el periódico en el cual aparece constantemente y en el que llega un número considerable de solicitudes y curriculas.

Otra de las formas es sobre las ventanillas de la propia organización se encuentran anuncios pegados que nunca son quitados, debido a la rotación de personal que se da en las áreas de Particulares y Distribución. Asimismo, el propio personal que labora en Comunicación y Análisis, al tener conocimiento de alguna vacante, invitan a familiares, amigos o conocidos que deseen trabajar en el puesto vacío.

Una vez que se recibieron todas las solicitudes de los aspirantes, se inicia una selección de acuerdo al perfil que pide la empresa y las aptitudes y capacidades.

En los departamentos Análisis-Publicación, Monitoreo, Particulares, Información Tematizada y Distribución, se pone a los seleccionados a un mes de prueba con el fin de que tengan la capacidad suficiente para que puedan asumir con responsabilidad sus tareas que le son delegadas.

En el departamento de Particulares, Monitoreo, Distribución, Información Tematizada se da una previa capacitación ya que la labor que realizan es más técnica.

En el área de Publicación y Análisis es otra forma de selección. En Análisis, se recurrió a formar grupos de selección que se le llama Grupos de Trabajo, en el que se convoca a los que llenaron solicitud para el puesto de redactores. Durante una semana, los jefes de todos los departamentos imparten una plática a los candidatos para darles una visión de cómo funciona la empresa. Enseguida, en cinco días, realizan ejercicios de redacción, velocidad en computadora y síntesis. En base a los que tuvieron los mejores resultados y una destacable participación son los que ocuparán esos puestos.

Este sistema de grupos de trabajo o talleres, dieron lugar porque antes se seleccionaba a las personas de acuerdo a su experiencia y en el mes que estaban a prueba, si no cumplían con los requisitos necesarios, eran inconstantes y lentos en escribir se les daba de baja. Y debido a la pérdida de tiempo enseñándole a una persona nueva, se recurrió a esta estrategia, en la que ya se aplicó en dos ocasiones, y se ha integrado 4 personas al departamento de Análisis.

Para las tareas que se laboran de Publicación no se recurre a estos talleres, a pesar de ser el mismo departamento, pues se busca solamente que sean capturistas, y en todo caso, que sepan manejar varios paquetes de la computadora.

3.3 INDUCCIÓN Y SOCIALIZACIÓN

Para que el nuevo integrante de la empresa pueda integrarse con los demás, el jefe, es el encargado de presentarlo con los demás miembros de la organización. El gerente junto con el jefe del departamento le dan la bienvenida de modo informal.

La capacitación que se le da al nuevo elemento, también es informal, pues se da en forma de plática, ya que no existe algún documento en el que explique lo que tiene que hacer. El motivo por el que no existe algún documento en el que se guíe al nuevo integrante de Camsa, es porque los servicios varían en cuanto información, cliente y necesidades que ellos desean satisfacer. Todos los clientes piden cosas muy diferentes, y los servicios de un momento a otro cancelan y entran otros, por lo que sería imposible crear un manual de procedimientos. Aunque, hay que aclarar que el proceso que llevan los productos es el mismo, pero ya de forma analítica es diferente.

Vale la pena decir, que en la empresa, existe una enorme rotación de personal, al igual que los servicios entran y salen, los miembros nuevos no duran mucho, en el área de análisis, a lo que va de un año, han circulado alrededor de 8 personas que se salen, porque no han cumplido sus tareas como debieran, el sueldo no ha satisfecho sus necesidades. En dos ocasiones, el cambio de personal ha perjudicado el servicio de 4 empresas diferentes, que han desembocado en la cancelación de 3 productos que eran dirigidos a empresas fuertes.

3.4 ESTRUCTURA FORMAL DE COMUNICACIÓN

En el presente texto, se pretende exponer la estructura de la comunicación que conjunta órdenes y mandatos en una organización. En este caso se personificará con el objeto de estudio del presente, que abarca los departamentos de Particulares, Distribución y Análisis-Publicación.

La estructura formal de comunicación se entiende como "la transmisión de órdenes y mandatos, mientras que las informaciones a su vez son necesarias para poder decidir y ordenar con miras a un fin". (Martínez, 1991:123)

La comunicación en las organizaciones está en todas sus formas: oral, en imágenes, escrita. Al ser la comunicación inherente a los seres humanos, y el ser los humanos los que forman las organizaciones, la comunicación por tanto, es uno de los fenómenos centrales en ella. La importancia de su estudio en las organizaciones dicha en que por este medio se transmiten órdenes y mandatos, se establece el control y se motiva a los miembros de la organización. Puede presentarse en dos formas: horizontal, entre iguales, o vertical, de arriba hacia abajo.

Esta parte de aplica en cuanto a nuestro objeto de estudio en Particulares, se manifiesta la comunicación vertical de arriba abajo, determinada por la estructura jerárquica anteriormente descrita, por medio de la cual los jefes envían mensajes a los subordinados, con el fin de dar instrucciones necesarias para que los empleados realicen su trabajo.

La comunicación también se presenta como formal e informal. Formal es "aquella en donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en organigrama de la institución. La informal se presenta en las relaciones espontáneas entre los miembros.(Martínez,1991:123)

En Camsa se da una comunicación formal, que son los memorándum, los correos internos y la información que llega de las empresas desde el ambiente. Pero su funcionamiento no es del todo el adecuado, pues existe un cuello de botella entre el jefe de Análisis-Publicación y los empleados, por lo que no se consiguen los fines que busca la comunicación formal.

Por otra parte, tenemos la comunicación informal, que acapara las reuniones sorpresas, que son muy seguidas, o cuando se suscita algún problema con el cliente por último, cuando el jefe da las instrucciones necesarias de palabra.

4 DIAGNÓSTICO

Como ya se mencionó con anterioridad, los objetivos de Comunicación y Análisis de México, junto con la misión sólo existen a un nivel cultural entre los actores, y como son diferentes las percepciones, no son muy claros. Se aspira directamente a las tendencias del ambiente, en especial a los clientes, con el fin de que los empresarios de negocios estén enterados de los acontecimientos políticos, económicos y sociales que conciernen a su área de trabajo, de qué forma puede afectar y los acerca a una posible solución. Pues como lo plantea Mayntz, el suprasistema realiza acciones enfocadas hacia el entorno y con ciertos resultados. (1990)

El posible objetivo, que es proporcionar servicios de monitoreo, análisis y síntesis de información a horas muy tempranas para que los empresarios tomen las medidas pertinentes y lleven a su empresa por el camino adecuado, se puede decir que no se cumple al pie de la letra, pues la información muchas veces se retrasa, por esta parte el posible objetivo es flexible y por lo mismo de que no mantiene una rigidez, afecta el proceso productivo.

Además, cabe destacar que a pesar de no tener formalmente la organización un objetivo, Camsa trabaja bajo una constante incertidumbre; trata de adaptarse a la espontaneidad de los hechos dados externos e internos, es decir, es contingente a pasos lentos, pues busca sobrevivir en base a las necesidades que surgen de su ambiente, siempre aprovechando las oportunidades que se den y otras veces buscándolas.

Pero el resultado es el reflejo de una productividad baja que provoca que los servicios que llegan a contrata no perduren y se vayan con la competencia del mismo giro informativo.

Por lo cual, formalizar una misión y objetivos sería esencial para que los trabajadores al tenerlos presentes, puedan trabajar con base en lo que quiere la empresa, tengan claridad en el momento de

realizar sus tareas y que no se desvíen en su labor principal. Además de que la empresa sabrá orientar a sus empleados por la misma meta sin que se disperse la energía.

Así pues, lo adecuado sería que una vez que el nuevo integrante se incorpore a las filas de la organización, exista una inducción para que conozca la misión de la empresa y sobre qué objetivo se va a trabajar; difundirlos entre el personal de Comunicación y Análisis de México, con un discurso que tenga significado para los dueños de Camsa, como para todos los actores de la organización.

Si bien, sería una idea desgastada hacerlo y no darlos a conocer y al mismo tiempo en el momento de elaborarlo, pedir la opinión de personas estratégicas para que el objetivo y la misión coincidan con lo que se busca verdaderamente. Así se verá la negociación entre las dos partes.

Por lo que se refiere a la supuesta estructura, se quebranta cuando se le aplica una fuerza de poder y al mismo tiempo se adapta al ambiente ante una turbulencia. Es decir, el sistema tiene objetivos de sus acciones que van dirigidos hacia el exterior, por lo que a través de los mecanismos para conseguir información, la organización reduce la incertidumbre y detecta cuando debe de haber un cambio o ante que acto se tiene que adaptar. Así pues, una vez que se consiguió la información a través de la retroalimentación directa, se toman las estrategias pertinentes para lograr aprovechar la nueva oportunidad.

En tanto, por lo expuesto anteriormente, se podría suponer que los ejecutivos de ventas ejercen un poder con referencia al entorno, ya que están relacionados directamente con diferentes tendencias del medio ambiente. A su vez, tienen la influencia de romper con la supuesta estructura si los departamentos ya establecidos no cuentan con la capacidad de hacer el nuevo producto.

También se quebranta la supuesta estructura, cuando se utiliza el medio de premio castigo, es decir, el jefe de Análisis-Publicación llegó a su puesto por relaciones de compadrazgo y siempre recurre a estos recursos para exigir y que se cumpla su voluntad utilizando su dominación como la llama Max Weber, siempre en busca de la obediencia. (Mayntz,1990:112)

Esta autoridad no legitimada, que ocupa un lugar dentro del organigrama y por su ubicación destaca como el Director General de Información, usurpa puestos y funciones que no le corresponden, pues abarcó áreas que no le correspondían como fue el caso del departamento de Publicación, dónde su jefe, renunció.

En un principio la dominación no funcionó, pues la nueva función del jefe Análisis-Publicación, declinó por la baja capacidad de manipular los procesos productivos formales.

Una de las posibles soluciones, podría ser recurrir a la ordenación y la distribución de puestos. Es decir, formalizar las funciones de los jefes, desde el organigrama para aprende a vivir con los conflictos que no se pueden eliminar, pero si aprender a identificarlos y saber por dónde debe de ir.

Por lo tanto, se determina que habrá un mínimo de formalización, pues se tomará en cuenta la forma de dominación que existe, como ya se mencionó en esta parte y la forma de pertenencia de los miembros y del objetivo

Acerca de la tecnología en Camsa, cada integrante del área de Análisis-Publicación, cuenta con la maquinaria necesaria y las herramientas suficientes para realizar su trabajo en el menor tiempo posible. Sin embargo, existe un obstáculo, pues los instrumentos con los que labora, como serían las computadoras, no son los suficientemente veloces, lo que impide una manipulación de la tecnología y por lo mismo los servicios salen horas después del tiempo estipulado. Una posible solución, sería aplicar motivaciones a los departamentos de acuerdo a los grados de productividad e irlos surtiendo de tecnología lo que podría facilitar la realización de los servicios.

Por otra parte, la tecnología destaca en la rama de los juegos del poder, pues se manipula y se domina a través de su manejo. Es decir, el actor puede sacar provecho de sus herramientas y recurrir a las relaciones del poder, para utilizar el contrato psicológico y buscar sus beneficios en la organización, como lo plantea Crozier. (1990)

Otro punto a tratar, es qué tanto es pertinente la formalización de manuales para realizar los servicios. En primera, porque sería una herramienta útil para la empresa con el fin de darle un seguimiento al servicio en caso de que lo realice otro actor en la organización que nunca lo haya hecho; y por otra parte, como en el caso del jefe de Publicación cuando renunció y junto con él se dieron de baja todos sus empleados. En consecuencia, las acciones que se ejecutaban para darle forma a los productos, fueron cancelados, porque nadie tenía claridad de cómo se hacían. En este tipo de casos sería lo más adecuado tener registrados los procesos productivos con el objetivo de que sean consultados.

Otro de los problemas que se dan con menor regularidad es la inasistencia del personal. Cuando una persona falta surge un verdadero caos porque el servicio que labora ese empleado que no asistió a trabajar, se transfiere a otro miembro del departamento, y por la falta de un manual de procedimientos, no lo realiza como debiera ser y le inyecta su propio criterio. Aquí juega un papel fundamental los manuales que no existen en la empresa que al final perjudican en la productividad y esta se desatará en consecuencias que se reflejarán en el presente y en el futuro y la empresa no adquiere la tecnología para poder competir con otras organizaciones del mismo giro.

Vale la pena mencionar que la empresa comete el error de dar demasiado poder a los miembros al ser los únicos que saben como va el trabajo de ese cliente, por lo que esta claro, que el trabajo esta mal diseñado.

Regresando a los manuales, no siempre sería adecuado tener manuales formalmente establecidos.

¿Por qué?

Por la contingencia que lleva la organización lentamente y la adaptabilidad de la empresa con su ambiente se vería fracturada con reglas y normas. Es decir, los servicios que se elaboran en Camsa, son de acuerdo al criterio de los clientes, y de un momento a otro piden diferentes criterios, pues los contratantes, muchas veces cambian de puesto y las empresas del entorno también se encuentran con las variables del medio ambiente, por lo que la información que se maneja varía.

En cuanto a otros de los factores por lo que no es pertinente los manuales, es por el rotativo de clientes que se da. Mientras que unos contratantes llevan años con los servicios de Camsa, otros cancelan y su permanencia es corta. En consecuencia, tener por escrito el proceso de producción, tendría que actualizarse consecutivamente y siempre sufría variaciones.

Hay que hacer notar el resaltamiento de una forma de poder, pues los actores organizacionales al realizar un servicio lo llegan a dominar y tienen una perfecta claridad en cuanto a sus actividades. El líder del departamento, difícilmente lo podrá remover de puesto o dar de baja, pues nadie más tiene conocimiento de la realización del producto. Por otra parte, el empleado podrá negociar sus necesidades.

Como se ha dicho en los párrafos anteriores, Camsa se encuentra ante la rotación de personal, por lo que de ahí nacen los grupos de trabajo o talleres, pues antes se seleccionaba a las personas de acuerdo a su experiencia y en el mes que estaban a prueba, si no cumplían con los requisitos necesarios, eran inconstantes y lentos en escribir se les daba de bajo. Y debido a la pérdida de tiempo enseñándole a una persona nueva, se recurrió a esta estrategia, en la que ya se aplicó en dos ocasiones.

Al parecer esta estrategia ha funcionado porque se evalúa la capacidad de trabajo de los participantes, pero sigue en pie un gran obstáculo: los salarios bajos. Aunque existe una contradicción en el sistema, por qué Camsa invierte en preparar y capacitar personal nuevo, si no le va a garantizar el trabajo; lo va a tener a prueba durante un mes, su contrato girará en 3 meses y si no cumple bien, lo dará de baja. Estas acciones ejecutivas se traducen en pérdidas capitalizables. Además de que no le garantizan un salario justo a sus necesidades y el desenvolvimiento dentro de la empresa se da en un ambiente hostil provocado por las fuerzas externas: los clientes.

Es una gran tarea para Comunicación y Análisis cubrir sus necesidades pero al mismo tiempo buscar satisfacer las necesidades de los hombres que alberga en su techo, sin explotarlos y con inteligencia.

A su vez, en cuanto a la cooperación no siempre se consigue, porque muchas veces, todos los actores de los departamentos, tienen mucho trabajo, y estas acciones impide que los agentes cooperen en los servicios, pues por el sueldo, sólo se limitan hacer sus labores para salir temprano y no rebasar su horario de salida.

Por lo que se refiere a uno de los problemas que se han presentado en la empresa, ha tenido que ver con la desaparición de subsistemas, en otras palabras, el poder cedido por amiguismo y el convencimiento en tomas de decisiones. Así es como sucedió en el departamento de Publianálisis ante un jefe autoritario, que quiso abarcar más, ejercer su poder sobre otros y estos se retiraron de la jugada. Una vez que obtuvo más poder, le fallaron sus expectativas de coordinación y los conflictos con otros departamentos relacionados directamente con las áreas que él maneja, concluyeron en más diferencias.

El poder ha jugado un papel fundamental en la empresa, con líderes que no saben coordinar; y empleados incómodos ante las situaciones que se presentan. Pues los actores se relacionan con la gente y con su trabajo a través de inquietudes personales y que conjugan intereses, que son las ambiciones, deseos, valores, expectativas y orientaciones que conducen a una persona a actuar en una dirección en vez de otra. Así mismo, Morgan señala que la diversidad de estos intereses se estudia mediante cómo las ideas y las acciones de la gente chocan o coinciden. ¿Acaso la baja productividad tendrá que ver las representaciones de los jefes? (1996)

La empresa es el ejemplo de la informalidad, tiene problemas pues no tiene nada que la rija y reglamentos que le guíen; y empleados que entiendan el verdadero fin de la organización. La cultura de la organización puede emplearse en estos aspectos para conformar la realidad de la vida organizacional en un modo que mejora las posibilidades de la acción coordinada.

Existe en la empresa la parte formal, pero limitadamente, sólo en algunos aspectos destacan, como es en el caso de la motivación en el aspecto económico, pero no suficiente para cubrir las necesidades de los empleados.

A pesar de esto, es productiva, entran servicios y salen, pero nunca deja de trabajar. Capta clientes potenciales, ingresos fructíferos y trata por todos los medios de adaptarse, satisfacer al cliente aunque no domine la materia. Tal vez una de las ventajas de esta empresa confusa y ambigua a la vez en algunas áreas, es que no rechazan la tecnología, siempre trata de desechar la incertidumbre obteniendo la información necesaria para estar a la vanguardia.

Es una empresa que se adapta al ambiente, pues a pesar de no tener una parte formal, sólo en algunos aspectos, la solución no sería la burocratización en su totalidad ni la apropiada, además de que la organización no tiene posibilidad de que vaya por ese camino.

Es una empresa que "funciona a pesar del caos, de sus múltiples enfermedades y problemas, y nos preguntamos a qué costos, sobre todo humanos ("...y sin embargo se mueve), Galileo". (Pérez,G;2000:6-8)

Así, encontramos que está organización que no consigue la consolidación de clientes fijos, no ha agonizado a pesar de que los jefes que no saben coordinar, y de los empleados que trabajan como

verdaderas hormiguitas ante las fuerzas del exterior, es confusa, en algunas áreas ambiguas y en otras funcionales pues continúa de pie, llena de problemas y contradicciones que las pueden convertir en verdaderos cerebros; empresa que aún tiene mucho por caminar, con caídas y levantones pero que aún no es el momento de morir.

La coordinación de tareas por parte de los jefes, es indispensable pero cuando no se tiene la capacidad, se tiene que recurrir a establecer un perfil a estos personajes, ya que su comportamiento no representa el adecuado. Tal vez el problema va más a fondo, que se podría suponer que es en la supuesta estructura dentro del organigrama y de las actividades y las funciones o tal vez podría ser un choque de caracteres entre los líderes que impide concentrarse en sus tareas. Como dice Morgan, la estructura de la autoridad es también poder, y así lo podemos observar en el jefe de Análisis, quien utiliza su puesto y su función emanado del organigrama de la organización que mantiene una relación de amistad y compadrazgo, y a su vez, aprovecha esta legitimación para que sus órdenes sean obedecidas, incluyendo bajo su mando quedan también los jefes de los demás departamentos. (1996)

Esta lucha de poder, impide la integración de las áreas para sacar el trabajo adelante, sin embargo, los servicios salen, tal vez no en los horarios estipulados, pero llegan a sus destinos.

Los jefes no delegan adecuadamente las actividades por lo que algunos miembros de la organización trabajan más que otros, pero, en este caso, los que más salen perjudicados son los empleados, pues a base de su esfuerzo, y a costa de su estabilidad física, mental sale el trabajo, lo que desemboca en frustración, enojo, tensión y vuelve el ambiente hostil. ¿Cómo puede trabajar bien los actores con tanta carga de trabajo?

Los agentes sociales trabajan como hormiguitas entre las fuerzas del exterior, negociando según Crozier una forma de sobrevivir, que se traduce en los juegos de poder, las formas que utiliza el trabajador para adaptarse a ese ambiente. (1990)

En resumen, ante el poder que se da en varios aspectos como los actores que dominan sus servicios; el manejo de la incertidumbre por parte de los agentes de ventas como se vio en el capítulo primero y las negociaciones con el fin de sacar provecho o conseguir un beneficio a cambio, se podría solucionar con la formalización de la estructura pero no de forma rígida.

En primera se formalizarían los puestos con sus respectivas tareas y hacerlas del conocimiento de todo el personal, para que no se de la usurpación de departamentos y mantengan su límite en cuanto a las actividades.

CAPÍTULO III

Una vez que se estudio el entorno de Comunicación y Análisis de México e ir explorando el corazón de la organización, dicho de otra manera, la parte formal como serían los objetivos, misión, estructura, procesos y comunicación, es turno de diagnosticar la incidencia de los actores y los grupos en la producción.

Es así, que por medio de las técnicas cualitativas de investigación, se diagnosticará un problema en el proceso productivo. Enseguida, cuando ya se haya detectado una anomalía, se procederá a señalar la incidencia de los actores y los grupos en el centro del conflicto.

Por consiguiente, en la primera parte se hace un análisis en el que se compara el proceso de trabajo de las áreas involucradas, en este caso de los departamentos de Distribución, Particulares y Análisis-Publicación.

Cabe destacar, que no es el único proceso de trabajo, pero sí es el más importante en la estructura de Camisa, porque tiene una mayor dimensión y puede fallar si no se cumple con alguna fase de la operación.

En el capítulo dos, se vio como dice la empresa que trabaja y en este apartado se expondrá como labora en la realidad por lo que se dará su respectiva explicación junto con las diferencias que se dan en cada fase, tanto del formal como del real.

Posteriormente, se analiza el proceso productivo y se mide a través de la Hoja de Inspección. Al final se interpretan los resultados para aplicarlos en un diagrama de Causa-Efecto para la detección de las causas y su respectiva graficación.

Por consiguiente, se expone la incidencia del actor en la empresa, los juegos de poder a través de la Teoría de Crozier y las negociaciones.

Finalmente, se diagnostica el papel del grupo en la empresa y cómo de alguna forma puede afectar el proceso productivo de acuerdo a las funciones de los actores dentro de las unidades grupales.

1 FORMAL VS REAL

En el presente capítulo se aplicarán técnicas cuantitativas y cualitativas para diagnosticar un problema en la estructura o funcionamiento de un proceso productivo de Comunicación y Análisis de México, tomando en cuenta que esta abarca 4 áreas: Particulares, Distribución, Diario de Diarios y Análisis - Publianálisis.

Cabe destacar que no es el único proceso productivo, pero si es el más importante y el que tiene una mayor dimensión y este puede fallar si no se cumple con alguna fase de la operación.

En primera instancia se presentarán los diagramas de flujo tanto formal como real y su respectiva explicación junto con las diferencias que se dan en cada fase. Posteriormente, se analiza un problema detectado en el área de nuestro proceso productivo y se mide a través de la tabla de inspección y se interpretan los resultados para aplicarlos en un diagrama causa - efecto y finalmente se hace énfasis del papel del actor y el grupo en el problema.

1.2 DIAGRAMA DE FLUJO FORMAL-REAL

En el presente apartado se representa el proceso productivo formal en un diagrama de flujo para que se pueda detectar y analizar en que difiere del real y poder encontrar cuál es la parte problemática.

Como se mencionó anteriormente este proceso productivo no es el único pero si es una de las más importantes pues involucra a cuatro departamentos: Distribución, Particulares, Diario de Diarios y Análisis-Publianálisis, en el cual sus relaciones son muy estrechas y no se puede pasar a la siguiente etapa si falla en alguna de las fases anteriores.

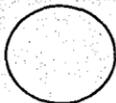
Así, entendiéndolo como Diagrama de flujo es "representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso. Además, puede ser una herramienta útil para examinar como se relacionan unos con otros las fases de la operación. (Martínez, 1995:9).

Siguiendo con el Diagrama de Flujo, este se construye utilizando símbolos que sean fáciles de reconocer para representar el tipo de proceso que se realiza. En este caso, para indicar el inicio utilizará y el final, se utilizará dos círculos. Los pasos del proceso, se representarán con rectángulos en las etapas donde se tengan que tomar decisiones se identificará con rombos. El seguimiento se dará con una flecha que indicará el camino que lleva.

1) Proceso



2) Inicio y Final



3) Decisiones



4) Trayecto que lleva el proceso



Primero se trazará de diagrama formal como dice la empresa que labora y en segundo se dará el diagrama real como se lleva a cabo todos los días. Esto con el fin de encontrar las diferencias entre uno y otro y encontrar dónde está el foco del problema que de alguna forma es una "fuente potencial". (Martínez,1995:9)

El diagrama de flujo forma y real están caracterizados así:

1.2.1 Diagrama de Flujo Formal

En la parte formal del proceso productivo inicia con la llegada de periódicos a la agencia para después distribuirlos en las áreas de Particulares, Distribución y Análisis-Publicación.

Enseguida, en el departamento de Particulares se seleccionan las notas con una clave y después las colocan en los casilleros dependiendo de su clave para que los formadores tomen las notas de los servicios que les corresponden para formarlas.

Una vez formadas las notas se pasan al departamento de Análisis para que se sinteticen después de una selección exhaustiva. Cuando ya se terminó el archivo con la información se envía por fax, correo electrónico o mensajero para hacerle llegar al cliente sus notas.

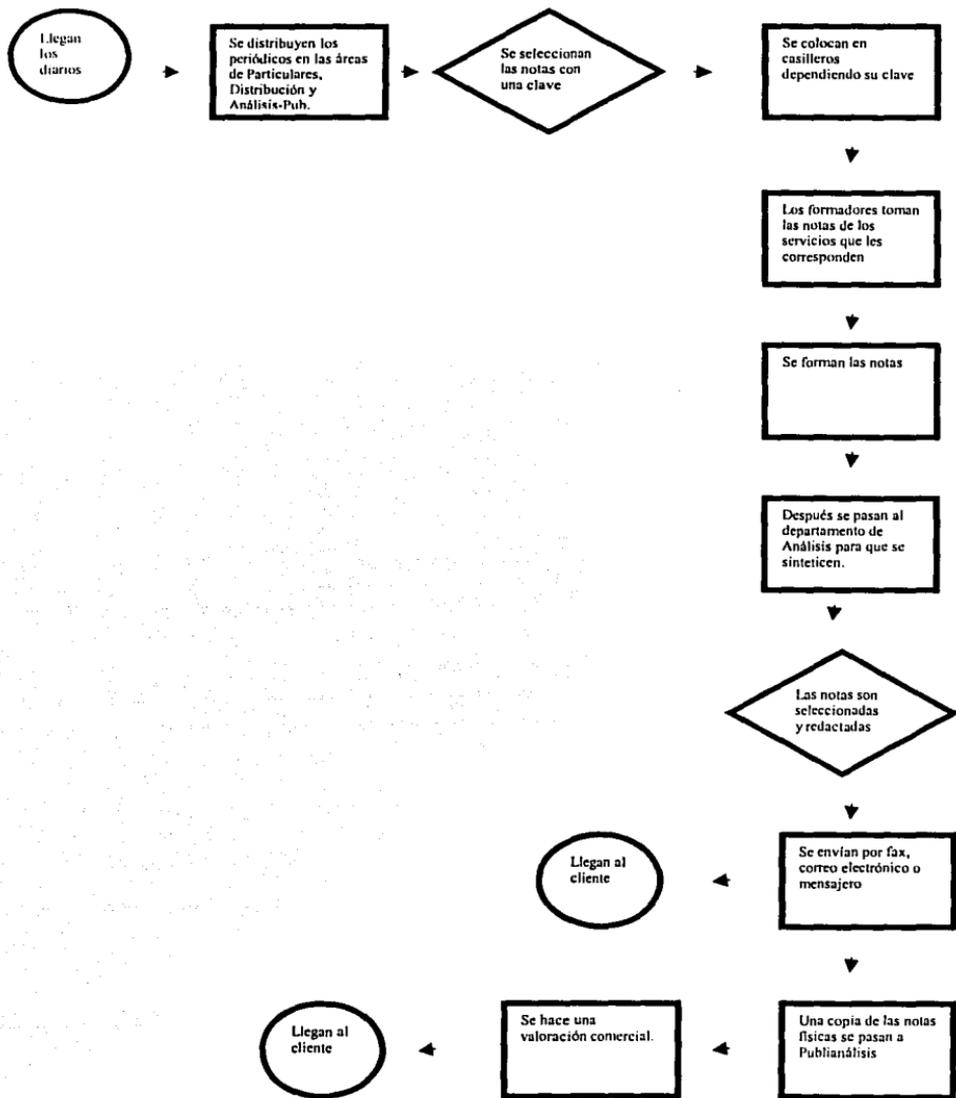
Una copia del paquete se transfiere a Publicación y se hace una valoración comercial y los datos son enviados al cliente.

1.2.2 Diagrama de Flujo Real

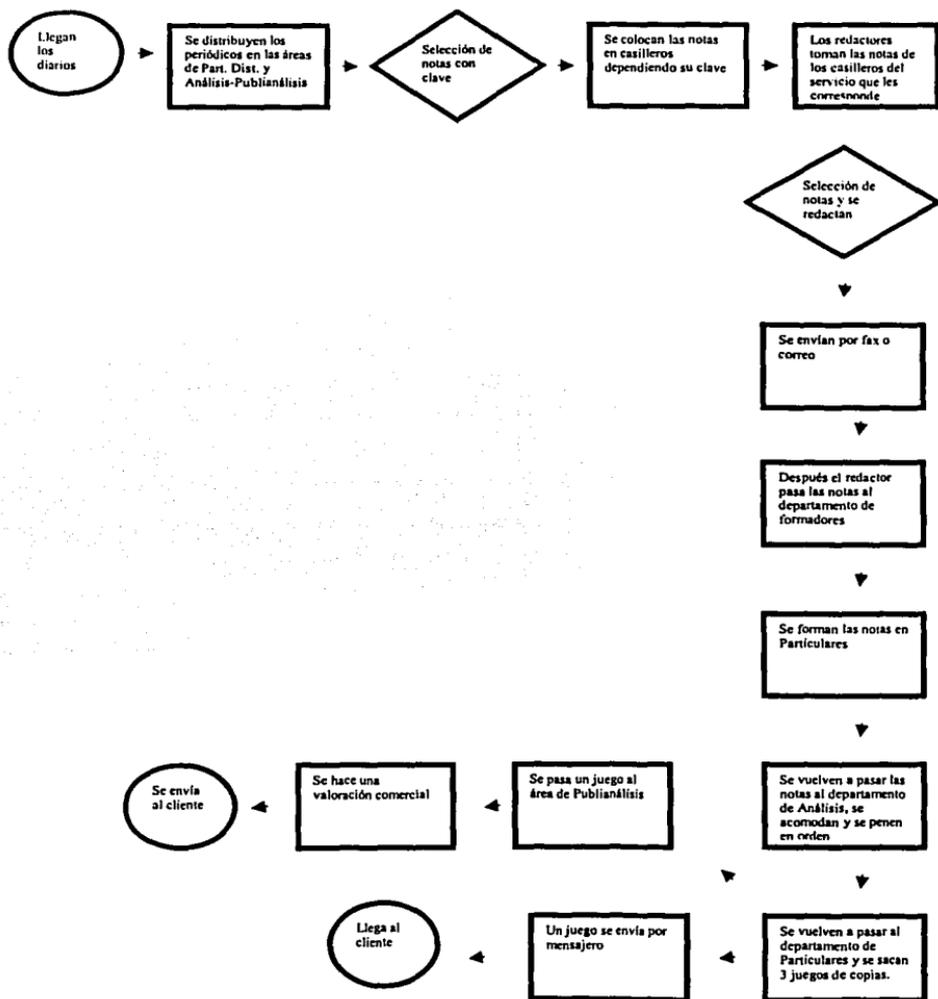
La primera parte, al igual que el diagrama formal "llegan los diarios", se "distribuyen en los periódicos en las áreas de Particulares, Distribución y Análisis-Publicación. Se colocan las notas en casilleros dependiendo su clave y enseguida los redactores toman las nota de las papeletas de acuerdo del servicio que les corresponde, antes que los formadores como lo planteado en el formal, pues llega primero el analista de información selecciona las notas importantes y la redactora para que sean enviados por correo electrónico o por fax.

En conclusión los pasos cambian de lugar, primero hace su trabajo los redactores y luego los formadores y finalmente se envía la información a sus clientes respectivos.

FLUJOGRAMA FORMAL



FLUJOGRAMA REAL



2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En primera instancia, la parte problemática detectada en el diagrama de flujo tanto formal como real, se centra principalmente en el departamento de Distribución "selección de notas con clave" ya que es una tarea muy compleja, cuidadosa y que requiere de mayor tiempo. De esta área depende que toda la información importante, menciones de la empresa según el cliente o la información relevante para los clientes sea seleccionada a temprana hora o en el tiempo estipulado por el cliente. Si la información se retrasa en esta fase, retrasa las tareas de los demás participantes en el proceso productivo de los servicios cualquiera que sea el cliente y este no saldría a la hora pactada por lo que termina en quejas por parte de la persona contratante.

Además existen servicios que desde las 7 de la mañana son requeridos por lo que se hace un primer envío de la información que ya se seleccionó y las notas que pasan después se mandan en un segundo envío.

Cuando el departamento de Particulares se les pasa una nota y es de gran importancia para la empresa que requiere el servicio, la información se consigue lo más rápido posible y se envía al cliente, ya sea por mail, fax o mensajero.

Por esta misma situación planteada en esta parte el proceso real productivo difiere en cuanto al ideal, pues la fase donde "el analista recibe las notas formales, no se da pues el redactor debe de "tomar las notas de los casilleros del servicio que les corresponde" porque si no la información sintetizada por mail se retrasaría.

Asimismo, una vez que el redactor desocupó las notas sintetizadas, las transfiere al departamento de formadores. El redactor muchas veces retiene las notas y el formador tiene que esperar hasta que el departamento de Análisis devuelva la información.

Finalmente, el redactor una vez que transfirió todas las notas al formador, lo tiene que esperar a que regresen todas las notas formadas para ponerlas en orden y que sean enviadas a su destino final. Si se retrasa este proceso, también retrasan el trabajo de otros departamentos como el de Publianálisis y Distribución.

2.1 METODOLOGÍA

Una vez que ya se definió los límites del proceso y se hizo la comparación del diagrama de flujo formal con el real, se aplica la Hoja de Inspección o verificación que son "formas fáciles de comprender para contestar a la pregunta ¿Qué tan frecuentemente ocurren ciertos eventos?". (Martínez,1995:10)

La hoja de Inspección sirve cuando "los datos están basados en la observación de las muestras con el fin de empezar a detectar tendencias" (Martínez,1995:10)

En primer lugar, para crear la Hoja de Inspección se debe delimitar la área que será medida, plantear

el problema y ver cuál es la finalidad que se busca, como serían los objetivos.

La hoja de Inspección se construyó a partir de los problemas que se van dando por orden según el proceso productivo. En este caso se detectó que la primera incertidumbre que se da es si los periódicos van a llegar temprano; por consiguiente, si los seleccionadores del departamento de Particulares se retrasarán en las notas; y debido a este retraso, las notas son enviadas al departamento de Análisis; y después de que el redactor las analizó nuevamente se regresan al departamento de Particulares ha formarlas.

Enseguida se plantean los problemas que son de forma indirecta en el proceso productivo, pero que pueden afectar de la misma manera que los primeros, como son: el tiempo extra para formar las notas, la inasistencia del personal; el faltante de notas; el tiempo extra del personal en la búsqueda de notas faltantes; la reclamación del cliente y la incertidumbre de que salga mucha información o poca.

Objetivo General

Conocer y cuantificar los problemas que se dan en el área de Particulares al seleccionar la información para cada cliente y retrasos durante 3 semanas.

Objetivos Particulares

Analizar las variaciones del retraso del proceso productivo durante 3 semanas.

Objetivos Específicos

Analizar las variaciones de la información faltante para los servicios en la semana.

Analizar como afecta la inasistencia en la selección de información en la semana.

Señalar el costo humano que se genera en la búsqueda de información faltante.

Analizar las variaciones de la información.

Señalar la frecuencia de las reclamaciones del cliente.

Cuantificar el tiempo extra para la formación de notas.

Cuantificar las notas no formadas

Conocer el retraso de notas de del departamento de Particulares.

Conocer los retardos de los periódicos.

2.1.1 Tabla de Inspección: Semana del 23 al 27 de julio de 2001

Problemas	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Total
Llegan tarde los periódicos a la Agencia	0	0	0	0	0	0
Retraso de la selección de notas en el departamento de Particulares	0	0	0	0	0	0
Notas no formadas al departamento de Análisis	1 (2 horas)	1 (1 hora y media)	1 (1 hora y media)	1 (1 hora y media)	1 (1 hora y media)	5 (8 horas)
Nuevamente las notas son regresadas al departamento de Particulares para formarlas	1 (2 horas)	1 (1 hora y media)	1 (1 hora y media)	1 (1 hora y media)	1 (1 hora y media)	5 (8 horas)
Tiempo extra para formar las notas	0	1 (1 hora)	1 (1 hora)	1 (1 hora y media)	0	3 (3 horas y media)
Inasistencia de personal, afectación del proceso	0	0	0	0	0	0
Faltante de notas en el proceso de selección	0	1	0	0	1	2
Tiempo extra del personal por la búsqueda de notas faltantes	0	1 (1 hora)	0	0	1 (1 hora y media)	2 (2 horas y media)
Reclamación del cliente	0	1	0	0	1	2
Mucha información	1 (2 horas)	1 (media hora)	1 (1 hora y media)	0 (40 minutos)	1 (1 hora y media)	4 (6 horas con 10 minutos)
Total	3 (6 horas)	7 (5 horas y media)	4 (5 horas y media)	3 (5 horas y 10 minutos)	6 (6 horas)	23 (horas con 10 minutos)

Tabla de Inspección: Semana del 30 al 3 de julio-agosto de 2001

Problemas	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Total
Llegan tarde los periódicos a la Agencia	1 (30 minutos)	0	0	0	0	1 (30 minutos)
Retraso de la selección de notas en el departamento de Particulares	1 (1 hora)	0	0	0	0	1 (1 hora)
Notas no formadas al departamento de Análisis	1 (1 hora)	1 (1 hora)	1 (1 hora)	0	1 (1 hora)	4 (4 horas)
Nuevamente las notas son regresadas al departamento de Particulares para formarlas	1 (1 hora y media)	1 (1 hora)	1 (1 hora y media)	1 (1 hora)	1 (1 hora y 35 minutos)	5 (6 horas, 35 minutos)
Tiempo extra para formar las notas	0	0	0	0	0	0
Inasistencia de personal, afectación del proceso	0	0	0	0	0	0
Faltante de notas en el proceso de selección	0	1	0	0	0	1
Tiempo extra del personal por la búsqueda de notas faltantes	0	1 (40 minutos)	0	0	0	1 (40 minutos)
Reclamación del cliente	0	1	0	0	0	1
Mucha información	1 (1 hora y 35 minutos)	1 (30 minutos)	1 (40 minutos)	1 (40 minutos)	1 (1 hora)	5 (4 horas y 25 minutos)
Total	5 (5 horas y 35 minutos)	6 (3 horas con 10 minutos)	3 (3 horas con 10 minutos)	2 (1 hora con 40 minutos)	3 (3 horas con 35 minutos)	19 (16 con 30 minutos)

Tabla de Inspección: Semana del 6 al 10 de agosto de 2001

Problemas	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Total
Llegan tarde los periódicos a la Agencia	1 (30 minutos)	0	0	0	0	1 (30 minutos)
Retraso de la selección de notas en el departamento de Particulares	1 (1 hora con 30 minutos)	0	0	0	0	1 (1 hora con 30 minutos)
Notas no formadas al departamento de Análisis	1 (1 hora)	1 (30 minutos)	1 (1 hora con 30 minutos)	1 (30 minutos)	1 (30 minutos)	5 (4 horas)
Nuevamente las notas son regresadas al departamento de Particulares para formarlas	1 (1 hora)	1 (30 minutos)	1 (30 minutos)	1 (1 hora)	1 (1 hora)	5 (4 horas)
Tiempo extra para formar las notas	1 (1 hora con 30 minutos)	0	0	0	0	1 (1 hora con 30 minutos)
Inasistencia de personal, afectación del proceso	1 (1 hora con 30 minutos)	1 (1 hora con 30 minutos)	1 (1 hora)	1 (1 hora)	1 (1 hora con 30 minutos)	5 (6 horas con 30 minutos)
Faltante de notas en el proceso de selección	0	0	0	0	0	0
Tiempo extra del personal por la búsqueda de notas faltantes	0	0	0	0	0	0
Reclamación del cliente	0	0	0	0	0	0
Mucha información	1 (1 hora con 30 minutos)	0	0	0	0	1 (1 hora con 30 minutos)
Total	7 (8 horas y 30 minutos)	3 (2 horas y 30 minutos)	3 (3 horas)	3 (2 horas y 30 minutos)	3 (3 horas)	19 (19 horas y 30 minutos)

2.2 RESULTADOS TOTALES

Llegan tarde los periódicos a la Agencia	1 (3 horas)
Retraso de la selección de notas en el departamento de Particulares	2 (2 horas con 30 minutos)
Notas no formadas al departamento de Análisis	14 (16 horas)
Nuevamente las notas son regresadas al departamento de Particulares para formarlas	15 (18 horas con 35 minutos)
Tiempo extra para formar las notas	4 (5 horas)
Inasistencia de personal afectación del proceso	5 (6 horas con 30 minutos)
Faltante de notas en el proceso de selección	3
Tiempo extra del personal por la búsqueda de notas faltante	3 (3 horas con 10 minutos)
Reclamación del cliente	3
Mucha información	10 (12 horas con 5 minutos)

Servicios cancelados a consecuencia de estos retardos:

Unefon 1 hora de retraso
Ericsson 1 hora con 30 minutos de retraso
Telecomunicaciones 1 hora con 30 minutos de retraso
Consar 1 hora de retraso
El Universal 1 hora de retraso

2.2.1 RESULTADOS

En la medición de los problemas detectados en el proceso la fase seleccionada en nuestro proceso productivo objeto de estudio del presente, se puede observar que uno de los pasos que más afecta en la producción es cuando pasan al departamento de Análisis las notas no formadas con 14 apariciones y un retraso de 17 horas en las 3 semanas medidas; y cuando se regresan nuevamente al departamento de Particulares para formarlas, con 15 repeticiones, es decir 18 horas con 35 minutos de retraso.

En esta etapa se pierde tiempo, (alrededor de 34 horas con 35 minutos en tres semanas) pues en lo que el redactor selecciona la información que si va y la redacta, el formador tiene tiempos muertos y esos instantes se podrían ocupar si se tuvieran las notas para que las fuera formando.

Después se vuelven a pasar las notas al departamento de Particulares para que se formen, mientras que ya se dieron muchas horas desperdiciadas sin hacer nada, se da un tiempo vacío que sólo se detiene el proceso productivo por parte del formador.

Otro de los puntos que se disparan es cuando surge mucha información pues es algo impredecible, hay una incertidumbre pues se pueden originar muchas notas en algunos días pero en otros pueden ser pocas. En esta causa se ha acumulado un retraso de 12 horas con cinco minutos en tres semanas. En tanto, el personal sigue siendo el mismo y en ocasiones el trabajo se duplica lo que provoca que el servicio se retrase en todas sus fases.

El costo por el servicio es el mismo, la empresa pierde por retener más tiempo (alrededor de cinco horas en tres semanas) a sus empleados y el cliente reclama por el retraso del servicio, que puede llegar a castigar al no querer pagar o cancelar su contrato.

En la parte donde menor influye un costo beneficioso, es cuando los periódicos llegan tarde, en tiempos se han llegado acumular 1 hora en el periodo medido, que solamente ocurrió en dos días; en el retraso de la selección de notas en el departamento de Particulares, con un empate de poca afectación, con 3 repeticiones, destacan: faltante de notas en el proceso de selección; tiempo extra del personal por la búsqueda de notas faltantes (3 horas con 10 minutos) y las reclamaciones del cliente.

a	1
b	2
c	14
d	15
e	4
f	5
g	3
h	3
i	3
j	10

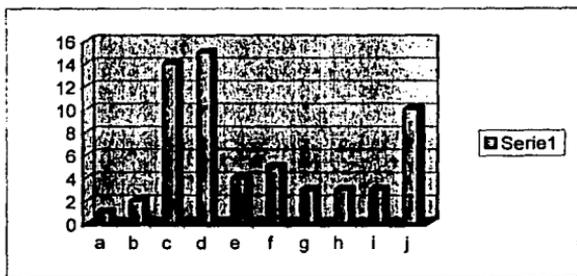


GRAFICO DE FRECUENCIA DE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA

a	3:00
b	2:30
c	16:00
d	18:35
e	5:00
f	6:30
g	0:00
h	3:10
i	0:00
j	12:05

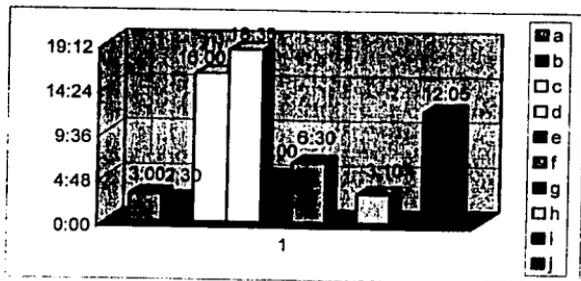


GRÁFICO DE ATRASOS DE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

3 DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO EN CAMSA

Una vez que se diagnosticó el problema a través de la Hoja de Inspección, el total de repeticiones como en horas, como se vio anteriormente, se recurre a identificar las causas de las fallas por medio del diagrama de Causa-Efecto.

El Diagrama de Causa-Efecto es "para representar la relación entre algún efecto y todas las posibilidades causadas que lo influyen". (Martínez,1995:14). Este se aplica con la finalidad de explorar y mostrar todas las tópicos posibles de un problema o una condición específica y permite observar cuál es la relación entre una y otra. Por cada efecto surgirán varias categorías de causas principales que pueden ser resumidas.

Para realizar e interpretar un diagrama de Causa-Efecto, se delimita un problema no más allá del proceso productivo; se categorizan los tópicos, y se traza claramente las causas y efectos que afectan la productividad de la empresa.

En primer lugar, el problema se coloca en "el lado derecho del Diagrama y las influencias o causas principales son listadas a su izquierda. Enseguida se selecciona un "problema que sea controlable de su departamento o área de trabajo". (Martínez,1995:14)

"A la cabeza del esqueleto se coloca el problema que se desea analizar, las espinas o flechas que lo rodean, indican las causas o subcausas que lo provocan" (Martínez,1995:14)

Por ejemplo, en el proceso se detectó que el mayor problema en la Hoja de Inspección fue los tiempos de retraso y las cancelaciones a consecuencia de este factor.

Este problema de retrasos se da a causa de la regresión de las notas a los formadores y no pasan las notas ya formadas. Otras de las posibles causas pueden ser la incertidumbre de mucha información o poca, es algo impredecible por lo tanto no es controlable.

También existen los factores como la falta de personal pues en algunas ocasiones el trabajo se duplica (con 6 horas y media en tres semanas) y no es suficiente para una sola persona por lo que se necesitan más personas para los asuntos impredecibles, y como se mencionó en el primer capítulo, frenar las fuentes de incertidumbre.

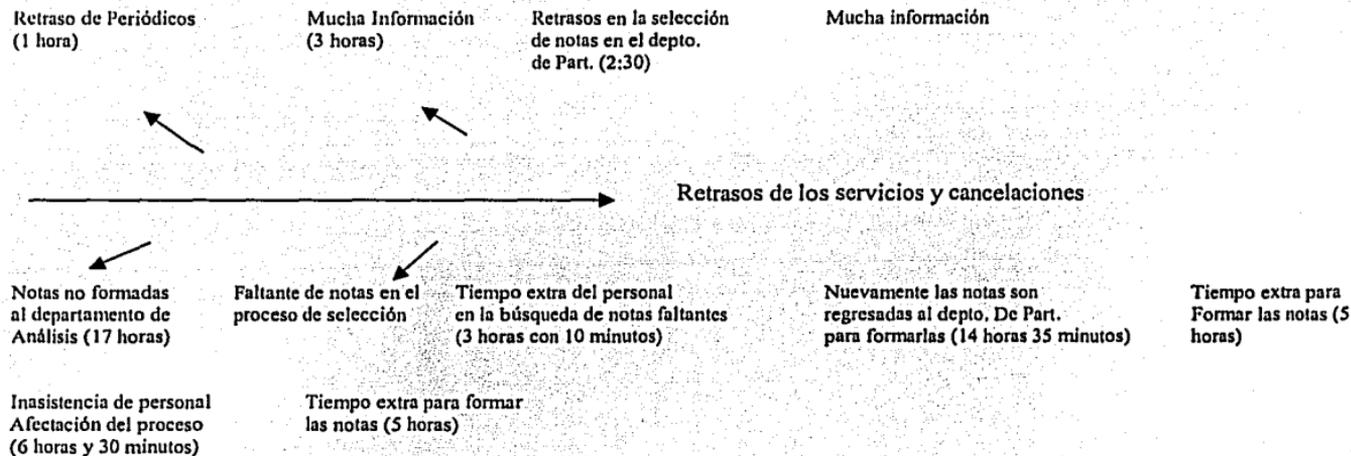
También influye que los seleccionadores donde inicia el primer paso del proceso retrasan la información por las causas anteriores, por lo tanto existe mucha relación entre todos los tópicos, van al mismo paso y se originan a consecuencia de la otra.

Otra de las posibles categorías serían el método que no es el correcto y la tecnología, conformada por computadoras con versiones pasadas y a velocidades bajas, esto retrasa la salida de la información y dentro de la empresa atrasa el proceso productivo. Los costos pueden llevar a la cancelación de los servicios y a las horas extras del personal.

Pero ya se dieron casos de cancelación de servicios, que incluyen a cinco empresas, y de acuerdo a

los datos arrojados por nuestro Hoja de Inspección, tres horas de tiempo extra para el personal durante tres semanas.

DIAGRAMA CAUSA-EFECTO



4 EL ACTOR Y SU INCIDENCIA EN LA EMPRESA

En el presente apartado se exponen los instrumentos que los empleados crean y utilizan para sobrepasar y asegurar su permanencia en la organización, en este caso, los actores que participan en el proceso productivo de Comunicación y Análisis, con referencia a los departamentos de Distribución, Particulares y Análisis-Publicación de Camisa a cambio de que sus objetivos sean cumplidos junto con sus metas comunes, aplicando las teorías de Crozier y Friedberg. (1990)

El actor y sus relaciones

En tanto, una vez que ya se aplicó la hoja de inspección en el escrito pasado con el fin de tomar la medición de los retrasos en el proceso productivo que fue un total de 63 horas con 10 minutos de retraso en tres semanas es fundamental estudiar la otra parte, la de las manos que realizan el trabajo: los actores, sus relaciones y sus comportamientos que de alguna forma tienen incidencia en el proceso productivo.

En primera instancia debemos de entender el papel que juega el actor dentro del sistema, pues él es el que le da vida a la organización y el lo ajusta de acuerdo a las fuerzas externas como se vio en el primer capítulo. Los actores son los individuos que constituyen una parte fundamental de una organización, mismos que en ella nunca son totalmente libres y dentro de las organizaciones para solucionar sus problemas, siempre recurren a las agrupaciones y buscan organizarse haciendo uso de sus capacidades y recursos particulares para "resolver los problemas que plantea la acción colectiva y sobre todo, lo más fundamental de éstos, el de su cooperación entendida como se vio en el segundo capítulo "la forma de trabajo de muchos que, en el mismo lugar y en equipo, trabajan planificadamente en el mismo proceso de producción, o en procesos de producción distintos pero conexos", (Marx,1999:259-271) con miras a cumplir objetivos comunes.

Asimismo, de acuerdo a Crozier, la acción colectiva siempre actuará alrededor de una incertidumbre que es "el hecho de no poder predecir correctamente todas las alternativas de un evento dado", como se trató en el primer capítulo. (Fernández,1991:282) En tanto, se puede precisar que en las negociaciones; si los actores aprenden a utilizar la incertidumbre en sus transacciones significará poder en determinados problemas.

Cabe destacar que las soluciones que ha creado inventado o instituido con sus recursos para buscar un mismo fin con objetivos divergentes no van a dejar de ser restrictivas, aunque sean contingentes, indeterminadas y arbitrarias.

Pero para lograr estas posibles soluciones, los recursos juegan un papel fundamental que son utilizados o más bien son los medios humanos que estamos obligados a emplear para alcanzarlos. También se les conoce como constructos de acción colectiva y la estructuración de los campos que éstos instituyen. (Crozier,1990:15)

Por lo tanto, toda "empresa colectiva, se basa en un mínimo de integración de los comportamientos de los individuos o de los grupos, de los actores sociales involucrados, cada uno de los causales persiguen objetivos divergentes, incluso contradictorios". (Crozier,1990:19)

Esta integración se podrá realizar restrictivamente o manipulada. La primera es por "la sumisión impuesta o consentida de las voluntades 'parciales' de los que participan en la voluntad y en los objetivos del conjunto y la otra sería "la negociación y el regateo que puede desarrollar tanto explícita como implícitamente" (Crozier,1990:19)

La acción colectiva tiene la finalidad de resolver problemas materiales. Pero estos constructos inventados condicionan sus resultados, teniendo presente la incertidumbre.

La incertidumbre como ya se mencionó anteriormente juega un papel fundamental en toda negociación, una relación de intercambio, en la que están comprometidas por lo menos dos y los actores que sean capaz de manejar la incertidumbre sean el que tengan la capacidad de dominar.

El actor y las negociaciones

Las negociaciones se presentan cuando "la conducta del subordinado también está en función de las posibilidades que se le presentan de agruparse con sus colegas y hacen funcionar su solidaridad. Esto dependerá de su capacidad de sacar provecho de estos diversos elementos, y en especial de su capacidad para construir sus relaciones con el prójimo, para comunicarse, para afirmar o deshacer alianzas y, quizá más profundamente, para soportar las tensiones psicológicas que necesariamente trae consigo cualquier riesgo de conflicto" (Crozier,1990:36)

Asimismo, el hombre en las organizaciones en situaciones de dependencia y represión, además de tener una adaptación tranquila a las circunstancias, juega con ellas y las utilizan de la forma más activa, en una "protección contra el superior".

Para ello, recurre a las relaciones que también podrían ser relaciones de poder. Así, podemos entender como poder la "posibilidad para algunos individuos o grupos, de actuar sobre otros individuos". (Crozier,1990:55)

De las relaciones de poder se pueden derivar tres tipos de relaciones: la relación instrumental; la relación no transitiva y la relación recíproca pero desequilibrada.

En primera tenemos la relación instrumental que es aquella donde el poder "no se concibe más que con la perspectiva de un fin que, en la lógica instrumental, motiva el ajuste de recursos de los actores". (Crozier,1990l:57)

En segunda se encuentra la relación no transitiva que es "cada acción que constituye un envite específico alrededor del cual se injerta una relación de poder particular". (Crozier,1990:57)

Por último, una relación recíproca pero desequilibrada "es recíproca porque quien dice negociación, dice intercambio y una relación desequilibrada es si dos personas tienen las mismas bazas en el

juego y por consiguiente su intercambio está en igualdad, no hay razón para considerar que una de las dos personas se encuentra en situación de poder respecto a la otra; (pero si el intercambio se desequilibra a favor de una de las dos y esta desigualdad corresponde a la situación respectiva de las dos partes). (Crozier,1990:57)

Por otra parte, también tenemos las fuentes de poder que son los triunfos, los recursos y las fuerzas de cada una de las partes involucradas.

Fuentes de poder y el actor

Los triunfos los podemos entender como la currícula laboral, el tiempo laborando y los logros profesionales y los recursos son los elementos que se cuentan para negociar y la fuerza de cada negociación es el límite hasta dónde se puede accionar o la capacidad de decisión, además, el actor de acuerdo al margen de su libertad puede rehusar o no lo que el otro le pida.

De acuerdo a la acción colectiva siempre actuará alrededor de una incertidumbre en sus negociaciones; si aprenden a utilizarla en sus transacciones dependerá de ellos, pues para los actores significa poder en ese problema.

Así, podemos entender al poder como "el resultado siempre contingente de la movilización, por los actores, de las fuentes de incertidumbre pertinentes que ellos controlan en una estructura de determinado juego, por sus relaciones y transacciones con los otros participantes en ese juego". (Crozier,1990:26)

El poder siempre va a estar presente en las relaciones con los otros, va existir el chantaje, el regateo, y la manipulación porque no "hay un determinismo estructural y social y porque no puede haber jamás un condicionamiento total". (Crozier,1990:27)

Fuentes de Incertidumbre

Las fuentes de incertidumbre serán detectadas como se mencionó en el primer capítulo que, de acuerdo con Fernández, será necesario decodificar el ambiente que es "traducir los signos de un mensaje a algo que tenga significado para nosotros". (Fernández,1991:286) Estas fuentes de incertidumbre podrían ser los obstáculos, las coyunturas y las oportunidades. Además estos factores intervendrán en el poder, y en este elemento en las negociaciones y en los instrumentos.

Asimismo, el hombre en las organizaciones en situaciones de dependencia y de represión, además de tener una adaptación tranquila a las circunstancias, juega con ellas y las utiliza de la forma más activa, en una "protección contra el superior".

Temperamento de los actores

Finalmente, a los actores también se les analiza de acuerdo con sus características básicas en las cuales se contempla:

1- edad

2- sexo

3.-estado civil

4.- escolaridad

5.- número de dependientes

6.-antigüedad en el puesto

7.- expectativas en la empresa a corto, mediano y largo plazo

Robbins, introdujo la personalidad para entender mejor al actor, la cuál la define como "la suma total de las formas en que un individuo reacciona e interactúa con otros". (Robbins,1991:90) Es decir, destaca dimensiones de la personalidad, como: extroversión: que es una característica de alguien sociable, comunicativo y afirmativo. Sociable y platicador; afabilidad: corresponde a alguien de buen carácter, cooperativo; estabilidad emocional: es una característica de alguien calmado, entusiasta, seguro (positivo) en lugar de tenso, nervioso, deprimido o inseguro; apertura a la experiencia; se caracteriza a alguien imaginativo, con sensibilidad artística e intelectual.

Asimismo, también existen atributos de la personalidad que influyen en el comportamiento organizacional, como sería el maquiavelismo, que en el individuo contiene un grado de pragmatismo, mantiene una distancia emocional y cree que los fines justifican los medios, es decir, manipulan y persuaden. Este tipo de actores, prosperan cuando interactúan de frente con otras personas y cuando la situación tiene un número mínimo de reglas y normas, lo que deja lugar para la improvisación o cuando los otros se involucran emocionalmente.

Además, también existen los sitios de control, que es la percepción de sí mismo; en el autocontrol encontramos características del individuo como el ajustar su comportamiento a factores externos o situacionales. También existe el que está a la disposición de asumir riesgos.

En cuanto a los tipos de temperamento, encontramos a las sanguíneas (personas tensas), coléricas (inestable, excitable, tenso y tímido), el flemático (sereno, seguro de sí mismo) y el melancólico (tranquilo, frío y tímido).

De lo anterior se derivan tipos de comportamientos, "como el de orientación al logro que son aquellos que poseen un locus interno, quienes luchan sin cesar por hacer mejor las cosas, y están predispuestas al éxito o al fracaso, y si fracasan, ellos creen que es por propias acciones.

Los autoritarios son rígidos intelectualmente buscan complacer a sus superiores, explotan a sus subordinados, resistentes al cambio, carecen de sensibilidad al tacto y son adaptables a situaciones complejas.

Mientras tanto, el maquiavelismo es pragmático, mantiene una distancia de lo emocional, es frío, manipulador, siempre busca ganar más, es difícil de persuadir y depende de factores externos".

(Robbins,1992:32)

4.1 DIAGNÓSTICO

De los anterior, cabe destacar que entre las relaciones que más destacan se encuentra la de los analistas con el jefe de análisis; el jefe de análisis con el subjefe de análisis; el jefe de análisis con el jefe de Distribución y el jefe de análisis con el gerente general.

La relación que se da entre los analistas y el jefe de análisis, es de respeto pues representa la autoridad ante la empresa, y conforme a las fuentes de poder, se aplica la de triunfo, pues lleva en la empresa 25 años, esto quiere decir que ya tiene una gran experiencia dentro de la empresa, y por lo tanto se supone que también en el funcionamiento del departamento.

Tiene planeado crecer junto con la empresa a largo plazo, pero se podría deducir porque ya tiene 38 años, es padre de 3 niños y sus estudios solamente se limitan a los primeros años de la licenciatura de Economía.

Es una persona cien por ciento maquiavélica, pues por quedar bien ante el gerente, que es su amigo, es frío y manipulador. Es autoritario porque se basa en su motivación, es rígido intelectualmente y siempre busca complacer a sus superiores, y busca explotar a sus subordinados.

Pero, si el analista se rehusa a realizar el trabajo, habrá una restricción, pues el jefe llama la atención diciendo que el ayudar es para el propio crecimiento de la empresa y de nosotros pero si no lo quieren hacer, ya no habrá dinero para pagar y podrán rescindir de su trabajo. Por lo tanto es una relación instrumental, pues el jefe consigue el trabajo a cambio de dinero que le dará al trabajador. Además se vuelve a retomar el dato de la estructura formal de poder-autoridad que se aplicó en el capítulo 2, en el que dice, según Shein, que la autoridad no legítima se justifica en el poder puro, a través de la manipulación del premio-castigo o de la información.

Este tipo de relaciones afecta el proceso productivo en Camsa, pues los integrantes que participan en estas fases, realizan su trabajo siempre y cuando se les da algo a cambio. La inasistencia del personal se da en una frecuencia de cinco veces, que se traduce a 6 horas con 30 minutos de retraso en tres semanas. Y se muestra que no se da en algunos casos la solidaridad en el caso de que surja mucha información, pues la Hoja de Inspección arroja resultados de 10 de frecuencia, es decir, de 15 días analizados, 10 surge mucha información y se da el individualismo.

Por otro lado, tenemos la relación del jefe de Análisis con el subjefe del mismo departamento. Aquí se da una relación tensa, de autoridad y de dominio, pues como se mencionó en el capítulo segundo, el jefe de Análisis quiso aumentar su autoridad en otras áreas, pues tiene lazos directos con el Gerente, por compadrazgo y amistad, y por lo mismo tiene el poder de autoridad.

Este poder se le dio al jefe de Análisis, pero el subjefe de Publianálisis renunció al igual que todos los elementos del departamento. El jefe de Análisis-Publianálisis, se hizo cargo de todos los servicios, pero nunca entendió y no se hicieron esperar la cancelación de varios servicios. La

incertidumbre sobre lo que iba a pasar, cobró sus primeros resultados. Nadie se esperaba que esto fuera a pasar.

El gerente le pidió al ex jefe de Publianálisis que capacitara a la gente nueva solamente los sábados por el mismo sueldo. Este accedió a las demandas del gerente. A los dos meses, el gerente le pidió al ex jefe de Publianálisis que regresara. Este actor regresó pero con la condición de que le doblara el sueldo y se respetara su trabajo.

El gerente al ver que el ex jefe de Publianálisis dominaba el área, tuvo que aceptar sus condiciones y nuevamente se volvió a incorporar el 1 de agosto, aunque bajo el mando del jefe de Análisis-Publianálisis, pero este último, no se mete ya con su trabajo. Es el claro ejemplo de una relación instrumental.

Pero, por qué fue requerido el titular anterior del área de Publianálisis, porque a pesar de que existe un lazo fuerte entre el gerente y el jefe de Publianálisis, el gerente recurrió al ex jefe de Publianálisis y aceptó sus condiciones. ¿Habrá notado la incapacidad de su "amigo"?

Sin embargo, el jefe de Análisis-Publianálisis, no sabe coordinar, recurre a las negociaciones instrumentales para recuperar su autoridad, pero no para que se hagan las cosas por su poder de mando.

El trabajador sabrá manipular, porque en el momento que le sean asignadas más tareas, este se escudará en lo que hace para pedir aumento de sueldo o más incentivos, que independientemente se los den o no, seguirá desarrollando su trabajo y aprovechará la poca incapacidad del jefe de Análisis para ordenar y designar tareas, el empleado rehusará el trabajo y en otras ocasiones como el no puede sacar el trabajo a tiempo, pondrá de excusa la tecnología con la que hace su trabajo, o en vez de hacer su trabajo en una hora lo hará en 2 o más, para hacer creer que todo el tiempo lo tiene distribuido.

Además, el analista se puede escudar en la incertidumbre de la información, si esta no llega podrá utilizarla como un arma de dos filos, pues todos los beneficios girarán entorno a él, siempre y cuando tenga el conocimiento de poderlo dominar.

Por otra parte, el analista podrá defenderse con las tareas que labora a diario, pues sólo él tiene el conocimiento de como se hace su trabajo que información va y cuál no, tiene conocimiento en que datos debe basarse y dónde buscarlos. El seguimiento diario que le da a las notas, sirve de respaldo y siempre sabrá de donde proviene y que hacer cuando no exista físicamente la orden de trabajo, porque debido al manejo diario de la información ya sabe que es y que no es.

Es un claro ejemplo de los individuos estratégicos en el proceso productivo, porque uno de los puntos que más se atora el servicio, es el de Análisis-Publianálisis, pues a pesar de que los redactores llegan temprano, al momento de realizar los análisis, se retrasan, y cuando regresan las

notas al departamento de Particulares, ya llevan tiempo de atraso, y luego estos últimos atrasan más el trabajo. El resultado en esta parte osciló entre los 14 y 15 puntos (34 horas con 35 minutos). Que fueron los problemas que se repiten a diario.

En cuanto al jefe de Análisis-Publicación, no tiene la habilidad para influir en la toma de decisiones de una persona, pues como lo dijo Morgan, el poder lo tiene la persona capaz de influir en otra persona "en él influye quién lo ejerce, qué, cuándo y cómo". (Morgan, 1994:145)

El poder que usa este actor por ser el titular de Análisis-Publicación, también lo utiliza con el jefe de Distribución cuando existe algún servicio en especial, le dice como lo debe de hacer, a cambio tendrá su reconocimiento, aunque el jefe de Distribución lo utiliza en un doble sentido, porque también busca su propio beneficio por lo tanto es una relación recíproca desequilibrada, pues a pesar de que al jefe de Distribución le son reconocidos sus esfuerzos, el que saldrá más beneficiado será el jefe de Análisis, pues tendrá reconocimiento ante el Gerente, quien le seguirá concediendo el poder.

El jefe de Distribución, es una persona de 40 años y mantiene una competencia por lo mismo de que lleva los mismos años que el jefe de Análisis-Publicación. Es una persona que está separada, es inestable, pues es una persona insegura, tensa, nerviosa y desesperado.

También se puede decir que es maquiavélico, pues es frío, manipulador y siempre busca ganar más. El jefe de Distribución, por su mal carácter, aunque tenga buenas ideas, no le son tomadas en cuenta porque se tiene la visión de que quiere pasar por los arriba de los demás, y la desesperación lo lleva a que sea una persona fría con los demás, por lo que afecta el formado de notas, que tuvo una frecuencia de 14, con un retraso de tiempo de 16 horas.

Finalmente, es así como se dan las relaciones de poder dentro de Comunicación y Análisis, siempre son a cambio de otra cosa, estas negociaciones siempre llevarán un fin y un objetivo. Las principales relaciones que se dan son las que se retomaron anteriormente. Cabe destacar que también existe el subgerente, que tiene a su cargo a todos los jefes de los departamentos, incluyendo el de Análisis-Publicación y Distribución. Pero sus decisiones son ignoradas por la falta de conocimiento del subgerente en cuanto al funcionamiento de la empresa y por lo mismo sus proyecciones en cuanto a la empresa no son las acertadas y nunca encuentra la forma de resolverlos.

5 EL ACTOR EN EL GRUPO

Una vez que se analizó al actor dentro de la organización y su incidencia en el proceso productivo, ahora se realizará un estudio desde la perspectiva grupal con el fin de observar, analizar y proponer sugerencias para diagnosticar el papel del grupo en la empresa y cómo de alguna forma puede afectar el proceso productivo de acuerdo a las funciones de los actores dentro de las unidades grupales, pues los grupos son ambientes importantes de comportamiento individual.

El grupo en el proceso productivo

El actor como se vio en el apartado anterior, su temperamento y su forma de ser muchas veces tiene que ver en su comportamiento y de alguna forma afecta la parte productiva.

Por otra parte, en la organización muchas veces es necesario conformar equipos para que salga bien el trabajo y la parte que a cada cual le corresponde se realice de la mejor manera; pero las actitudes del actor también depende de su comportamiento con los demás miembros de la empresa, su grupo y sus relaciones.

Eso nos lleva a preguntarnos: ¿el comportamiento del actor dentro de los grupos también influyen en la producción?

Para poder entender y dar una respuesta a esta pregunta, primero hay que saber cuál es el significado de grupo, que de acuerdo a Olmsted es "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,1966:40)

También cabe destacar, que los individuos siempre buscan satisfacciones personales y afectivas que el grupo podría satisfacer así como se menciona en el segundo capítulo en el que dice que "es un grupo psicológico de cualquier número de personas que interactúan unas con otras, que son psicológicamente conscientes unas de otras y que se perciben a sí mismas como un grupo" (Schein,35).

Grupos formales e informales

Además los grupos también se pueden determinar por grupos formales e informales, como se vio en el segundo capítulo, en el que se estudio la parte formal de la empresa, en este caso Comunicación y Análisis, tomando en cuenta los grupos que participan en el proceso de trabajo que se detectó en la Hoja de Inspección, en el cuál resultó que el problema que más se repite fue el de las notas son regresadas al departamento de Particulares para formarlas con 15 puntos de frecuencia y 18 horas con 35 minutos de retraso, y le siguió Notas no formadas al departamento de Análisis con 14 repeticiones y 16 horas de atraso.

Como grupos formales de trabajo se define como "aquellos que se integran en una empresa para realizar una tarea específica relacionada con su misión organizacional". Estos pueden ser permanentes, que serían las unidades de trabajo dentro de un departamento y las temporales, que son las comisiones especiales que dejan de existir en cualquier momento. (Schein,1982:135)

En contra parte, también existen los grupos informales, que son "aquellos que se conforman sin algún código de conducta escrito y las funciones no están definidas. Surgen de los factores formales de las relaciones y necesidades humanas". (Schein,1982:135)

Estas personas se hallan en contacto continuo entre sí, tienen conductas que van más allá de la

"movilidad" entre estas personas se da una comunicación suficiente y necesaria para llevar a cabo sus tareas. Destacan en estos grupos los códigos, pues intervienen como parte importante las señas, sentimientos y gestos con el fin de que se identifiquen unos con otros.

Con esto los integrantes del grupo actúan de diferente manera y aunque cada uno tome un rol diferente estos se distinguen y forman un grupo muy unido en el que se establece una lealtad "sé uno de los nuestros. Todos los de afuera son extraños". (Olmsted,27:1966).

5.2 DIAGNÓSTICO

Esta parte se aplica a Camsa en los departamentos, de Distribución, Particulares y Análisis-Publicación. En cada departamento, existe una unidad de trabajo dentro de cada subsistema que trabajan en una actividad que se relaciona, por ejemplo en el Particulares, se dedican a seleccionar las notas por temas y después las forman, en ella participan 25 personas; en Distribución, hacen algo similar pero con la excepción de que ellos no seleccionan las notas, sólo las forman, cuentan con 9 elementos y finalmente está el departamento de Análisis-Publicación, en el que se elabora una síntesis informativa y por otra parte se hace una valoración comercial de las notas.

Estos 3 departamentos, no tienen una claridad en cuanto a sus tareas, pero tienen una idea como departamentos que van hacer cada uno; las actividades que se realicen dentro del subsistema es el mismo para todos sus integrantes del grupo, lo que hace la distinción entre un departamento y otro.

Entre los grupos informales dentro de Camsa, cabe destacar los grupos que se reúnen para comer, integrado por 3 personas del departamento de Análisis-Publicación; el mixto, formado por el gerente, el director de Análisis-Publicación y el subdirector general de este mismo departamento.

En el departamento de Particulares, se da el caso de 4 grupos de amigos, integrados por 3 a 4 personas y el de Distribución que lo integran 5 personas; 4 chicos, 2 son hermanos y los otros dos también y una chica de otro departamento.

En el caso de los grupos formales, esta se da por la necesidad de atender una actividad y forman una unidad de trabajo y en el segundo caso, que serían los grupos informales, se da, principalmente por la amistad, por la probabilidad de interacción dada por la proximidad físicas, o por la similitud de intereses.

En tanto, existen ciertas cualidades de relación entre los miembros de los grupos que se distinguen entre los grupos primarios y los grupos secundarios como se mencionan:

Los grupos primarios son "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. Estos grupos pertenecen a los grupos pequeños, de contacto directos, espontáneos en su conducta interpersonal, y orientados, no necesariamente a fines comunes". (Olmsted,11:1966)

Por otra parte, también se da la disfunción del grupo primario, que es representado cuando el grupo

es muy unido y puede provocar la restricción de la productividad. Por lo tanto será funcional para el individuo y disfuncional para la organización

También existen los grupos secundarios son aquellos que brillan porque "las relaciones entre los miembros son "frías", impersonales, racionales, contractuales y formales. Los individuos participan no como personalidades totales, sino sólo con relación a capacidades especiales y delimitadas; el grupo no es un fin en sí mismo, sino un medio para otros fines". (Olmsted, 1966: 13)

Las principales relaciones que se retomaron, como ya se mencionó en la incidencia del actor son las de los Analistas con el jefe de Análisis; el jefe de Análisis-Publicación con el jefe de Análisis y el jefe de Análisis con el jefe de Distribución

Como grupos primarios, destacan los analistas de Análisis-Publicación con los elementos del Distribución. Aquí sobresale un grupo amistoso que además de ser amigos, participan en la elaboración de uno de los servicios hablando en términos económicos, que más capital deja.

Está integrado por 3 personas, una de Análisis-Publicación y dos de Distribución, en el cual la amistad está primero, existe una solidaridad de compañerismo, es decir, si uno termina le ayuda al otro y los lazos son más cálidos y personales. A nivel de experiencia, todos giran alrededor de un año que laboran en la empresa, todos son solteros y jóvenes, rondan entre los 22 y 27 años.

Otro de los grupos primarios, es de los integrantes de Análisis-Publicación, en el cual tienen lazos de amistad, solidaria, de ayuda con el trabajo y socialización.

Las reuniones se dan en la comida, en los espacios donde laboran y a pesar de que la experiencia de cada integrante es diferente dentro de Camsa, todos comparten el mismo conocimiento, pues todos son egresados de la carrera de Comunicación o Periodismo.

Existen otros grupos primarios que se dan en el departamento de Particulares, en el cual de 25 integrantes, destacan grupos de amigos de 4 a 5 personas, pero que llegan a formar uno más grande cuando comparten el mismo gusto por el deporte: el fútbol.

El trabajo de estos elementos, es de solidaridad, cuando terminan ciertos trabajadores, ayudan a los más nuevos, y les dan una pequeña asesoría de cómo pueden realizar más rápido su trabajo.

Cabe destacar que también en los grupos primarios de día uno muy unido y como se mencionó anteriormente este provocó la restricción de la productividad, pues cuando renunció el jefe de Publicación, a los integrantes de este departamento les ofrecieron ese puesto por el mismo salario, por lo cual renunciaron todos el mismo día. El área de valoración comercial, se quedó sola de la noche a la mañana, no hubo nadie que supiera como se hacían los servicios. Esto llevó a los clientes a que cancelarán los servicios de la empresa, como fue el caso de transportación Marítima Mexicana, entre otros.

En cuanto a los grupos secundarios, existen las de los analistas y el jefe de Análisis-Publicación; el

jefe de Análisis-Publicación con el subjefe y el jefe de Análisis con el jefe de Distribución.

En el primer grupo, se da una relación fría y meramente formal, pues es con un fin: sacar el trabajo a tiempo y sin errores. En esta el jefe de Análisis-Publicación, quien es una persona inestable, pues es tenso, nervioso e inseguro; cuando tiene mucho trabajo no sabe que hacer y reparte las funciones a los miembros del departamento; es una persona autoritaria, busca explotar a los analistas como se mencionó en la incidencia del actor.

Además de ser una persona colérica, pues cuando se trata de repartir funciones, su timidez sale a la luz del día, pues en vez de dar él la orden directamente a la persona, envía a otra y le dice que le comente.

Por otra parte, están los analistas que se inclinan a la rectitud, pues son responsables, persistentes y siempre se inclinan al logro.

En la hoja de Inspección destacó que el problema que mayor tuvo frecuencia (15, esto quiere decir que se repite todos los días, con un atraso de 18 horas con 35 minutos) fue el de las notas que pasan sin formarlas, pues cabe destacar que también tiene que ver la rapidez con que el analista las redacta, pues si retarda el trabajo, saldrá más tarde de lo que se tenía previsto.

El grupo del jefe de Análisis con el subjefe del mismo departamento, el tipo de comportamiento es maquiavélico pues mantiene una distancia emocional, es frío, manipulador y sobre todo busca ganar más y al mismo tiempo es autoritario ya que basa su motivación en la autoridad, son rígidos intelectualmente y buscan complacer a sus superiores aunque cometan errores y al final el gerente llame su atención y desconozca su capacidad como jefe, pues debido a esa acción fue el reincorporamiento del subjefe de Análisis-Publicación.

Esta relación afectó mucho el proceso productivo, pues a causa de la renuncia del jefe de lo que era antes Publicación, se dio la cancelación de varios servicios, pues debido a la experiencia que adquirió en este puesto, dominaba el campo, él sabía como se realizaba el trabajo y tenía el conocimiento de qué era lo que deseaban los clientes.

Finalmente, destaca el grupo formal que abarca el jefe de Publicación con el jefe de Distribución. Aquí se da una línea de competencia pues los dos luchan por ser el mejor y el más inteligente. El grado de escolaridad del jefe de Distribución es nivel profesional, un hombre separado con un hijo y con 20 años de experiencia en la empresa; por otra parte, el jefe de Análisis-Publicación, es un hombre que se quedó en los primeros años de la carrera de Economía, con 25 años de experiencia en la empresa, casado con 2 hijos y una esposa y sobre todo cuenta con el respaldo del gerente, por lazos de amistad.

Ambos son maquiavélicos, pues mantienen una distancia emocional, y creen que los fines justifican los medios: persuaden y manipulan. El jefe de Distribución, prospera porque interactúa cara a cara

con otras personas pero no consigue el reconocimiento del gerente por las causas expuestas anteriormente.

El jefe de Análisis-Publicación, no prospera porque nunca da la cara, no enfrenta a los demás y siempre se justifica diciendo que el gerente dio la orden.

El último grupo secundario que existe pero se mantiene de incógnita es la del subgerente, pues está sobre los jefes de Particulares, Distribución y Análisis-Publicación. Su trato es para tratar temas de trabajo y productividad.

Siguiendo por el mismo camino de los grupos, en su estructura interna, se da un líder quien es el que moviliza al grupo, y este a su vez se divide en democrático, laissez faire y autoritario.

El líder autoritario es "fuertemente directivo, tomando sobre sí las responsabilidades de asignar tareas y de elegir a sus compañeros de trabajo, e indicando a medida que las necesidades aparezcan los pasos que debían ser seguidos". (Olmsted,41:1966)

También existe el líder democrático, el cual "favorece las discusiones del grupo y las decisiones a las que se debía arribar. Trata de bosquejar los pasos necesarios para alcanzar los fines del grupo y de sugerir otros modos posibles de lograr el mismo resultado". (Olmsted,41:1966)

Por último tenemos al líder laissez-faire, en el cual el líder "le da al grupo completa libertad de hacer lo que quiera hacer, estando presente a fin de ayudar en el caso de que alguien le solicitara ayuda, pero haciendo al mismo tiempo el menor número de sugerencias posibles". (Olmsted,42:1966)

En el caso del jefe de Análisis-Publicación, tiene una parte de autoritarismo, pues diseña por anticipado todo el plan a desarrollar. Rechaza frecuentemente el trabajo de los demás, sólo él es perfecto y rechaza lo ajeno.

Pero, en algunas situaciones, o más bien cuando está de buen carácter, es laissez-faire, es decir, pues al grupo le da la libertad de hacer lo que quieran, que realicen su trabajo responsablemente, aunque siempre dará su visto bueno.

En los otros jefes, no existe un liderazgo pero no es tan marcado y polémico como el que se menciona, pues debido a que el jefe de Análisis-Publicación tiene lazos de amistad con el gerente, puede tomar el mando como mejor le parezca y deshace y hace a su gusto, mientras que los demás no tienen el mismo poder.

El poder en los grupos existe principalmente en los formales, pues como se mencionó en el apartado anterior, siempre se negocia para que ambas partes consigan lo que quieren. Como en el caso de los analistas con el jefe, estos piden más aumento a cambio de una recompensa.

Es así como el poder se da de ambas partes, por una parte, el jefe ocupa un lugar estratégico en el supuesto organigrama y la otra, la de los empleados porque saben hacer su trabajo, manipulan la

tecnología y sus tiempos.

Uno de los grupos que demostró más poder, como ya se mencionó anteriormente fue el de los empleados de Publianálisis, ya que enseguida de que renunció el jefe, los empleados de dicho departamento, se retiraron de su campo laboral, lo que ocasionó que varios servicios tronaran. No se pudo evitar el conflicto que tuvo sus consecuencias.

Se denotó su poder como grupo, aunque para la empresa haya sido disfuncional, para los actores representó fortaleza y unión de cada uno de los integrantes, que de alguna manera afectó el proceso productivo de la organización.

En resumen, se podría decir que los grupos afectan directamente la producción en una empresa, pues las relaciones influyen en las actitudes de los integrantes de cualquier grupo, es decir, de acuerdo a como se sienta el trabajador, realizará mejor sus tareas y en el tiempo estipulado.

En algunas ocasiones es necesario un líder que tenga la capacidad de coordinar, de lo contrario no llegará a producir en el menor tiempo posible y con calidad sus servicios, no se respetará su decisión y en caso de que el grupo sea muy unido será contraproducente para la organización, pues se revelarán o ejercerán su poder y se rehusarán a realizar sus labores en el tiempo estipulado.

En otras palabras, el poder está en quién lo ejerce, por ejemplo, en Comunicación y Análisis de México, uno de los hallazgos fue este factor, que gira en todas direcciones, de forma horizontal y vertical. Los actores para sobrevivir en la agencia, recurren a los juegos de poder, siempre en busca de su propio beneficio.

Es como un trueque, te ofrezco algo a cambio de otra cosa. La mayoría entra a estas relaciones. El jefe con el gerente, entre representantes de los departamentos, actores con las autoridades y hasta la gente de ventas con el entorno propio.

Tal vez una de las posibles soluciones, sería un organigrama formal pero no rígido y la formalización del proceso productivo y funciones.

6 ANÁLISIS CAUSAL

El papel que juegan los actores dentro de la organización, es de negociaciones, es decir, siempre lograr algo a cambio de otra cosa, que le complazca y le beneficie.

Así pues, el claro ejemplo son las negociaciones de los analistas con el jefe de Análisis-Publianálisis que aceptan más trabajo a cambio de una recompensa económica.

De esta forma, afecta el proceso productivo, pues los empleados aceptan realizar sus labores solamente con un fin económico, más no porque estén motivados, lo que provoca retrasos, como se mostró en la Hoja de Inspección, en el que se regresan las notas sin formar, pero con un tiempo de retraso, que llegó a los 14 repeticiones, es decir 16 horas en tres semanas.

Asimismo, los actores forman parte de grupos, y estos a su vez se dividen en formales e informales.

Los grupos formales existen en base a la estructura de la empresa. Aquí cada conjunto de actores ya tienen definido su papel en la organización y en el proceso productivo, como se muestra en el diagrama de flujo formal. Las tareas de estos están bien especificadas y cabe destacar que son importantes los trabajos en equipos porque cada cual sabe el papel que representa y la función que realiza dentro del recorrido que lleva el producto.

Los grupos informales forman parte de una fortaleza para los individuos y logran sacar adelante el trabajo que les corresponde en el proceso productivo, pues a pesar de tener cargas de tareas, la motivación de unos con la otredad es lo que provoca que puedan realizar las fases del proceso productivo, aunque existan fallas como se reflejó en la hoja de Inspección.

Cabe destacar que uno de las causas que afectan el proceso productivo, son las relaciones entre el jefe de Análisis-Publicación y el jefe de Distribución, pues existe un choque que va más allá de los conocimientos, en el que también involucran su temperamento; y por lo mismo se da un roce entre los dos, lo que impide que se de una coordinación entre ambas partes para solucionar los problemas del camino que recorre el producto.

En cuanto a las relaciones de poder, la que más destaca y en todas, es el jefe de Análisis-Publicación, pues como ya se mencionó con anterioridad, que gracias a sus lazos de amistad con el gerente, aplica su poder como puede y lo ejerce con los otros jefes que participan en el proceso productivo, como se vio con el despido del jefe de Publicación. Las decisiones que él toma con el respaldo del gerente y la carencia de coordinación como "líder" autoritario, presiona para que sean obedecidas, pero solamente son cumplidas por la jerarquización en el organigrama.

Se podría considerar una frustración por parte del jefe de Análisis-Publicación por sus características como actor en cuanto a la carencia de estudios; que son reflejados en el momento de distribuir las tareas en el departamento que al mismo tiempo lo ciegan de los huecos que se dan y no permite que se cumplan los tiempos establecidos.

Además, el jefe de Análisis-Publicación no sabe pedir el trabajo por su propia persona, siempre utiliza un intermedio. Cuando las órdenes de trabajo llegan de arriba, no son claras pero él no se preocupa en investigar de que se trata. En un apartado se mencionó al subgerente, que no sabe dar órdenes ni sabe pedir las cosas.

Se percibe un conflicto entre el jefe de Análisis-Publicación con el subgerente, se da un choque por quien es el que da las órdenes. Cabe agregar, que las palabras del subgerente siempre son ignoradas por los integrantes del proceso productivo, pues es un actor que no tiene conocimiento de cómo se lleva a cabo y cuando da posibles soluciones es ignorado por los miembros de la organización.

Pasando a otro tema, una de las principales causas de que los actores no trabajen a su máximo, es que siempre van a esperar algo a cambio, porque no han sido satisfechas todas sus necesidades. Lo

único que se logra negociar en la parte económica.

Por otra parte, la información como un conjunto de datos, también puede afectar el proceso productivo, pues depende en ocasiones de fuerzas externas, pues algunos servicios dependen de la información de afuera, pues existe la posibilidad de que se de una incertidumbre que el integrante del proceso productivo sabrá aprovechar a su beneficio.

Por ejemplo, este tipo de situaciones se dio en Publianálisis cuando renunciaron todos sus integrantes, ellos tenían todos los datos necesarios, se dio el poder como grupo, para ellos fue funcional pero para el proceso productivo fue disfuncional, lo que afectó en su máximo a la organización que se reflejó en la cancelación de varios servicios.

Por lo tanto, el papel que juega la información dentro de la organización, entendida como un conjunto de datos, es interpretada por todos los miembros a su forma de ver, y esta a su vez se va distorsionando.

Lo que provoca que el proceso productivo siga otro camino al formal, pues todos los que participan en esta parte, llevan otro camino que si fuera analizado por las cabezas grandes de la empresa, se tomarían las medidas necesarias en el flujograma real, que sería más fácil de adaptar a querer cambiar el flujograma formal.

Por otra parte, la comunicación entendida como un conjunto de códigos, es ignorada en la organización, pues lo que se busca estudiar es las parte dura, la parte de costo-beneficio y capital, como producir más en el menor tiempo posible y dejan de fuera la parte comunicativa. La parte blanda donde participa el actor y los grupos, no se presta la debida atención a la creación de una cultura organizacional, donde la parte humana juega papel importante en los procesos productivos.

Por lo tanto, el actor como la otra parte del proceso productivo dentro de Comunicación y Análisis, es un factor primordial en el que intervendrán sus sentimientos, gustos y grados de necesidades.

Una necesidad que tratará de satisfacer como persona y grupalmente, en la medida que buscará la aceptación de los demás y se verá reflejada en la producción y en la motivación que tendrá al realizar su trabajo.

Se podría afirmar que los humanos forman una parte destacable en Camsa, y más en el proceso productivo pues de él depende que salga bien los servicios, que la información que se maneje sea utilizada de forma adecuada por las dos partes, y que se satisfagan las necesidades de las personas, porque al final son seres pensantes y que sienten. Su estabilidad emocional se verá reflejada en el trabajo que realice.

Con la hoja de inspección se logró detectar con precisión cuál es el foco del problema en el proceso productivo, pero al mismo tiempo, nació la idea de qué había más allá de esa falla, ya que si lleva un plazo en el cuál no se ha podido resolver, entonces quiere decir que el conflicto va más allá de

una distribución de actividades en el camino que lleva el producto. Es decir, posiblemente exista un problema de choque de caracteres que se ha reflejado en la producción de los servicios y que probablemente, el trabajo a salido gracias a las relaciones entre los grupos y los actores.

Pero al mismo tiempo, estas relaciones de grupos, pueden ser un peligro para la empresa; en primera por su fuerza y organización, ya que tienen ideales que los unen; pero también llegan a ser un conjunto de individuos que trabajan para un mismo fin, de hecho, tener el control en la producción de forma positiva o negativa.

Así está demostrado en nuestros resultados, pues en la categoría de reclamación del cliente, giró en 3 repeticiones, lo que significa que el cliente está contento con el servicio; el faltante de notas en el proceso de selección, en el que destaca la fuerza para sacar el trabajo adelante en grupos.

Otro de los hallazgos que se dieron en Camasa, son los juegos de poder en todas direcciones. En primera, la de tecnología, los empleados con sus jefes, autoridades entre ellas mismas y la que se podría considerar la más perjudicial, el dúo titular de Análisis-Publicación y Distribución.

Una de las posibles soluciones sería proponer las reglas claras del juego, es decir, ser preciso con las tareas que cada actor deberá realizar, con el fin de que se prevenga la usurpación de puestos que no les corresponden; y principalmente, lograr la socialización entre los jefes para romper con la rigidez que tienen unos con otros.

En cuanto a los empleados, para romper con el poder que la empresa les ha dado, realizar un rol de actividades en cuanto a los servicios de los clientes. Así, cuando falte alguien, ya se sabrá quien tiene el perfil para realizar dichas tareas.

CAPÍTULO IV

Para cambiar, adaptar o modificar las situaciones o roles que se dan en un determinado espacio, es necesario analizar y detectar estas actitudes o haceres como las acciones y comportamientos humanos que tienen que ser estudiados desde los discursos, que dicen y cómo lo perciben.

Es así, como a través de las herramientas de investigación cualitativa en comunicación organizacional, es decir por medio de las entrevistas semidirigidas, se detectaron los problemas comunicativos relacionados al problema que se mostró en el proceso productivo del capítulo tres en el que se aplicó las técnicas cuantitativas. Asimismo, se rescatan los rasgos y factores que se dieron en la incidencia del actor y los grupos en la producción de Camsa.

En este capítulo partirá retomando la problemática que se dio en Camsa en cuanto al proceso productivo que fue el retraso de los servicios y en consecuencia las cancelaciones a consecuencias de este factor, y sus costos tanto energéticos, psicológicos y económicos de acuerdo a Moles.

Por otra parte, se inspeccionará que existe más allá del problema del proceso productivo, que aterriza en el suprasistema en el cual encierra la manera en que se lleva a cabo el flujo informativo y la comunicación, tanto a nivel de departamento como de empresa.

Para esto se analizó las representaciones de los actores participantes en el proceso productivo de Camsa, lo cual guían las acciones de los sujetos y los llevan a actuar de una determinada forma.

Pero antes, se retoman los conceptos de comunicación organizacional, formal e informal dentro del sistema, teniendo en cuenta que la comunicación en las organizaciones, juega un papel fundamental para su buen funcionamiento.

Es así, como se retomó el liderazgo, las relaciones humanas, los comportamientos, las acciones para que se pudieran entender las interrelaciones que se dan en Comunicación y Análisis de México.

Al final se da una posible solución utilizando a la comunicación como mediadora para conciliar las partes del conflicto y llevar a la empresa a un fin, el beneficio mutuo y convertirla en una organización habitable.

I PROBLEMA DETECTADO

En el capítulo anterior, se recurrió a las técnicas cuantitativas para saber con que frecuencia se repetía las causas y que tiempos de un problema detectado dentro de Comunicación y Análisis de México S.A y que afecta la productividad de la empresa, junto con las cancelaciones.

Es así, como ya teniendo una parte conformada, partimos de eso para ir más a fondo e investigar que existe más allá del problema en la parte que intervienen los actores y sus relaciones en la que se recurrirá a las técnicas cualitativas.

1.1 COSTOS DEL PROBLEMA MEDIDO

El problema medido en el tercer capítulo, fue el retraso de los servicios y a consecuencia las cancelaciones de los servicios y sus causas fueron: llegan tarde los periódicos: retraso de la selección de notas en el departamento de Particulares; notas no formadas son devueltas al departamento de Particulares para formarlas; tiempo extra para formar las notas; inasistencia de personal a trabajar; faltante de notas en el proceso de selección; tiempo extra del personal por la búsqueda de notas faltantes; reclamación del cliente y mucha información.

Así, partiendo del problema detectado se procede a valorar el costo que ha tenido para la organización en todos los aspectos y de acuerdo a Moles es "la extracción efectuada para el desarrollo de la acción de los recursos disponibles del ser o de la organización, y es, en ese sentido, el agotamiento relativo de sus recursos, cualesquiera que estos sean, y es práctico admitir a título de axioma que el individuo actúa cuando el interés, más o menos bien entendido a mayor o menor largo plazo, que él saca del acto, es notablemente mayor que los recursos internos que debe consagrar a éste". (Moles,1984:40)

Además, para poder hablar de los costos del problema es necesario hacer referencia a los diferentes tipos de costos que se dan de acuerdo a Moles, como el: energético, psicológico, económico y temporal que se verá en los siguientes apartados.

1.2 COSTOS DE LAS CAUSAS

En el costo temporal se considera como "todo acto, todo objeto, todo servicio, toda ocupación humana, se traduce necesariamente en una disipación de tiempo. Hay un tiempo, hay una duración afectada para la realización, duración modificable, transformable según las condiciones de acto" (Moles,1984:49).

Por ejemplo, en Comunicación y Análisis se requiere de un tiempo determinado para poder realizar el proceso productivo; desde el momento en que llegan los periódicos, hasta que se envía la información por e-mail, mensajero o fax.

Todos los servicios tienen su respectiva hora de salida, desde las 7:00 hasta las 10 am. Se inicia con el proceso de trabajo a las 3:00 antes meridiano que es la hora de entrada de los empleados

especialmente de los cortadores, auxiliares de Análisis y 4 analistas para que adelanten el trabajo y salga a tiempo.

El tiempo del trabajo puede variar según la información que salga, dependiendo de la asistencia de los actores y el tiempo que se tarde el empleado en realizar la tarea que le corresponde. Hay que recordar que socialmente el tiempo significa también dinero. En Camsa, cada vez que se termina tarde un servicio, significa minutos extras, implica un pago más y el disgusto del cliente por el retraso de su información. Por lo que se considera el costo temporal como uno de los que más abarca.

Por consiguiente, el costo energético "se encuentra universalmente en el análisis del costo de una acción, es el término de energía en el sentido fisicoquímico". (Moles,1984:49)

Traducido en el problema medido en el capítulo anterior se observó que el costo energético abarca desde antes del proceso productivo. En primer lugar, el recorrido de los mensajeros para recibir los diarios y llevarlos a la Agencia de Noticias en donde se realizará el trabajo. Segundo, la repartición de los periódicos a las áreas correspondientes; tercero la revisión de la información de los auxiliares de análisis en cuanto a los temas de interés para las empresas; leer y resumir las notas; y finalmente el traslado del paquete de notas físicas a la empresa contratante.

Finalmente existe en Camsa un costo psicológico donde se da "la movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento, ya que el potencial de energía psíquica vacía progresivamente cierto tipo de actos en función de la naturaleza de éstos, según se los utilice poco o mucho". (Moles,1984:49).

Si se aterriza lo anterior al trabajo que realizan los empleados, destaca el esfuerzo mental por seleccionar adecuadamente la información que se manejará para cada empresa: la habilidad para formar la nota correctamente y la lectura y redacción de los analistas por resumir y analizar la información que tendrá en sus manos y que corresponderá a la que el cliente necesita.

Pero la presión por la entrega de los servicios, produce perturbación, mal humor y relaciones hostiles. Y cuando los analistas esperan información del departamento de Particulares, causa incertidumbre y desesperación por el retraso del servicio.

Finalmente cabe destacar, que el costo del problema es un desgaste en la mente de los actores que participan en el proceso productivo, pues produce cansancio mental y saturación de sentimientos causadas por la presión de los horarios de la entrega de los servicios y relaciones hostiles entre los individuos de Camsa.

1.3 TIPOS DE CAUSAS

El problema detectado en el capítulo III nos lleva a fragmentar las causas que se dieron con más frecuencia en la pirámide que se distribuye en tres partes: Infraestructura, Estructura y

Supraestructural.

El nivel de Infraestructura, está compuesto por la maquinaria, tecnología, recursos, por las herramientas y las materias primas. Abarca todo lo que es el equipo, como las computadoras, mesas, impresoras, escanner, teléfonos, fax, copiadoras, sillas, coches, módem, servidores, insumos y otros recursos.

Las computadoras que se encuentran en Camsa, existe una desigualdad en los departamentos, unos cuentan con Pentium IV mientras que otros trabajan con versiones anteriores. Por lo que muchas veces no se puede trabajar la misma información al mismo paso, lo que provoca un gasto de tiempo y físico, porque se dobla del tiempo del trabajo de los actores de la organización y segundo porque no cumple con las exigencias del entorno, en este caso los clientes.

En el Estructural, se refiere a la forma de operar en la organización, la forma en que están organizados y diseñados los procesos de trabajo. Es toda una planeación en el proceso productivo, desde horarios, pasos y el objetivo final, hacer que llegue al cliente.

En el apartado de los tipos estructurales, destacan: Cuando llegan tarde los periódicos, porque no tienen planeado una buena logística en la organización de trabajo. Asimismo, también se da un retraso de la selección de notas en el departamento de Particulares pues no existe el personal suficiente.

Las notas siempre se pasan sin formar al departamento de Análisis y luego son devueltas al departamento de Particulares para que sean formados. Al mismo tiempo, se recurre al tiempo extra para formar las notas. En ocasiones también existe un faltante de notas en el proceso de selección por lo que se requiere de más tiempo para buscarlas.

La reclamación del cliente en muchas ocasiones es porque hubo un faltante de información o se detectaron errores en la redacción. En varias ocasiones, las notas que faltan es por una mala comunicación de las órdenes provenientes de los agentes de ventas en la comunicación formal a través de memorándum, ya que no se entiende lo que desea el cliente o es transmitido por el Jefe de Análisis a una tercera persona y sólo a una, lo que causa una desinformación.

Esto genera en los empleados tensión y confusión en el momento de realizar sus labores en el trabajo, especialmente en los servicios que tiene a su cargo. También existe una mala comunicación entre los Jefes de los departamentos de Análisis-Publicación y Distribución ya que cuando se requiere de un servicio nuevo, el Jefe de Análisis, es el primero en saber de la nueva orden, pero nunca le informa al Jefe de Distribución. El Jefe de Distribución se entera por una tercera persona y cuando ya necesitan el servicio. Por lo que causa tensión en los empleados que tienen que sacar el trabajo a tiempo y perturbación por las tareas extras que se le asignan, por lo que se da un costo de tiempo y psicológico.

Por último, también existe el caso de que en muchas ocasiones sale mucha información. Y como la empresa no previene este tipo de situaciones, no cuenta con el personal suficiente que pueda cumplir con esas tareas por lo que delega a los demás trabajadores estas labores extras, a lo cual ocasiona presión en los empleados, que terminan implantando relaciones hostiles y finalizan de mal humor. En el nivel Superestructural, es el nivel de la cultura, en donde intervienen las representaciones las ideas y percepciones que la gente se hace. Pero para poder entender las representaciones, que es el algo que está en lugar de comunicación, se juega la representación de las cosas y puede incidir en el proceso de trabajo.

Las causas en sí, no entran en esta parte, pero si detrás de estas, como sería el conflicto por el poder entre jefes, y al mismo tiempo el choque entre ellos mismos y el gerente; por otra parte, se da la inasistencia del personal, que afecta el proceso productivo, ocasionando que se retrase porque al no tener al trabajador contento, este faltará cuantas veces se le presente, excusándose en el bajo salario que se le da y en el horario en el que asiste.

Se induce que el origen del problema en el retraso de los servicios es debido por la falta de comunicación e información de las diferentes representaciones que tiene el Jefe de Análisis-Publicación y el Jefe de Distribución

Ahora, a continuación se darán a conocer los costos de las causas en el nivel energético, psicológico y temporal en la cual se fragmentarán en estos 3 niveles para detectar cuales son las consecuencias que se desencadenan al persistir el problema.

1.4 EL COSTO DE UNA INADECUADA COMUNICACIÓN EN COMUNICACIÓN Y ANÁLISIS DE MEXICO

El costo en cuanto al problema analizado, con referencia al costo temporal, existe un retraso en los servicios, pues no se entregan en la hora indicada pues cuando se firma el contrato con el cliente, se estipula y se llega a un acuerdo. Ya que el cliente requiere la información de su servicio a horas muy tempranas.

Por otra parte, el costo económico destacan las horas extras que se tienen para terminar el servicio y en algunas situaciones, y en el costo energético destaca que los mensajeros tienen que dar doble vuelta y es el gasto doble de gasolina, además de cambiar la logística que ya se tenía planeada.

En algunos casos, se da la cancelación del servicio si no se cumple con el horario estipulado. En cuanto a las áreas que abarca el problema en el caso de Particulares, a consecuencia de los retardos tienen que contratar más personal además de rebasar los horarios de salida traducidas a horas extras y material utilizado.

En el caso de la organización, las pérdidas son en cuanto a horas extras, el gasto en recursos materiales y desgaste de la infraestructura, luz, contratación de más personal en vez de poder

invertir en tecnología y en un extremo caso se da la cancelación del servicio.

Por otra parte, también se da un costo psicológico, que se traduce en un desgaste humano, porque el actor llega a trabajar el doble, lo que orilla a una presión, enojo y al final se convierte en frustración del actor en el cual se llena de odio y desemboca en el bajo rendimiento del personal. No se logra una verdadera integración entre los miembros con el fin de que puedan participar en grupo dentro de la organización.

En cuanto a la parte humana, en varias ocasiones, con las horas extras, el personal ya se encuentra agotado, pues los actores de las áreas de Particulares, Distribución y algunos de Análisis-Publicación, entran a las tres de la mañana y se da un desgaste emocional, físico y mental.

El trabajo que realiza es bajo presión, pues los servicios tienen su salida a horas muy tempranas por lo que se crea una tensión excesiva, frustración y alteración en el sistema nervioso.

Además, existe otro tipo de presión que se crea el actor, con el que tiene que trabajar a diario, con el que vive día a día y en parte, no permite la completa concentración del trabajador: la presión de vivir con la interrogante de hasta cuando le darán contrato; si las tareas no salen a tiempo lo darán de baja y si cancelan el servicio se quedará sin trabajo. Este tipo de factores, se dan en la organización, pero también existe otro. La empresa al entretener más tiempo al trabajador, no toman en cuenta que también tiene una familia con la que convive, y esta retención se convierte en frustración por no permitirle convivir y llevar una vida social.

1.5 CAUSAS COMUNICATIVAS E INFORMATIVAS DE CAMSA

Las causas en su mayoría son informativas, ya que por falta de esta el proceso de producción no se lleva a cabo como debería de ser. Por ejemplo, los periódicos pueden llegar tarde porque faltan mensajeros o en todo caso, las editoriales distribuyen retrasadamente los periódicos.

La selección de notas por parte de los auxiliares de información, es lenta porque las órdenes de trabajo son confusas y muy largas. El envío de notas sin formar al departamento de Análisis y nuevamente al área de Distribución para que formen las notas es por falta de una buena organización en el proceso productivo que vendrían siendo representativas.

Pero dentro de estas causas, existen las comunicativas, no necesariamente están involucradas en las causas pero sí detrás de ellas. Cabe destacar que detrás del proceso de producción existen relaciones de comunicación verticales, cerradas y muy confusas. Pero ¿por qué se da esto? Pues la respuesta es por las relaciones entre jefes; entre los jefes y los subjefes, traducida a la lucha del poder como se vio en el segundo capítulo, en donde el director general de información, quien era el jefe de Análisis, rompió con la jerarquización del organigrama y tomó bajo su mando el departamento de Publicación, ahora conformado en una sola área: Análisis-Publicación.

El jefe de Análisis obtuvo como dice Morgan una "habilidad para influir en los resultados de los

procesos de toma de decisiones de un individuo o un grupo" (Morgan;1994;145) el puesto le fue concedido y bajo su mando quedaron los miembros de dicho departamento, incluyendo al jefe de Publicación.

2 COMUNICACIÓN

Para poder comprender la comunicación en la organización, es necesario poder entender el concepto que se manejará en el presente capítulo, así como el de comunicación organizacional y la comunicación formal e informal dentro del suprasistema.

La comunicación en las organizaciones, juega un papel fundamental para su buen funcionamiento y que sus distintas direcciones se vean reflejadas en una productividad eficiente, pues sin la comunicación no se podría mantener actividades tanto con el exterior como en el interior de una organización. Por lo tanto, partiendo desde la perspectiva de la comunicación en una empresa; se da de dos formas, en primera como comunicación externa es el punto de partida de la organización hacia sus diferentes públicos fuera del suprasistema, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos y a proyectar una imagen favorable o promover sus productos o servicios.

Y en segunda, la tenemos como comunicación interna que sirve de entrada para mantener y crear buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes estrategias de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de objetivos organizacionales.

Por lo que se refiere a comunicación, la veremos desde un punto organizacional, que se entiende como "el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio" (Fernández,1991:276)

Pues una vez que se analizó lo formal con lo informal se procede a proponer nuevos caminos al mejoramiento de la organización, estrategias comunicativas aplicables y comprobables a una empresa mexicana, que ocupa un lugar en la sociedad, en este caso es Comunicación y Análisis de México S.A de C.V

2.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La Cibernética considera a la comunicación en términos organizacionales y en el plano de la organización; la comunicación constituye un vínculo organizacional que se efectúa en el intercambio de señales. Además de extender su campo de existencia y posibilidad de desarrollos múltiples. También la cibernética une la comunicación y el mandato informacional que es un programa de dar órdenes o instrucciones.

Cabe destacar que la bóveda de la cibernética es el feedback que dentro de las organizaciones se da como el ajuste que dentro de la organización es necesario ante los factores que de alguna manera afectan a la empresa al momento de enfrentarse a ciertos compromisos.

Como lo explica Moles "una inserción ulterior de los sistemas más vastos, que implica eventualmente una reacción de los efectos sobre las causas. Es decir, muchas veces la acción misma del individuo, resultante de un mensaje del medio ambiente, tendrá precisamente por papel el de modificar este mismo medio ambiente, y por lo mismo, modificar los estímulos e iniciar una nueva cadena cibernética de acción en un comportamiento ulterior". (Moles,1984:35)

Es así como la empresa se ajusta y se da la relación causa-efecto que también juega un papel fundamental en la comunicación organizacional interna, en este caso de los actores.

Asimismo, tomando en cuenta que una organización sólo puede sobrevivir cuando contrae compromisos y puede cumplir con ellos el hacerlo se traduce que el personal está estableciendo una red de conversaciones que constituyen el "núcleo de la organización". (Flores,1989:59)

Se puede agregar que la comunicación ocupa un lugar importante en la organización, pues los sujetos que participan directamente en el proceso productivo, conversan, a su vez se transmite entre grupos y departamentos. La comunicación está presente en los discursos y corre en todas direcciones.

"En una organización, la comunicación es inicial y funcionalmente entre roles, está pautada por el organigrama, la estructura formal que impone una visión, que vende; y por la trama de las relaciones informales, el sociograma que simula la conversación y con-vence". (Avila,2001:58)

Finalmente cabe agregar que la comunicación en la organización se planea y hay que saber como podemos incidir y ejecutarla. Los mensajes se podrán intercambiar en diferentes niveles y en diversas formas, se pueden utilizar canales verbales y no verbales. A su vez, se puede utilizar la estructura formal de comunicación o las redes informales como se vio en el capítulo Segundo.

Además, la comunicación organizacional también interviene dentro de la empresa como en técnicas y actividades encaminadas a facilitar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización.

2.2 COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL

A continuación se pretende exponer la estructura de la comunicación que conjunta órdenes y mandatos en una organización. En este caso se personificará con el objeto de estudio del presente, que abarca los departamentos de Particulares, Distribución y Análisis-Publicanálisis.

La estructura formal de comunicación está conformada por la transmisión de mandatos y órdenes, mientras que las informaciones a su vez son necesarias para poder tomar decisiones en miras de un fin determinado.

La comunicación en las organizaciones está en todas sus formas: oral, en imágenes, escrita etc. Asimismo, los humanos al ser los que le dan vida a las organizaciones, la comunicación por tanto, es uno de los fenómenos centrales en ella. La importancia de su estudio en Comunicación y Análisis

de México es que por este medio de transmiten órdenes y mandatos, se establece el control y se motiva a los miembros de la organización para lograr los fines de la empresa. Puede presentarse en dos formas: horizontal, entre iguales, o vertical, de arriba hacia abajo.

Esta parte se aplica en cuanto a nuestro objeto de estudio en Particulares, se manifiesta la comunicación vertical de arriba abajo, determinada por la estructura jerárquica de Camsa, por medio de la cual los jefes envían mensajes a los subordinados, con el fin de dar instrucciones necesarias para que los actores (empleados) realicen su trabajo.

La comunicación también se presenta como formal e informal. Formal es "aquella en donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en organigrama de la institución. La informal se presenta en las relaciones espontáneas entre los miembros.(Martínez,1991:123)

En Camsa se da una comunicación formal, que son los memorándum, los correos internos y la información que llega de las empresas desde el ambiente.

Por otra parte, tenemos la comunicación informal, que acapara las reuniones sorpresas, que son muy seguidas, o cuando se suscita algún problema con el cliente por último, cuando el jefe da las instrucciones necesarias de palabra.

2.3 COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

Las organizaciones producen información, intercambian, incorporan, trabajan en base a información. Esta a su vez les sirve para prevenir, adelantar o diseñar un proceso. "La comunicación se vale de y usa ese orden para coordinar y cohesionar, para trazar los rumbos de la organización, el qué hacer y cómo hacerlo" (Martín,2001:61)

Así se puede decir, que la comunicación es considerada como reproductiva pues se encuentran los códigos y es donde participa la parte humana, el otro lado de la empresa, aquella por la que está conformada la organización y que muchas veces es desplazada por la parte productiva, traducido en capital beneficio; mientras que la información, juega un papel productivo, que contiene datos que pueden cambiar.

"La información es un proceso o fenómeno que engloba y rebasa a la comunicación. Es un principio de orden, sea en la conformación de un sistema, en su comportamiento o dinámica o en su expresión comunicativa". (Avila,2001:61)

Toda la organización trabaja en base a la información, las áreas intercambian información pero ésta también debe de llevar un orden y una coordinación para que se lleven a cabo las acciones en un determinado espacio. Las informaciones pueden llegar de todas partes, por lo tanto existen muchos flujos lo cual será necesario coordinarla y encaminarla por el camino más conveniente.

A su vez, la información ayuda a reducir la incertidumbre por lo tanto, como se mencionó en el

capítulo primero, la organización siempre buscará signos, mensajes que le indiquen algún tipo de cambio ya sea en el ambiente o dentro de la empresa.

2.4 REPRESENTACIONES

Para poder entender el nivel de suprasistema, tomando en cuenta que si partimos de esa fase encontraremos la solución, tendremos que analizar las representaciones y después analizar cómo incidir a través de la comunicación, (como una acción que proporciona las condiciones para ese entendimiento) para llegar a una conciliación en beneficio de la organización.

Como se mencionó anteriormente, la representación es una idea formada acerca del mundo lo cual "nos remite a la idea de lo que está en lugar de, en este caso es un modelo que se coloca en lugar de la realidad social". (Revilla,2001:5)

Estas ideas, modulan la percepción y la acción, es decir como las representaciones son adquiridas e interiorizadas por los sujetos sociales guían la experiencia y las intenciones de los actores, la forma de ver y como interactúan socialmente.

Por otra parte, teniendo en cuenta las representaciones, también se les puede catalogar como abstractas, ya que cada sujeto puede tener un código muy diferente con el que se rige de acuerdo a sus lógicas muy particulares y personales que sólo se encuentran en él.

Cuando estas representaciones no son compartidas, porque son diferentes los constructos simbólicos (conocimientos, valores y prácticas) difícilmente se podría sobrevivir y convivir en armonía.

Las representaciones deben "ser compartidas por los miembros de la sociedad y abonar en la cohesión de los grupos sociales". (Revilla,2001:9). Es decir, estas ideas se deben de ajustar a la realidad para que sean aceptadas por todos. En el caso de Comunicación y Análisis, la productividad se ve en un plano de largo plazo, debido a los códigos que se forman los jefes de los departamentos de Análisis y Distribución y que inciden en la forma de trabajar en el proceso productivo.

Manuel M. Serrano, menciona que "debemos asimilar estas representaciones a situaciones distintas de aquellas en las cuales las adquirimos y modificar los elementos expresivos de la representación". (Martín,1992:48), Es decir debemos de tener la capacidad de reajustar y adaptar las percepciones a nuevas situaciones o momentos.

Por lo tanto, los actores de una organización asocian sus expresiones de acuerdo a un objeto de referencia, pero cada quien se basa en sus representaciones, que conllevan intereses, valores y conocimientos que deben compartir una designación.

Es así, como la comunicación no es posible sin la participación de las representaciones. A su vez, estas representaciones entran en juego, lo cual si no son compartidas, difícilmente podrán cumplir con una función ordenadora.

De esta forma, conociendo en primer lugar las percepciones de los sujetos involucrados directamente en el proceso productivo como las autoridades del departamento de Análisis y Distribución, y por otra parte a miembros bajo el mando de estos jefes se podrá incidir en la producción de Camsa, a través de la mediación: la comunicación.

A continuación, se presentan rasgos que caracterizan y de alguna forma incide en las representaciones de los individuos como la autoridad que desempeñan los jefes de los departamentos, en este caso Análisis y Distribución, , las conductas humanas y las relaciones entre los miembros de la organización.

2.5 AUTORIDAD

En las organizaciones, los grupos se encuentran guiados por un líder, que es un elemento que significa el orden y estructura que habita; tiene una función integradora de una cultura organizacional.

En el capítulo dos, se vio a la autoridad como la probabilidad de que las órdenes específicas encuentren obediencia en grupos dados de personas. Se estudio la dominación en cinco etapas, en la cual destacó para nuestra investigación, la autoridad no legítima.

En el rol de la autoridad, se observa la identidad del sujeto como la del grupo. Además, está conformado por fuentes de poder. En el departamento de Análisis el titular tiene un poder de mando, da órdenes y espera a que estas se cumplan por medio de un premio castigo.

Como se mencionó en el capítulo tres, es una persona maquiavélica, pues por quedar bien con el gerente (ocupa ese puesto por lazos de compadrazgo y amistad) es frío y manipulador.

Es autoritario porque se basa en su motivación, es rígido intelectualmente y siempre busca complacer a sus superiores, y busca explotar a sus subordinados. El jefe consigue el trabajo a cambio de dinero que le dará al trabajador, es decir recurre a las negociaciones instrumentales para recuperar su autoridad, pero no influye su capacidad de poder de mando.

Se puede observar, que por los lazos de compadrazgo y amistad el jefe de Análisis con el gerente, influye para que existan tropiezos en la comunicación dentro de la organización. En primera porque utiliza esa ventaja para intimidar a los otros jefes y a sus subordinados.

No existe una confianza entre el mismo personal para hablar sobre el mismo trabajo. Además el jefe de Análisis, no hace por involucrarse en los problemas de cada servicio de su departamento, no conoce las fases para su realización y por lo mismo, no comprende muchos aspectos en el manejo de la información para cada cliente.

El método que utiliza el jefe de Análisis para hacer cumplir sus órdenes, es levantar un muro entre los otros miembros de la organización para hacer que fluyan los problemas, por lo que se ve una comunicación restringida.

El jefe de Análisis, también utiliza su poder con el jefe de Distribución. Recurre al recurso de instrumentación de castigo-premio. Por otro lado el jefe de Distribución se deja manipular porque también maneja un juego de poder, en el que busca su propio reconocimiento y beneficio.

El jefe de Distribución, con la misma experiencia que el jefe de Análisis busca la misma atención que su autoridad vecina que lo deja en desventaja por no tener las mismas relaciones, por lo que se convierte en una persona con mal carácter y fría con los demás.

El trabajo que realiza el departamento de Análisis y Distribución está en un cien por ciento ligado y la cooperación y el trabajo en equipo es fundamental para que se reproduzca eficientemente. El choque de poder entre los dos actores titulares de estas dos áreas impide que fluya la comunicación, por lo que no se llega a un acuerdo.

El subgerente, tiene a su cargo a todos los jefes de los departamentos. Sus decisiones son ignoradas por la falta de comunicación del subgerente en cuanto al funcionamiento de la empresa y por lo mismo sus proyecciones en cuanto a Camsa no son las más acertadas y además de que él se involucra más en cuestiones económicas, como los sueldos, compensaciones, incentivos, retardos, faltas y bajas.

2.6 COMPORTAMIENTOS

En la comunicación interactúan dos partes, esta a su vez es una forma de comportamiento que se sirve de actos expresivos y ejecutivos. Al mismo tiempo, un objetivo puede movilizar más de un comportamiento y cabe destacar que el logro de un objetivo determinado, pone en juego una secuencia de actos.

La Teoría de la Acción Comunicativa, propuesta por Habermas, entiende que "la comunicación es un acto de entendimiento compartido, que es soporte del orden social negociado, que permite aumentar la capacidad, de la propia sociedad para actuar frente a su entorno ecológico". (Revilla,2001:53) Es decir, la comunicación es un factor que juega un papel importante en el proceso de la organización y cohesión social. Esta Teoría, parte de un concepto general de acción que se divide o realiza en cuatro formas.

"La acción teleológica, que se desarrolla en el mundo objetivo y produce bienes y servicios.

La acción regida por normas, que se desarrolla en el mundo de las relaciones y que produce valores, normas y roles.

La acción dramática, que se da en el mundo íntimo y produce las ligas del yo con la otredad.

Y la acción Comunicativa la cual no tiene un mundo o espacio exclusivo, pero que se realiza en los tres mundos, produce expresiones y propicia la realización de las otras acciones". (Revilla,2001:55)

Es así, como la acción comunicativa actúa sobre la conciencia de los mundos. El comportamiento se guía en base a la conciencia que determinan las reacciones automáticas debido a causas que se

encuentran escondidas o inaccesible para el investigador. De ahí la necesidad de ver la personalidad de los agentes principales autoridades del capítulo tres.

Las interacciones, o comportamientos, producen expresiones, deben contener certeza, deben ser correctas y honestas para que los individuos guen su conducta a ciertas situaciones.

En cuanto al jefe de Análisis, cuando surge un problema, su posición es de pasividad y cuando ve la situación ya está en el último lapso; entra en acción, lo cual presiona a los otros agentes para lograr sus fines.

Finalmente, es así como la Teoría de la Acción Comunicativa, concibe a la sociedad, sus mundos y acciones, como una compleja red de relaciones y "la comunicación es la acción que proporciona las condiciones para ese entendimiento y para la acción conjunta sobre la realidad". (Revilla,2001:56)

3 LOS ACTORES Y SUS DIFERENCIAS

Para poder conocer las representaciones de los actores que están involucrados en el problema detectado, se recurrió a la técnica de la entrevista abierta semidirigida con el fin de poder conocer más sobre lo que opinan los actores del problema existente.

La entrevista abierta semidirigida, se encuentra dentro de los análisis cualitativos pues de alguna forma ya se trabajo en el capítulo III con la técnica cuantitativa, donde lo importante era tener un respaldo numérico, y medir el problema de forma estadística.

Las técnicas cualitativas "buscan lo diverso, tienen la ventaja de no prejuizar/sesgar a priori el estudio, encajonándolo en las temáticas/posturas previstas/creadas por el investigador, sino que dejan en total libertad expresiva al entrevistado, con lo que permiten que sea él quien proponga temas, opiniones y posturas sobre los asuntos de su interés, acerca de los consensos y disensos entre él y los otros, además de hablar de lo que es, ha sido y puede ser". (Avila,2001:162)

Esta técnica de la entrevista abierta semidirigida es utilizada para obtener opiniones de las personas sin ninguna enajenación sobre el problema y en la cual se rescatan las representaciones de los actores.

En este tipo de técnicas, lo primero que se hace es bajar la entrevista tal y como está; con silencios y todo; luego se hacen categorías de acuerdo a lo que contestaron los entrevistados; se escribe lo que dice un actor y luego lo que dice el otro y enseguida se procede al análisis, detectando las diferencias y las similitudes de los personajes entrevistados.

Pero, ¿qué es la Entrevista Abierta Semidirigida? Pues según Alfonso Ortí, esta técnica permite una forma de aproximación empírica a la realidad social específicamente adecuada a la comprensión significativa e interpretación motivacional (intencionalmente) profunda de la conducta de los actores sociales, en su orientación interna de creencias, valores, deseos, imágenes preconscientes, movimientos afectivos". (Ortí,1980:185)

Para conocer las representaciones de los sujetos claves en el proceso productivo, en este caso el jefe de Análisis-Publicación (Actor 1) y el jefe de Distribución (Actor 2), se realizó una entrevista abierta semidirigida en la cual se llevó a cabo en diferentes momentos y circunstancias, ya que se dialogó con ellos de manera informal para que la información recabada fuera lo más verídica posible y sin ninguna influencia de la situación. Se entrevistó a estos dos personajes porque ellos son pieza clave en el proceso productivo. El subgerente sólo se limitó a dar uno que otro comentario.

También se recabó la visión de los personajes que se encuentran bajo las órdenes de estos dos titulares, con el fin de ver las dos caras de las áreas involucradas.

Para poner un límite se planteó el objetivo general: Diagnosticar el clima organizacional a través de la entrevista semidirigida de los principales actores del problema, entre estos, el jefe de Publicación, Análisis. Además de dos empleados de estas autoridades.

Objetivos Particulares

Conocer las representaciones que se hacen los actores con respecto a los otros

Precisar que es lo que dicen los actores del trabajo que realizan

Conocer si los actores tienen conocimiento de que existe un problema

Conocer cuál es la posible solución al problema presentado

Identificar que es lo que dicen los actores con respecto a los flujos informativos

Conocer cuál es la percepción que la gente tiene del trabajo

Reflexionar sobre la calidad del trabajo desde el punto de vista de los actores

Identificar si es adecuada la forma en que se transmite la información

Asimismo, las preguntas que se realizaron fue con respecto al problema medido en el capítulo III, en el cuál se preguntó con referencia al trabajo que se realiza, las órdenes de trabajo, la información y la comunicación, pues en muchas ocasiones esto influye para que se atrase el trabajo; que los clientes reclamen porque faltan notas o porque las indicaciones e instrucciones no son claras para poder realizar el trabajo.

Además, con respecto a los conflictos entre los jefes, que incide en la forma de organizar el trabajo dentro del área medida, se indagó sobre la visión que tienen los jefes en cuanto a la persona de cada uno con respecto a su trabajo. En algunas ocasiones, otros individuos ajenos a los actores seleccionados para el diagnóstico, dieron su punto de vista sin que se les preguntará directamente a ellos. En el caso del subgerente, no se aportó más información.

Las preguntas son:

¿La función del subgerente es la adecuada?

¿Cómo consideras que es la calidad del trabajo?

¿La forma en que se transmite la información es clara o hay necesidad de reforzar las ideas?

¿Cuáles son los problemas más frecuentes que existen en la producción?

¿Cuál es la solución más viable al problema en el proceso productivo?

¿Cuál es la percepción que la gente tiene sobre el trabajo?

¿Cómo consideras el trabajo del jefe 1?

¿Cómo consideras el trabajo del jefe 2?

¿Cómo consideras que es la calidad del trabajo?

¿Qué piensas del trabajo?

¿Existe comunicación entre las áreas?

¿Qué solución darías para que el subgerente se integre?

3.1 ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS SEMIDIRIGIDAS

Lo más rescatable de las entrevistas, se fragmentó en categorías para observar lo que verdaderamente sirve y desechar lo que no será utilizado. Asimismo, se en listan los posibles tópicos que podrían aplicarse para la interpretación y posteriormente para el análisis. La selección fue con respecto a los temas que se relacionarán más con el problema y los actores en cuanto al trabajo.

Tópicos

1 Qué representación tienen los jefes de los otros jefes

2 Qué representación tienen los jefes del subjefe

3 En el tópico de las opiniones de los demás jefes:

4 Flujos Informativos

5 Comunicación entre los departamentos

6 Sobre el trabajo

7 Existencia de un problema

En cuanto al tópico de la representación que tienen los jefes de los otros

Actor 1:

"Nicasio es una persona que será muy buena para el análisis pero como jefe no sabe coordinar, no ve en donde están los errores, pero tampoco es para decir yo te echo la mano en esto. Es bien buey".

Considera que al departamento de Análisis le hace falta una persona que sepa coordinar. Presupone que el jefe de Análisis no es apto.

Actor 2:

"No sabe usar el cerebro, lo tiene tapado, no entiende las cosas, le digo una cosa y siempre hace otra cosa. Está amargado, con el te tienes que dirigir de otra forma como cuando te diriges con

César o con Germán..."

Existe un choque de caracteres entre las autoridades; el jefe de Análisis y Distribución generan una atmósfera confusa y de ambigüedad.

Con respeto al tópico del subgerente:

Actor 1:

"No sabe nada, Juan Antonio (el gerente) está impresionado. Es como cuando un niño tiene un juguete nuevo. Yo le he dicho que le diga que vaya a cada área y que observe que hace cada quién, pero no me hace caso. No sabe nada está desconectado".

Tiene la intencionalidad del reajuste del proceso productivo. Pero se siente delegado ante el gerente.

Actor 2:

"Está para resolver los problemas. Ya ves en la mañana le dije que se necesitaba otra persona para el servicio de Televisa y dijo que no porque ya no era negocio. No resuelve nada. Mejor nosotros nos organizamos porque si lo seguimos esperando sabrá hasta cuando podrá resolverlos. No sabe nada es un tonto".

Considera que el que tiene la obligación de resolver los problemas es el subgerente. Pero tiene la iniciativa y la intención de resolver los problemas.

En cuanto al tópico de flujos informativos:

Actor 1:

No saben escribir, no se les entiende nada ya le dije a Juan Antonio y no dice nada. Ponen nada que ver con lo que quiere el cliente siempre tengo que marcarle para preguntarle que es lo que quiere".

Reconoce que existe un mal flujo de información que crea confusión.

Actor 2:

"No saben redactar los memorándum, aparte no tienen idea de lo que están pidiendo porque si supieran que están pidiendo se darían fácilmente a entender. La información que nos dan es muy confusa, debería de haber alguien quien la limpie y pongan y sinteticen los temas, porque no es posible leer las hojas y a las 3 de la mañana cuando empieza el trabajo".

El problema de flujo de información provoca el retraso del proceso productivo.

En cuanto al tópico de comunicación entre los departamentos:

Actor 1:

"No hay comunicación, hasta después o porque hay un rumor todo mundo se entera. Ya le dije a Juan Antonio pero no dice nada y no me hace caso. Por eso yo he propuesto que nos reunamos una vez a la semana para hablar".

Reconoce que existe un problema interno de comunicación y tiene la intención de resolverlo.

Actor 2:

"Tu jefe es el que nunca habla, sólo nos enteramos porque ya está el trabajo encima y ya no sabe como sacarlo. No lo puede sacar el y nos lo echa para que nosotros lo hagamos todo. Siempre ha echo lo mismo o sino pregúntale".

Considera que existe una mala coordinación de la autoridad de Análisis y que su departamento siempre saca el trabajo en momentos emergentes. Además destaca la falta de comunicación del jefe de Análisis.

En cuanto al tópicó la existencia de un problema:

Actor 1:

"Los servicios salen muy atrasados, no contienen la calidad que deberían de tener porque lo hacemos rápido, pero este Trujillo no hace por involucrarse en los problemas. Yo le he dicho a Juan Antonio que lo mande todos los días a las diferentes áreas para que vea como se realiza el trabajo, pero no hace nada. Lo tiene sorprendido. Es lo que yo decía una persona de fuera no puede venir a solucionar los problemas porque no sabe como se trabaja, lo más adecuado es que fuera alguien de adentro".

Reconoce la existencia de un problema en el proceso productivo. Muestra su inconformidad de actores externos dentro de la organización en funciones estratégicas para la empresa. Tiene la intención de participar en la solución de los problemas. Considera que a través del gerente se aplicarán ciertas órdenes.

Actor 2:

"Los servicios no salen a tiempo. Pero en el caso de mi departamento, todos los servicios salen a tiempo .Si quieren que salgan los servicios rápido, que pongan a otra gente ayudar en los departamentos, que todos hagan de todo y si uno ya acabó que le ayude al otro. Pero tu jefe no se mueve y menos Trujillo. Ahora ve, hacen más y este disque ingeniero, que yo sin ser ingeniero se más que él y no me hace falta el título. En vez de que solucione los problemas se pone más pesado, para todo quiere saber porque las compensaciones, los aumentos de salario y siempre dice el próximo mes, al próximo mes y así se va. Yo trato de hacer lo posible para que mis muchachos no salgan tan perjudicados en sus sobras".

Protege a su gente y reconoce que los problemas están fuera de su área donde el ejerce su autoridad. Resalta su inconformidad por la ocupación del puesto de subgerente por alguien externo a Camsa. Considera que el jefe de Análisis y Subgerente no saben guiar las tareas que se realizan. Fomenta el trabajo por equipo.

En cuanto al t3pico del trabajo:

Actor 2:

"Bueno, (pensando) considero que el trabajo que realizamos es bueno y muy completo. porque las otras empresas de la competencia, les falta personal, no tienen la especializaci3n que tenemos aqu3 que le avala durante muchos a3os, aparte ya los clientes nos conocen y saben como realizamos el trabajo, las otras compa3as est3n formadas por gente de aqu3 y tienen poco de haber comenzado y tienen pleitos entre ellos".

Reconoce que el servicio que realizan es bueno por la experiencia que tiene la respaldan en muchos a3os de experiencia.

Actor 1:

"La informaci3n que manejo es confiable y se hace la selecci3n minuciosamente, se manda lo que el cliente quiere y nos basamos en lo que pida. Si alguno no est3 contento con el trabajo, el se comunica conmigo y escucho sus diferencias y que es lo que no le parece".

Existe una retroalimentaci3n con el entorno lo cual considera que el trabajo que realizan es eficiente.

Subgerente:

"El trabajo que se realiza saldr3a mejor si tu jefe no les solapara tanto, aparte nosotros les decimos algo y se molestan; y cuando existe un error ustedes nunca lo quieren aceptar".

El subgerente considera que los problemas son culpa del departamento de An3lisis porque solapan a la gente.

SUBORDINADO DEL JEFE DE AN3LISIS

"...todos quieren ser jefes y mandar, sin tomar en cuenta que debe existir un coordinador y un trabajo en equipo... muchas veces se reciben3rdenes de otras personas que ni son tus jefes y que 3nicamente entorpecen el trabajo".

Identifica que si existe un problema en cuanto a los flujos informativos y reconoce una lucha de poder entre los jefes

"...trato de cumplir con mi trabajo porque 3l es que da la cara por mi. Lo que siento es que precisamente los superiores no le dan su justo valor, vaya muchas veces ni se interesan por conocer lo que hace uno..."

Sabe que su trabajo no es valorado en la empresa

"Independientemente de que est3 a gusto o no con mis condiciones laborales s3 que tengo que dar lo mejor de m3 hacia los clientes..."

Se observa resignaci3n en el trabajo, sin embargo, se esfuerza por da lo mejor de s3.

"...triste ver que una persona sin nociones de comunicación. Llegue a tener un puesto de esa magnitud por la simple y sencilla razón de que lleve 20 o 30 años trabajando para una empresa...tengo una impresión muy mala de él, tanto como persona como jefe.."

No es una persona capaz, está ahí por relaciones de amistad, compadrazgo y experiencia

"... es de las personas que fomenta la incomunicación y que emplea todos los métodos necesarios para edificar una barrera entre nuestro departamento con las demás áreas de trabajo, así como con nuestros superiores..... no fomenta la comunicación ni de forma horizontal, mucho menos vertical...tristemente se aferra a un puesto que tal parece le corresponde por derecho de antigüedad o por compadrazgos de antaño.

Reconoce que no es una persona apta para el puesto

"...no conoce lo que se hace en su departamento y que por tal motivo cuando se tiene que hacer cargo de alguna responsabilidad le es más fácil depositarla en otra persona...no sabe delegar responsabilidades, ni equilibrar el trabajo"

No sabe coordinar ni llevar al departamento a su objetivo. Se observa la falta de capacidad para coordinar el trabajo

"...como no conoce la complejidad de cada servicio se le hace fácil adquirir tareas para el departamento que difícilmente, por tiempo, personal o material, se podrán realizar. Y cuando se presenta algún problema, la culpa es del analista porque en sus propias palabras él diría: "es fácil, yo lo puedo hacer en tres patadas"

No está a gusto como maneja el departamento el jefe. Reconoce que el jefe se deslinda de errores y para él todo es muy fácil

"No existe uno sino varios que precisamente se han ido agudizando por la falta de un buen coordinador, el cual no propicia la comunicación de grupo..."

Reconoce que existen varios problemas y que no hay comunicación

"....al igual que el jefe, existen ciertas personas que por el simple hecho de tener más años laborando en la empresa se sienten superiores o poseedores de la verdad absoluta. Con ellas no se puede platicar sobre mismos aspectos del trabajo..."

Existen barreras para hablar sobre el mismo trabajo por la superioridad de la autoridad y de gente con experiencia.

"...yo percibo cierto coraje o rechazo de los compañeros de otros departamentos porque nuestro jefe se ha encargado de generar una imagen de "su departamento" como de gente superior o mejor preparada..."

Se da a entender que el jefe de Análisis privilegia a la gente de su departamento, les crea una imagen de superioridad ante los demás miembros de la organización, lo que pone obstáculos de

comunicación entre los miembros de la organización.

"...aquí parece que tus capacidades no son tomadas en cuenta y que si esperas ascender tendrá que ser por el tiempo que "aguantes"...con lo que no estoy conforme es con las políticas, si así se le puedes llamar..."

Sabe que no es conocido ni valorado su trabajo. Está inconforme con las políticas de la empresa, pero no las identifica como tales.

"... espero no durar mucho tiempo en esta empresa...no me puedo apresurar y dejar un trabajo así nada más, y más tomando en cuenta la situación de desempleo por la que atraviesa el país..."

Se resigna al trabajo por las condiciones externas que se dan en la sociedad.

SUBORDINADO DEL JEFE DE DISTRIBUCIÓN

...por el hecho de que no son directos en lo que requieren y hace falta mucha comunicación entre departamentos"

Reconoce que existe un problema con los flujos informativos y no hay comunicación entre los departamentos. Destaca que el jefe es el último en enterarse.

"El deseo de cualquier otro trabajador es verlo muerto.... "

"...sabe, lo que hace, ... como lo quiere hacer....pero no sabe aplicarla...Siempre lo que va hacer lo tiene bien fijo...sabe lo que quiere hacer, como lo quiere hacer...pero luego no recibe el este...el apoyo de los demás departamentos, o sea, tiene una buena visión...pero muchas veces no la aplica...."

"No lo apoyan"

Lo catalogan como una persona que sabe organizar el trabajo, pero no es apoyado por los demás. Fomenta el trabajo en equipo.

"..no lo toman mucho en cuenta si yo creo que como ya tiene a todo el mundo hasta acá (se toca la frente) este no ...ya no lo toman mucho en cuenta, pero.... ese gíey estaría muy bueno para el lugar de Trujillo...porque tiene mucha visión para todo, pero no se la dejan hacer, ese es su mayor problema..."

Reconoce que es una persona conflictiva porque tiende al favoritismo

".. en cierto momento dejar de ser un simple trabajador como todos los demás, hacer algo que a los demás les interese pero que a mi me convenga, o sea, porque yo no puedo andar haciendo no se...incluso las cosas que hago las puedo hacer mucho mejor todavía pero no las hago por el hecho de que no recompensan ..."

No sienten pertenencia con la empresa, sabe que no es reconocido su trabajo y no lo valoran como debiera ser.

"..me gusta ser detallista con lo que hago, a mi me dicen hazlo así y así, y te queda más rápido,

pero a mí no me gusta, lo hago a mi modo, para que salga bien y se vea bien..."

"...que te digan te quedó bien y que sea a tu modo y si valoro lo que hago pero luego no valoran lo que haces..."

Le gusta sus tareas que hace, pero también sabe que su trabajo no es tomado en cuenta, no lo valora.

3.2 REPRESENTACIONES DE LOS ACTORES

REPRESENTACIONES DEL JEFE DE ANÁLISIS

- 1) El jefe de Distribución está amargado
- 2) Inconformidad ante el desempeño del subgerente
- 3) No existe un buen flujo de información, de comunicación. Tiene la intencionalidad de resolverlo.
- 4) Inconformidad por personas externas ocupen puestos de sugerentes
- 5) Retroalimentación con el entorno, para acordar como debe ir el servicio
- 1) Debe de haber más comunicación y comprensión ante los demás personajes de la organización.
- 2) El trabajo en equipo y la comunicación permite llevar acuerdos para la solución de problemas y esclarecer dudas sobre el proceso productivo.
- 3) Hace falta diseñar los flujos informativos y la participación de los miembros para que se cumpla con el.
- 4) Se puede ayudar a la persona que ocupa el puesto para ejerza las funciones correspondientes en un beneficio común.
- 5) La retroalimentación y la comunicación debe ser dentro y a fuera de la organización.

REPRESENTACIONES DEL JEFE DE DISTRIBUCIÓN

- 1) Considera al jefe de Análisis como una persona inepta para coordinar
- 2) Se deslinda de responsabilidades y lo deja en manos del subgerente. Sin embargo, tiene la iniciativa e intencionalidad de resolver los problemas
- 3) Reconoce que el flujo de información retrasa el proceso productivo
- 4) Considera que en su departamento siempre saca el trabajo y que no hay problemas
- 5) El jefe de Análisis no comunica la información
- 6) Protege a su gente
- 7) Inconformidad por el puesto que ocupa el subgerente y del jefe de Análisis
- 8) Fomenta el trabajo en equipo
- 9) El trabajo es bueno por la experiencia que tienen
- 1) Se debe elevar la negociación y al retroalimentación para controlar los errores en cuanto a los servicios. Se debe ser tolerante y abierto.
- 2) El trabajo debe ser más en equipo y las soluciones deben de ir enfocadas hacia un mismo fin para beneficio de la organización y del individuo.

- 3) Identificar un problema y participar en él para la posible solución
- 4) Es indispensable reconocer e identificar los problemas que se pueden estar dando en un momento determinado, ya que todas las áreas trabajan en conjunto
- 5) Elevar la versatilidad entre las autoridades y apoyar las decisiones con respecto al trabajo y laborar activamente.
- 6) Fomentar el trabajo conjuntamente entre su las áreas sin dejar fuera las demás, en beneficio mutuo y a nivel organizacional.
- 7) Aumentar la actividad negociadora en el que todos participen y se definan labores de las autoridades.
- 8) También el trabajo en equipo en las demás áreas, ya que es indispensable el proceso completo, pues todas dependen de todas las fases.
- 9) El trabajo debe ser proactivo, no caer en el conformismo.

REPRESENTACIONES DEL SUBGERENTE

- 1) Los problemas son ocasionados por el departamento de Análisis, porque solapan a la gente
 - 1) Se debe cuestionar si en realidad los problemas se generan en determinada área y participar en las actividades que desarrolla la organización para tener una visión más clara de lo que se hace.

REPRESENTACIONES DEL SUBORDINADO DE ANALISIS

- 1) Todos quieren mandar y todos quieren ser jefes
- 2) Su trabajo no es valorado en la empresa
- 3) Resignación del trabajo, pero tiene la intencionalidad de hacerlo de hacerlo mejor posible
- 4) El jefe no es una persona capaz, es el jefe por lazos de amistad y compadrazgo
- 5) El jefe no sabe coordinar y delegar tareas; además de que siempre busca culpables cuando algo sale mal
- 6) No existe comunicación entre los miembros del grupo, hay barreras
- 7) El jefe y gente con mucha experiencia se sienten superiores
- 8) El jefe crea una imagen de superioridad de los miembros de su departamento ante los demás integrantes de la organización
- 9) Inconformidad con las políticas de la empresa
 - 1) No existe una autoridad legitimada y las funciones no están claras en cuanto a los roles que deben desempeñar
 - 2) Todos los elementos de una organización son de suma importancia, como la atención en el aspecto laboral y reconocimiento del trabajo de los actores
 - 3) En el sistema, todo es importante y el reconocimiento. También el buen trato de los seres humanos.

- 4) La autoridad debe ser legitimada de acuerdo a las aptitudes y no por inclinaciones propias como de amistad.
- 5) Reconocer los errores e iniciar un cambio por uno mismo. Cuestionar al jefe sobre los procedimientos en el trabajo.
- 6 y 7) Diseñar la comunicación entre los grupos y las relaciones entre los departamentos para llegar a entablar acuerdos
- 8) Debe de existir una comunicación entre los departamentos, una integración.
- 5) La negociación como una acción, debe fomentarse para que exista un cumplimiento para el beneficio de ambas partes

REPRESENTACIONES DEL SUBORDINADO DEL JEFE DE DISTRIBUCIÓN

- 1) Hace falta mucha comunicación entre departamentos
- 2) Valora su trabajo y pone todo el empeño para que salga bien. Pero reconoce que su trabajo no se toma en cuenta
- 3) Su jefe sabe coordinar el trabajo, pero no lo apoyan. Fomenta el trabajo en equipo
- 4) El jefe cae en el favoritismo
- 5) No existe la pertenencia con la empresa
- 1) Retroalimentación entre los integrantes, guiado por una autoridad legitimada y versátil
- 2) Para que exista un buen funcionamiento debe ser valorado y reconocido
- 3) Negociar con las autoridades para que se de un plan en el proceso productivo y que aumente la retroalimentación
- 4) En vez de fomentar el individualismo, activar la acción en equipo para un beneficio mutuo
- 1) Impulsar acciones para los actores del proceso productivo, para que sean reconocidos y se sientan motivados y comprometidos con la empresa.

3.4 DIAGNÓSTICO

De acuerdo al nivel de las percepciones que se consideran como mapas mentales, se les dará un sentido a las opiniones de los jefes de Distribución y de Análisis para conocer las similitudes y diferencias. Al mismo tiempo, también fueron recabados los discursos de los empleados de ambos actores que están bajo el mando de las autoridades, que de alguna forma refuerzan las representaciones.

Los hallazgos que se detectaron, son en primer lugar, que existen diferencias en cuanto a las opiniones de los actores 1 y 2, con su respectiva percepción, pero que de alguna forma, estas representaciones provocan que tengan determinados comportamientos y actitudes, que se desborda en agravar el problema de comunicación e información de Comunicación y Análisis, que conlleva al retraso de los servicios de los clientes.

Anteriormente, se habló del problema que es producido más allá de la fase estructural, que desemboca en la parte humana de Camisa en cuanto a la repetición de procesos, originados por el retraso de la información y de la mala comunicación entre los jefes de Análisis y Distribución porque no hay acuerdos firmes sobre como trabajar en equipo y la lucha del poder entre ambas autoridades.

Una vez que se inspeccionaron las representaciones de los jefes como la de sus subordinados, se puede reafirmar las causas supraestructurales que genera el problema. Por una parte el jefe de Análisis tiene la representación de que debe de haber más comunicación y comprensión ante los demás actores de la organización. Su referencia en cuanto al jefe de Distribución, es: "está amargado, con el se tiene que dirigir de otra forma diferente como cuando te diriges con César o Germán". Es decir, el jefe de Análisis trata de adecuarse a la forma de ser del Jefe de Distribución, como una forma de estar tranquilos. Pero no es tolerante. Se establecen relaciones de sacrificio y de juego, cuidando los intereses propios, pero sin llegar a ningún acuerdo. Tiene la intención de resolver o darle solución a los flujos informativos.

Por otra parte, el jefe de Distribución considera que el departamento de Análisis le hace falta una autoridad que tenga la capacidad para coordinar, donde para él es donde se origina el retraso de los servicios. "Será muy bueno para el Análisis pero como jefe no sabe coordinar". Esta idea se refuerza con la percepción de uno de los actores del área de Análisis quien asegura que : *"Es triste ver que una persona sin nociones de comunicación, llegue a tener un puesto de esa magnitud por la simple y sencilla razón de que lleve 20 o 30 años trabajando para una empresa....tengo una impresión muy mala de él, tanto como persona como jefe..."*.

"... es de las personas que fomenta la incomunicación y que emplea todos los métodos necesarios para edificar una barrera entre nuestro departamento con las demás áreas de trabajo, así como con nuestros superiores..... no fomenta la comunicación ni de forma horizontal, mucho menos vertical...tristemente se aferra a un puesto que tal parece le corresponde por derecho de antigüedad o por compadrazgos de antaño.

Tal parece que el jefe de Análisis sólo se queda con la intención de comunicación pero no la fomenta ni en su propio equipo de trabajo.

Su permanencia en la organización y en el puesto, ha sido que tiene ventaja sobre el jefe de Distribución, ya que sus relaciones de compadrazgo ayudan a que persista en su jefatura, y sabe de alguna forma utilizar las fuentes de poder y los instrumentos como la experiencia que tiene dentro de la empresa. Además, trata de dominar apoyado en un superior para tener ventajas sobre los otros. La dinámica del jefe de Distribución es asertiva, en cuanto a su departamento, tiene la intención de cooperar pero no es apoyado. En cuanto a su representación, considera que el que tiene la

obligación de resolver los problemas es el subgerente.

Uno de los empleados del jefe de Distribución, refuerza su intención de trabajo: *"..no lo toman mucho en cuenta .si yo creo que como ya tiene a todo el mundo hasta acá (se toca la frente) ...ya no lo toman mucho en cuenta, pero..... ese guey estaría muy bueno para el lugar de Trujillo...porque tiene mucha visión para todo, pero no se la dejan hacer, ese es su mayor problema..."*

El jefe de Distribución no ha desarrollado una capacidad comunicativa para ejercer el poder, ya que de todas formas, la autoridad de Análisis, es más reconocido por tener un contacto más directo con el gerente.

En cuanto al papel que desempeña el subgerente dentro de la empresa, el jefe de Análisis se siente delegado ante el gerente, lo cual demuestra su inconformidad ante alguien que llega del exterior.

"No sabe nada, Juan Antonio (el gerente) está impresionado... No sabe nada está desconectado".

Por si fuera poco, el jefe de Distribución, considera que la obligación de resolver los problemas es del subgerente pero tiene presente que no es accesible y no tiene una visión del problema por lo que su actuación no es asertiva ni de cooperación. *"Pero tu jefe no se mueve y menos Trujillo".*

Cabe destacar que el jefe de Distribución considera que en su departamento no existen problemas, todos se dan en las áreas externas, no en la suya. *"Los servicios no salen a tiempo. En el caso de mi departamento, todos los servicios salen a tiempo. Si quieren que salgan los servicios rápido, que pongan a otra gente a ayudar en los departamentos, que todos hagan de todo y si uno ya acabó que le ayude al otro".*

Intenta fomentar el trabajo en equipo en la empresa pero en su área, no es aplicable pues se le considera que cae en el favoritismo.

El jefe de Análisis, propone reuniones para hablar sobre el proceso de trabajo dentro de la empresa, pues reconoce que existe un problema interno de comunicación. Pero la visión del jefe de Distribución es que el jefe de Análisis, nunca comunica las cosas hasta que ya está el trabajo encima.

"Tu jefe nunca habla, sólo nos enteramos porque ya está el trabajo encima y ya no sabe como sacarlo...". Es decir el jefe de Análisis se queda en la intención de fomentar la comunicación pero el cambio debe de empezar por uno mismo. Ni en su mismo departamento lo desarrolla de acuerdo a la idea que tienen sus empleados.

"... es de las personas que fomenta la incomunicación y que emplea todos los métodos necesarios para edificar una barrera entre nuestro departamento con las demás áreas de trabajo, así como con nuestros superiores..... no fomenta la comunicación ni de forma horizontal, mucho menos vertical..."

Finalmente, el problema se hace más grande, debido a que los actores que participan directamente

en el proceso productivo no sienten pertenencia con la organización, o como parte de ella porque no sienten que la empresa los reconozca.

"...trato de cumplir con mi trabajo porque él es que da la cara por mí. Lo que siento es que precisamente los superiores no le dan su justo valor, vaya muchas veces ni se interesan por conocer lo que hace uno..."

".. en cierto momento dejar de ser un simple trabajador como todos los demás, hacer algo que a los demás les interese pero que a mí me convenga, o sea, porque yo no puedo andar haciendo no se...incluso las cosas que hago las puedo hacer mucho mejor todavía pero no las hago por el hecho de que no recompensan ..."

Otro de los hallazgos que se detectaron en los jefes de Distribución, Análisis y los empleados de cada departamento es que todos buscan culpables y recurren a la crítica de los demás.

Las representaciones así lo demuestran: (Jefe de Análisis)

El jefe de Distribución está amargado"

Inconformidad ante el desempeño del subgerente"

(Jefe de Distribución)

Considera al jefe de Análisis como una persona inepta para coordinar"

El jefe de Análisis no comunica la información"

Inconformidad por el puesto que ocupa el subgerente y el jefe de Análisis

(Subgerente)

Los problemas son ocasionados por el departamento de Análisis, porque solapan a la gente

(Subordinado de Análisis)

El jefe no es una persona capaz, es el jefe por lazos de amistad y compadrazgo

El jefe no sabe coordinar y delegar tareas; además de que siempre busca culpables cuando algo sale mal

El jefe y gente con mucha experiencia se sienten superiores

El jefe crea una imagen de superioridad de los miembros de su departamento ante los demás integrantes de la organización

(subordinado del jefe de Distribución)

El jefe cae en el favoritismo

4 PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

Las soluciones aproximadas que se pueden dar en relación al problema que se detectó en la organización, en cuanto al proceso de trabajo, es poner las reglas y los pasos de los procedimientos, de forma clara. Es decir, las órdenes de trabajo purificadas, preferentemente que las reciba el jefe, para que sean transmitidas a los actores que están bajo su mando y aclarar las posibles dudas.

Pues de esta forma no perderán tiempo leyendo la orden de trabajo y realizarán lo más rápido posible su trabajo para ganar minutos esenciales en el proceso productivo. Pero cabe destacar, que estas relaciones con los temas, será de forma sencilla, teniendo en cuenta la cultura de cada uno de los elementos que participan en el proceso productivos, pues son diferentes culturas y podría cada quien interpretar a su modo.

En cuanto a las notas enviadas no formadas al departamento de Análisis, lo que se podría hacer es que los formadores pierden minutos en estar esperando que les pasen notas y en este caso podrían adelantar seleccionando información de los últimos periódicos que revisan los seleccionadores y pegarlas, sólo serían 3 periódicos pero ya sería un adelanto, siempre y cuando, si realizan otro servicio que sea compensado con capital extra, que se les respete para que no salgan perdiendo, y así adelantan las notas de los periódicos que dejan al último y se aprovecha ese tiempo.

En cuanto a la selección de notas, después de que la información es transferida a los formadores, será importante que el analista dialogue y tenga contacto directo con los que forman sus notas directamente y estén al tanto de la información que requiere el cliente lo que le interesa y así sólo trabajará con las notas que irán en el servicio y no pegará demás notas que irán a la basura y que nadie utilizará.

Aquí se vale que los formadores y los analistas tengan una buena relación para que diariamente estén dialogando sobre lo que realmente le interesa al cliente. En pocas palabras integrarlos en el cual las dos partes salgan ganando, tiempo y esfuerzo.

En cuanto a los titulares de cada departamento, no se puede llegar a una buena relación entre los jefes mientras sigan con sus ideales de dominio y sometimiento de unos con otros. No habrá un sometimiento pero si una negociación que se ajuste en ambos lados. Por lo que es válido la sugerencia de que el subgerente conozca cada departamento y se involucre con cada servicio para conocer a detalle que es lo que se hace. Después de conocer cada área y órdenes de trabajo que se realizan, tendrá una visión diferente de lo que realmente se hace, y sólo así podrá desechar lo que él pensaba que se hacía.

El subgerente al conocer las áreas podrá tener una visión, no similar pero más cercana a la que tienen los otros actores de lo que se realiza y así se podrá solucionar los problemas que se están dando en Camsa.

Así tendrá la representación de lo que realizan los jefes, pero primero se recurrirá al diálogo abiertamente también con los actores participantes directamente del proceso productivo para que se integren en la solución de los problemas. Es decir fomentar su desarrollo profesional para que se sientan valorados por la empresa.

Pero, el problema de poder en la organización es el resultado de la estructura en cuanto a la descripción de puestos, pues al querer invadir otras funciones que no les corresponde, se traduce a que las reglas del juego no son muy claras, y las actividades de cada participante son inciertas.

Se propone una revisión de puestos y actividades de cada quién, y en función a los resultados que se obtengan, se nombrarán los puestos, para que entre ellos mismos conozcan las tareas que laboran, y justificar el puesto de los jefes y lo que le corresponde a su área.

Destacar la importancia de cada puesto para que se integren a las operaciones del proceso productivo y principalmente que los hagan sentir importantes en la empresa.

La comunicación en el área es jerárquica, es vertical se da de arriba hacia abajo. Los jefes dan las órdenes y sus subordinados las cumplen. No existe una retroalimentación, pues el se tiene que limitar a obedecer.

Entre los subordinados se da una comunicación mediada, fluida, muchas veces como ellos están involucrados dentro del problema, tienen la solución al problema pero como no es tomada en su opinión, ahí persiste hasta que la solución venga de arriba.

Una de las posibles soluciones, sería tomar en cuenta las propuestas de los empleados, ya que los actores son los que mantienen un continuo contacto con el proceso productivo, así que ellos podrían acercarnos al problema planteado.

Por otra parte, existe una mediación por parte de los actores involucrados en el proceso productivo, que es lo que ha salvado de no sean cancelados los servicios. Porque sin su interpretación de los asuntos no se podría resolver y se perdería todo. Pero, si fueran tomadas en cuenta estas interpretaciones de los participantes en el flujograma de trabajo, los productos saldrían mejor y con la calidad requerida. Cosa por la cual ha favorecido que no se de la cancelación de los servicios, gracias a la voluntad de los actores y que la competencia no es tan fuerte como se pensaba.

Pero pasan días y se dejan en el olvido y de nueva cuenta inicia un ciclo. Si se da un feedback negativo, se hacen ajustes, la organización busca adaptarse pero en pocos días esto es olvidado y archivado. Por lo que se recomienda conformar grupos de personas de diferentes áreas para la realización de hojas informativas con lo más relevante de las juntas, en cuanto a la información que tenga que ver sobre el cliente y la problemática que surgió.

En cuanto a las representaciones, cambiar la del trabajo no valorado a que sea reconocido a través de incentivos, reconocimientos y cursos para el desarrollo personal de los agentes sociales.

Establecer valores que puedan ser reconocidos por la empresa y por los empleados para que trabajen hacia un mismo fin; como ideas de productividad; estabilidad en el trabajo; pertenencia; integración con el grupo; y la solidaridad entre compañeros.

Será importante las compensaciones por cada servicio que se logre conservar y eliminar ese

porcentaje extra por cada cliente que cancele. Esto ayudará a que los departamentos se pongan a trabajar. Además para tratar de disminuir el poder que da la empresa a los empleados, aprenderán hacer los servicios todos los miembros de la organización.

5 ESTRATEGIA COMUNICATIVA

En este apartado se pretende proponer administrar la comunicación. Esta estrategia tratará de ajustar las dos partes en el conflicto reconociendo las representaciones que tienen para poderlas acomodar de forma que no exista otro choque. Se dará una visión en el que se pretenda lograr la identidad, acuerdos y constructo. Tomando en cuenta la existencia del otro. Esto se logró gracias a la investigación lo cual da una visión de las posiciones.

Flores dice que la comunicación en las organizaciones es para que rinda frutos, debe ser una comunicación orientada, enfocada y administrada. (Flores,1989:58)

En base al modelo de Sistema Comunicativo, que toma en cuenta los actores, instrumentos, expresiones y representaciones se desarrollará la estrategia comunicativa.

En los Instrumentos, entran la parte tecnológica, que será traducida en la maquinaria que se utiliza para realizar sus servicios; como señales, será la modificación de la sustancia expresiva y las representaciones se traduce en un código, en la configuración que los actores tienen, antes, durante y después del proceso comunicativo. No puede existir la comunicación si no hay actores, instrumentos, expresiones y representaciones.

5.1 ESTRATEGIA, PROGRAMA Y ACCION

En cuanto a la solución a problemas estructurales, con referencia a las representaciones, valorar el conocimiento, eliminar los cuellos de botella para agilizar los procesos productivos.

Capacitación a los empleados con referencia a las nuevas versiones de las computadoras.

Capacitación en cuanto a cursos de desarrollo profesional de acuerdo al área donde labora.

Informar cuando se tenga una intención, no sólo de arriba hacia abajo, sino en todas direcciones.

En cuanto a las notas no formadas enviadas al departamento de Análisis, se les capacita para que los formadores en el tiempo que esperan que les pasen notas, vayan adelantando con la selección de información de los últimos periódicos que revisan los seleccionadores y pegarlas, sólo serían alrededor de 3 periódicos

Por consiguiente el trabajo extra o que no lo corresponde a los empleados, pero que lo hacen con tal de no atrasar los servicios, sea promovido en un programa de incentivos para que sea recompensado por su disposición y por cubrir tareas que no le corresponden.

En cuanto a la selección de notas, después de que la información es transferida a los formadores, se hará una integración con los analistas y los formadores para que tengan un contacto directo y se organicen de forma que trabajen sobre el material que se requiere solamente.

Para lograr la participación del subgerente deberá conocer cada departamento y una vez que sepa lo que se hace, involucrarlo con cada servicio para conocer a detalle los pasos.

Después de que el subgerente conozca cada área y las órdenes de trabajo que se realizan, tendrá una visión diferente de lo que realmente se hace, y por lo tanto desechará lo que él pensaba que se hacía. Por consiguiente, al tener la misma representación, podrá tener un acercamiento con los jefes, y en vez de tener una lucha constante con ellos, los podrá usar a su favor y beneficio, pues en vez de atacarse, se los tendrá que ganar y tomar en cuenta sus opiniones.

Los jefes deberán de delegar tareas y coordinar las actividades, llegando a un acuerdo con los subordinados y premiándolos con un incentivo extra. Así reactivará la cooperación y la integración. El subgerente también dialogará con los actores participantes directamente del proceso productivo para que participen en la solución de los problemas y que sus ideas y propuestas sean tomadas. El caso sería conocer las diferentes percepciones que se tienen.

Solución a problemas comunicativo: En cuanto al nivel de representación, se buscará fomentar valores para lograr la negociación entre las partes en conflicto.

La comunicación en las áreas en su mayoría es vertical se da de arriba hacia abajo. Los jefes dan las órdenes y sus subordinados las cumplen. En este caso, la comunicación será regresada con la opinión de los subordinados para tener conocimiento de sus representaciones.

Entre los subordinados se da una comunicación mediada, fluida por lo tanto, para que está llegue a las cabezas grandes, será necesario que se de una retroalimentación y que tomen en cuenta sus opiniones y para que esto se lleve a cabo, será necesario crearles un espacio de descanso para fortalecer está comunicación y el convivio.

Hacer reuniones para que todos den su punto de vista o conocer la representación si se ve que se acerca un conflicto hacerle frente. Que los esfuerzos de los trabajadores sean reconocidos, tomados en cuenta. Que la empresa los trate de acuerdo a sus representaciones, las comprenda y se involucre con ellas. Que los líderes se dirijan a cada uno con sus ideas y sus sentimientos, que no sea a todos por igual y comprendan la diversidad de cultura en la que están sumergidos.

De acuerdo a la posición que toman los actores de criticarse unos con otros en vez de que se pongan a trabajar, motivarlos económicamente para que se organicen en la elaboración de sus servicios.

6 CONCLUSIONES

Después de un recorrido por la problemática que se midió en el capítulo III, y tener la oportunidad de observar lo que había más allá de un proceso productivo, en el suprasistema, se encontraron varios rasgos interesantes que nos llevan a concluir que los sujetos se hacen las representaciones como el poco valor que le dan a su trabajo, una lucha de poder acentuado por relaciones de compadrazgo, favoritismo de los jefes; las barreras de comunicación que levantan entre los sujetos

y la existencia de representaciones comunes, que se habrían de atacar comunicativamente, pues los sujetos, no hacen una autocrítica, no asumen sus responsabilidades y buscan para todo posibles culpables o a quién echarle la culpa en vez de que se pongan a resolver los problemas de sus áreas y dejar de criticar a los demás.

Por otra parte se detectó el poder que tienen los empleados, dado por la empresa. Esto habría que buscarle una posible solución para disminuir este poder.

Es así, como estas representaciones que tienen acerca del mundo, al momento de que son diferentes chocan y es cuando tardan en solucionarse los conflictos. Por lo tanto, la estrategia comunicativa busca crear un techo que sea habitable para cada uno de sus integrantes.

Asimismo, para todo momento, en la resolución de los problemas, siempre deberá de tener en cuenta una buena negociación, un acuerdo que le permita integrar o ajustar a las dos partes en conflicto con el fin de que pueda conjugar ambos lados y se respeten sus diferencias.

Tal vez una de las soluciones, podría ser fomentar valores en los actores para orientar sus acciones, como ser competitivos, tener confianza en el futuro, pertenencia con la organización, planeación y disciplina.

Pero al mismo tiempo, desterrar percepciones de los miembros de la organización como: los jefes tienen la razón, trabajar mediante castigos y desvaloración de su trabajo.

De lo anterior, debemos reconocer que los actores son seres libres, que cuando sienten que están siendo intervenidos, reaccionan y es cuando se da el conflicto. Por lo menos, debemos guiar el comportamiento del individuo.

Este apartado inspeccionó las representaciones con respecto a lo que está dentro de la empresa y de acuerdo a esto, reforzar una socialización real y en función de ella, el control de movilidad vertical del sistema de fidelidades recompensadas.

Las estrategias propuestas en el presente, son un acercamiento de cómo puede convivir la diversidad y de cómo está puede generar las condiciones de acuerdo sobre un rumbo aceptable para el conjunto organizacional.

Se pretende una armonía en la que sea un espacio que pueda ser habitable por todos sus miembros y se logre la cohesión y la articulación con el trabajo, la organización y el cumplimiento de los compromisos que esta adquiere.

En este análisis, se trabajo con muchas variables, como fue diferentes voluntades humanas, caprichosas, sujetos cambiantes, dominantes, sumisos, inteligentes, extrovertidos e introvertidos.

Las diferentes formas de percepciones, en la que cada quién se formó una representación diferente, es lo que conformó a que se afirmara que la organización, tiene que trabajar de forma que pueda ser adaptable a cada uno de sus integrantes, pues cada quién interpreta las señales como ellos la

perciben y para lograrlo, las negociaciones y los acuerdos serán sus mejores aliados, considerando que si no se logra, podría llevar a la organización a un quiebre sin marcha atrás.

En este apartado se pudo observar, que la organización, no se preocupa en fomentar el diálogo entre los actores organizacionales, ya sea de forma vertical, horizontal, descendente ascendente, y en todas direcciones.

En consecuencia, Camsa busca la adaptación de un modelo ya establecido para reactivar su producción, pero no se pone a pensar si eso es lo adecuado o al revés, crear su propia metodología para resolver sus problemas.

Por otra parte, si regresamos a cómo dice la empresa que funciona, podríamos decir que existen rasgos informales que podrían formalizarse, y con ellos solucionar muchos problemas representacionales.

Finalmente, se puede deducir que la comunicación necesita ser administrada, ser el mediador que sea ejecutada pero que no es suficiente para resolver los conflictos, porque si no se llevan a cabo las acciones pertinentes, está no servirá.

CAPÍTULO V

Ante los grandes cambios y situaciones que se presentan inesperadamente, las organizaciones en México se centran bajo una constante a la que deben prepararse para no quedar en el camino del rezago: como en el caso de la globalización.

Es decir, la empresa, para prepararse ante nuevos retos, tendrá que tener capacidad productiva, en otras palabras, dependerá mucho de su alineamiento y ajuste, de su cambio para permanecer o de lo contrario morirá.

Ante estas metas, las organizaciones deben de estar capacitadas y preparadas para hacerle frente a todos los obstáculos, y para ello, lo ideal sería que funcionara con planes con el fin de reducir la incertidumbre ante un medio cambiante.

Es así, como el sistema debe de contar con estrategias que lleven a la organización por el camino de la inteligencia. De aquí partimos para decir que es la finalidad de este capítulo, en el cual se producirá un plan de intervención sobre las áreas problemáticas de la cultura y la comunicación de Camsa.

Asimismo, una vez que se hizo el diagnóstico de las diferencias y similitudes se plantean acciones en base a las fortalezas y debilidades para construir una plataforma estratégica en la que destacan aspectos que de alguna forma nos separan y los que nos une.

En la primera parte, se da recorrido por las empresas que han utilizado la cultura organizacional. Enseguida, se mira a la organización desde las visiones crítica y la funcionalista.

Por consiguiente, se hace una reflexión teórica en cuanto a la incidencia de la cultura organizacional influenciada por el entorno, en el que destaca Camsa como un sistema abierto en el que los clientes influyen.

Por otra parte, recorrimos la parte formal, en la cual se carece de misión, objetivos y una claridad organizacional. En contraparte, encontramos una parte de la cultura de Camsa.

Enseguida, pasando por los grupos y actores, los datos encontrados fueron que su visión es en relación con los jefes, en la que se da una lucha de poder.

En tanto, después de estos resultados, se consultó en el nivel comunicativo, las representaciones en el que se afirma las diferencias entre los jefes de Distribución y Análisis.

Finalmente, se utilizaron las fortalezas para intervenir como se mencionó anteriormente, con el fin de eliminar las diferencias, aprender a vivir con la diversidad y convertir a la organización es una empresa habitable.

La comunicación jugó un papel fundamental en la elaboración de los programas, como un instrumento de la cultura, en el que se implantan valores, signos y símbolos. Cabe agregar, que se recurrió a la materia expresiva como respaldo en las acciones planeadas.

1 SENTIDO E IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS

La cultura organizacional va más allá de las instituciones públicas, privadas, partidos, iglesias y universidades y mucho antes de ser cultura organizacional como tal; pues en un inicio se intentó llevar aplicaciones de cultura a la iglesia católica como "el principio de la culturación diferencial religiosa".

Sus orígenes están en los planteamientos sociológicos donde se utilizó esta dimensión y se fue alimentando por experiencias multinacionales.

El tema de la cultura lo retoma Oscar Gursky y Muller y le da el trato como factor relevante para el estudio de las organizaciones. En la década de los setenta, se empieza a dar un detonante de explosión bibliográfica de la cultura organizacional y éste fue el cotejo que en la crisis de los setenta enfrentó a los dos líderes de la productividad industrial mundial, Estados Unidos y Japón. (Ruiz, 1995:215)

Los Estados Unidos, un país poseedor de todos los recursos básicos que provoca la crisis, siempre se mostró portentoso de una gran capacidad de supervivencia y desarrollo industrial. A partir de los setenta, se da en la producción literaria, un bagaje de influencias americanas y japonesas, en las que destacan autores como Smith y M. Paterson. De ahí nace la primera tesis gerencial de la competitividad empresarial, y con ellas, la excelencia en la dirección de sus organizaciones. (Ruiz, 1995:215)

Cabe destacar que se da una ruptura intelectual entre Estados Unidos-Japón por la crisis del principio de nacionalidad, pues lo que Japón sostenía de su sistema empresarial que era el mejor y lo único, pero se empieza a dar otra lógica que también lo calificaba como lo mejor. Aunque, para la ideología japonesa la estadounidense no cumplía con las expectativas de ser lo mejor. En consecuencia, esta idea de razonar, se convierte en un principio del modo de pensar particular, específico y "etnocéntrico de la sociedad occidental". (Ruiz, 1995:215). Lo que permite mirar a las organizaciones como artefactos culturales.

Por otra parte, la complejidad de los efectos que la cultura ejerce sobre el funcionamiento de la organización ha llevado a que se emprenda la búsqueda de la empresa perfecta. Por lo que la cultura se transforma de este modo, en un instrumento de la organización ideal.

Es así, como Peter y Waterman, entre otros, resumen la tendencia de una empresa excelente, en la que "operacionalizan una serie de criterios de efectividad". (Ruiz, 1995:216) Y por otra parte, Deal y Kenned, dirigen sus estudios a criterios culturales es decir una cultura excelente que fomente la competitividad empresarial. Una de sus aportaciones principales, fue el fomento de valores, ritos y rituales y la forma de transmitir estos elementos a través de un medio informal de comunicación: la

red cultural.

Por consiguiente, diferentes estudiosos en el ramo, se dedicaron a realizar investigaciones en distintos países de Europa, América y Asia, con la finalidad de explicar la diversidad organizativa. Así, se siguió demostrando, que el modo organizativo occidental no era el único.

Siguiendo las investigaciones entorno al estudio de la multiplicidad cultural, Max Weber hacer una aportación en sus trabajos de la burocracia, al analizar y aplicar en su teoría organizativa la multiplicidad de culturas y la relación interna. Aporta en sus postulados que "toda organización guarda una relación estrecha de interdependencia con el sistema cultural de la sociedad general que le rodean". (Ruiz,1995:221)

Es así, como se va delineando el estudio de la cultura como una especie de producto simbólico que surge y a su vez influye en su medio social. Mientras que la sociología postula que las organizaciones son claros objetos de estudio en las que incide la cultura.

2 REFLEXIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

En la actualidad, ante los grandes retos de la globalización, los directores de las empresas han descubierto que dentro de las organizaciones existen culturas y dentro de estas culturas existen subculturas, en las que se dan supuestos, valores, prioridades y creencias compartidas por sus miembros.

Así mismo, la gente utiliza estos factores para sobrevivir dentro de la empresa y solucionar sus problemas con los que se enfrenta en el trabajo y los utiliza para una socialización con los otros miembros de la organización, es decir son los medios para adaptarse en el lugar donde labora.

Los efectos de la cultura dentro de la organización, tienen un claro reflejo en la productividad de la empresa. Es así, que la organización debe de tomar en cuenta algunas cualidades para llegar a ser una "empresa excelente". Estas serían: tomar en cuenta a los clientes como portadoras de ideas, sugerencias y críticas acerca de los servicios y de los productos de la empresa; la productividad tomando en cuenta la parte en la que destacan los integrantes; realización de lo que mejor sabe hacer el suprasistema; valores claros y saberlos aplicar de forma eficaz entre los miembros de la empresa; autonomía en los puestos de trabajo o de equipo.

La cultura busca establecer valores fuertes que fomenten la competitividad empresarial. Este es el esfuerzo y trabajo de la cultura, pero es necesario difundirla o no tendría caso. El medio son los ritos y rituales puestos en acción y una de éstas aplicaciones sería la Red Cultural, aunque sea informal que es la correa de "transmisión de los valores empresariales". (Ruiz,1995:217)

Por lo tanto, la organización está conformada por un bagaje de culturas y conocimientos; que involucra valores, creencias, costumbres, emociones, intereses, aspiraciones y modos de vida albergadas bajo un mismo techo y encaminadas hacia el camino donde todos coincidan.

A su vez, estos factores humanos, influyen en el desenvolvimiento de la organización que se traduce en la eficiencia o ineficiencia de la productividad de la empresa y por lo mismo podemos dar cuenta como inciden directamente en los comportamientos, voluntades y disponibilidad de los actores que entran en juego en la organización.

Por consiguiente, la cultura organizacional es el reflejo que todo lo que traen los individuos que influyen en las actividades, tareas y labores que desempeñan en su organización.

Cabe destacar que las organizaciones también producen artefactos culturales, tales como ritos, leyendas, ceremonias, valores y símbolos; además el entorno puede también producir cultura interna como la solidaridad, la unión, la participación ante los factores que rebasan sus fronteras como los clientes, proveedores y la competencia.

Ante ello, la cultura organizacional buscará la articulación mediante el consenso y compromiso de todos los integrantes de la empresa utilizando instrumentos de modelación, una vez que se han descodificado las representaciones que los sujetos perciben.

De lo anterior, se deduce, para que la organización pueda llegar a ser una empresa que busca ser excelente, deberá tomar en cuenta a sus clientes puesto que es el ambiente relevante de la organización.

Entonces, la cultura organizacional es el conjunto de percepciones que el individuo tiene como resultado de factores políticos, económicos y sociales que conviven en una organización.

Concluyendo el concepto de cultura organizacional dentro de Camsa, es como los océanos: se alimenta de todas las corrientes (ideas, representaciones, valores (resguarda a un sin fin de animales de diferentes especies (individuos), conviven y se socializan utilizando juegos y acciones (la cadena alimenticia).

Por otra parte, ante los estudios de la cultura organizacional, abundan las discusiones si existen varias culturas dentro de una empresa y si estas culturas pueden ser manipulables y administradas.

El estudio bibliográfico del análisis de los constructos humanos, reconoce dos corrientes principales y contrapuestas, pero que el estudio de ambas complementa la investigación: el enfoque funcionalista y el crítico como se muestra a continuación.

3 CORRIENTES DE ANÁLISIS CULTURAL

3.1 VISIÓN FUNCIONALISTA

La visión funcionalista, aplica el concepto de cultura a garantizar y potenciar la regulación y la eficacia empresarial. Concibe a la cultura como una variable interna. Busca la dominación, es decir, un proceso de culturización pues destaca principalmente la importancia "que los elementos culturales poseen en el desarrollo organizativo, y atribuyen un papel excepcional, a la dirección formal o gerencial de las organizaciones". (Ruiz,1995:228)

Los autores de la orientación funcionalista destacan para su estudio tres funciones centrales: primero encontramos a la función simbólica; función identificadora y función instrumental.

En primer lugar, tenemos a la función simbólica, que retoma las representaciones de una realidad que se forma en los grupos. Busca las reglas del ser y del cómo deber ser.

En segundo lugar, destaca la función identificadora, en la cuál hace énfasis de la pertenencia a un grupo, tales como los comportamientos del individuo y la búsqueda de la integración. Aplicado a una organización, se observa el cómo hace la empresa para que la identifiquen los individuos que laboran en ella. Es decir, los grupos para conseguir los objetivos de representación y de pertenencia, recurrirá a instrumentos como la cultura, con el fin de conseguir sus objetivos.

En este marco, la cultura es entendida como un control de dominación para conseguir los fines específicos de la organización y se basa en los artefactos culturales que pueden utilizarse para conseguir un compromiso más intenso, como motivar al personal, facilitar la socialización y transmitir la misión. Siempre la empresa va a busca cómo cambiar la cultura de acuerdo a los fines de la dirección.

Finalmente, la última, la instrumental utiliza a la cultura para integrar con el fin de conseguir sus objetivos, la dominación, y aumentar la productividad y la eficiencia.

Con referencia al enfoque funcionalista, se aplica en la investigación de las reglas que se imponen, identifica el sistema de significados y símbolos de los individuos con respeto a los jefes como en este caso, la visión que se tiene del jefe de Análisis.

Este actor por el lugar que le corresponde en el organigrama representa la autoridad a la cuál se le debe de obedecer. Implementa las reglas a través de un premio o castigo.

Por ejemplo, en la elaboración de los servicios, sino se realizan tomando en cuenta las instrucciones que el jefe ordenó, la autoridad recurre al regaño o llamado de atención; o también a la rescisión de contrato.

Cabe destacar, que el subgerente, también usa otro medio de presión o castigo para el funcionamiento que destaca en la parte formal como la asistencia diaria a la empresa y la puntualidad.

Para esto, recurren a la materia expresiva, como las tarjetas de checar, la cual la asistencia y la puntualidad se motivan con una gratificación extra aparte del sueldo. Lo que para unos empleados tiene un símbolo de dinero extra para otros es motivación, un recurso que produce un efecto en el comportamiento de los sujetos, como llegar temprano y no faltar.

Por la parte de la función identificadora, en Camsa destaca la participación de todos los miembros de la organización como es el caso de la fiesta de fin de año que se realiza en un salón cercano a las instalaciones de la compañía.

Todos los integrantes de Comunicación y Análisis conviven entre los miembros de su área y con actores de otros departamentos. Además es ameniza con un baile y cierra con una rifa de diferentes objetos y se distribuyen despensas a todos los trabajadores.

Por otra parte, en el área de reclutamiento, destaca la organización de grupos de trabajo bajo la dirección del jefe de Análisis. Estos talleres, consisten en convocar a varios reclutados para el puesto de redactor-analista. Una vez que el curso se imparte a lo largo de una semana, se eligen a los posibles candidatos.

Pero primero, les inculcan el valor de convivencia para modelar en su comportamiento, la acción de trabajar en equipo, y fomentar la participación en equipo con los demás miembros del departamento. Otro de los métodos es la presentación del personal nuevo con los integrantes de la organización de manera informal o formal. Ya sea de persona en persona o a través del programa Outlook, es decir, del correo interno.

Finalmente, Camsa, indistintamente, sólo ha utilizado como medio de modelación de la cultura, la checada de tarjeta en la que se justifican los retardos y las faltas. Pues de alguna forma inculca el comportamiento del llegar temprano y no faltar para que los servicios salgan a tiempo.

3.2 VISIÓN CRÍTICA

Por otro lado, tenemos la visión crítica que habla de culturas en plural, subculturas y contraculturas que "inferen unas con otras y cuya administración debe ser objeto de equilibrios, compromisos y conocimientos mutuos". (Ruíz, 1995:237)

Las subculturas son los grupos, es decir un mosaico en la organización que llegan a tener conflictos entre sí, se da la multiplicidad cultural, interferencia entre sí y cuya administración debe ser objeto de equilibrios, compromisos y reconocimientos mutuos.

En la multiplicidad cultural de las organizaciones son metafóricamente como albergues de procesos simbólicos, de creación y consumo a través de la comunicación y las relaciones entre los individuos.

Por otra parte, los directivos de las empresas, también pueden crear culturas para fortalecer el compromiso con la organización a través de ritos, historias, mitos, discursos, es decir, como trucos ideológicos para que asimilen valores centrales.

En conclusión, los grupos realizan una interpretación diferente de los sujetos, manipulan o cambian los resultados o los que se espera de la cultura, en la que influye sus representaciones y otros factores.

En Camsa, destaca el grupo de las mujeres, pues sólo existen 4 en el sistema de Análisis; el de los hombres; y los de mayor jerarquía: el jefe de Análisis, el subgerente y el gerente; y los chicos de distribución

En el grupo de las mujeres, se identifican a la hora de la comida; platican de diversidad de temas y existe un choque con el jefe de información, pues lo tienen en la representación de que es un cobarde, miedoso y explotador, que pide el cumplimiento del trabajo a través del castigo.

El grupo de los hombres en el departamento de Análisis los une la política y los tiempos en el que comparten el mismo comportamiento y las mismas acciones como relajarse, fumar o desayunar. La representación que tienen del jefe es de una persona floja, que nada más pide y delega más tareas.

Pero al mismo tiempo, nace una subcultura, pues uno de los integrantes es amigo del jefe con una conducta contingente, pues trata de entrar al juego de las relaciones, porque ante los miembros de su grupo el jefe si es un flojo, pero con el jefe es de amistad.

El grupo de las jerarquías, los unen lazos de amistad, compadrazgo y por que los tres pertenecen a una congregación religiosa. Estos actores, los une la idea de que la gente que labora en Camisa, debe ser responsable, profesional y con la suficiente capacidad para tomar decisiones de emergencia. Pero caen en la contradicción de que no saben valorar los recursos humanos existentes en la organización.

El jefe se siente muy protegido por el gerente y lo utiliza como instrumento para que se cumplan sus órdenes. El subgerente es una persona de recién ingreso, tan sólo lleva 8 meses trabajando y aún no conoce como funciona Camisa.

De estos grupos nacen subculturas que los unen los lazos de amistad, familiaridad y afinidades, sin dejar de tomar en cuenta los grupos formales que están unidos por cuestiones de trabajo.

Finalmente, teniendo en cuenta que la cultura organizacional es un conjunto de percepciones que los individuos se hacen en base a sus valores, representaciones, creencias, etc., en Camisa para poder ahondar más a profundizar en su cultura se necesita inspeccionar las dos visiones: funcionalista y al de las culturas como se realizó anteriormente.

4. FACTORES HUMANOS QUE PERSISTEN EN CAMISA

Para poder entender la Cultura Organizacional, es indispensable adentrarnos a los factores humanos que de alguna forma influyen en acciones de los individuos que llegan a incidir en el funcionamiento de la empresa, en este caso en el suprasistema de Comunicación y Análisis de México.

Como se mencionó con anterioridad la cultura organizacional, es el conjunto de percepciones que el individuo tiene como resultado de factores, políticos, económicos y sociales que conviven en una organización, y a su vez, estas percepciones están conformadas por factores culturales que se tratarán de explorar en las siguientes líneas.

En primera instancia, la cultura organizacional se manifiesta con símbolos verbales (que abarca mitos, ideologías, principios/valores) y los no verbales (hábitos, ritos, costumbres, ceremonias,

arquitectura, emblemas, uniformes, colores institucionales, afirmaciones no verbales y héroes).

Asimismo, entendiendo a los símbolos como "portadores de sentido: ellos definen las cosas, establecen el contexto y la forma y sirven para crear la identidad individual y de grupo. Su utilización es importante porque todo lo que estructura, identifica y da sentido a una situación dada, también ejercerá la autoridad en esa situación". (Abravanel,39)

A su vez, la identidad individual muchas veces pasa a ser una identidad colectiva, en la cual se refuerza la pertenencia a la organización y a su imagen. Asimismo, los integrantes de la empresa al tener una identidad, esta le da forma a la realidad y al pensamiento, lo cual permite nuevas formas de trabajar y brinda la oportunidad de que pertenezcan a una meta común y contribuyan en ella.

Por consiguiente, y teniendo presente que la cultura organizacional está conformada de símbolos verbales y no verbales debemos tener claro la definición de símbolo que de acuerdo a Gertz es "un objeto, actitud, acontecimiento, cualidad o relación que sirve para transmitir un sistema conceptual, a su vez, este implica los sentidos simbólicos, presentación tangible de las ideas, conclusiones generales sacadas de la experiencia y traducidas en formas concretas, incorporación práctica de ideas, actitudes, juicios, deseos y creencias". (Abravanel,47)

Entendiendo este concepto, partimos a detectar en Comunicación y Análisis los símbolos verbales y no verbales que persisten entre los individuos de la organización.

Los factores culturales que se analizan a continuación, son: la misión/propósito, liderazgo, valores, comportamiento, mitos, leyendas, cuentos relatos y narraciones; conocimientos, claridad organizacional y comunicación.

En primer lugar, la misión entendida como una definición compartida de "la función y el propósito de una organización", (Pérez,1998:23) va a marcar el camino adecuado de acción para la empresa y sus miembros. La inexistencia de la misión, provoca problemas frecuentes en la empresa y el sentido del trabajo. Por ejemplo, en Camsa, formalmente escrita, no existe misión alguna.

Los integrantes de la organización, deducen que es sintetizar, informar y monitorear en radio, prensa y televisión.

La rutina de las labores diarias, conllevan a que los miembros de Camsa consideren como posible este rumbo que lleva, pero no todos tienen la misma representación de cuál es la misión.

En cuanto al liderazgo no existe en Camsa, pues la mayoría de las personas miran a sus jefes como actores que no saben coordinar las tareas y delegar funciones.

Más bien, sería un "liderazgo en un contexto, de autoridad", en el cual usa el ejercicio de poder, el uso de la imposición y de la fuerza. Lo cual acarrea resentimiento y resistencia por parte de los empleados. El jefe de Análisis-Publicación, utiliza la imagen del gerente para que se cumplan sus órdenes.

Utilizó poder para excluir del departamento de Publianálisis al jefe y extender su dominio. Por lo que se formó el departamento de Análisis-Publianálisis. Su petición fue aceptada por el gerente porque los une su amistad y su compadrazgo.

Asimismo, ante los empleados, sus órdenes son obedecidas mediante el castigo, lo que provoca en los integrantes un temor ante dicho ordenamiento, que puede orillar al despido de Camsa.

En tanto, los valores que son "conceptos que guían el comportamiento de los sujetos" (Pérez,1998:20), es importante reconocerlos. En Comunicación y Análisis, los valores que más destacan, es la salida a comer del grupo de mujeres, que ya fue retomado como una tradición en la que destaca la amistad y el respeto entre ellas.

Por otra parte, cuando el jefe de Análisis impone alguna tarea a sus empleados, unos tienen la representación de que es para tenerlos ocupados y explotarlos; y otros lo ven como un medio para conseguir un aumento.

Otro de los valores que destacan en Camsa, es el control de checar tarjeta, pues para algunos es un premio extra por su puntualidad y para otros es un control para tener checadas sus horas de entrada y salida.

El siguiente punto, conocido también como parámetro, como en el caso de los ritos "que son comportamientos aceptados que se deben seguir o actualizar con cierta frecuencia y que sirven para el aprendizaje de las reglas organizacionales". (Pérez,1998:39) Traducidas en Camsa, se da el comportamiento del jefe de Análisis, que nunca falta al trabajo para inculcar de alguna forma, la responsabilidad, pues cada quien es ejecutivo de su propio cliente.

Asimismo, en el rubro de narraciones, sobresale la historia que relata el jefe de Análisis, uno de los fundadores, junto con el de Distribución. El dueño inició con el gerente hacer la síntesis de algunos clientes. Así, entre estos dos personajes, empezaron a constituir lo que sería la agencia de noticias, pionera en la síntesis informativa. Además, el jefe de información general fue el tercero en unirse y así fue creciendo la empresa.

Otros de los parámetros que resaltan es el conocimiento como "un conjunto de habilidades, saberes y experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una empresa". (Pérez,1998:33)

En comunicación y Análisis, cuando se hace la selección del personal, una vez que se elige a la persona adecuada para el puesto, se revisa si cumple con los requisitos. En los departamentos de Análisis-Publianálisis, se piden ciertas características para cumplir con las funciones que determinado puesto demanda, y de acuerdo a este, se hará una valoración de los estudios.

Pero la empresa cae en una contradicción, primero porque se ponen estrictos con los estudios, conocimientos y experiencia; sin embargo, la organización, no los sabe valorar. Pues da sueldos bajos, no promueven la movilidad de puestos y no recurren al conocimiento como los cursos de

actualización y capacitación.

El único curso que paga la agencia son clases de inglés, bajo la condición de mantener calificaciones altas durante las secciones.

La empresa invierte en recursos humanos para la capacitación y el entrenamiento. Esto genera un costo económico, pues no lo hace con el fin de conservar a un profesional más de un año. Lo que genera que se de una rotación de personal en la empresa.

Entre los parámetros que destacan en la agencia pero no en todos los aspectos, es la claridad organizacional, que es "la identificación y eliminación de las confusiones, dudas, ambigüedades, incertidumbres, etc., que obstaculizan el funcionamiento de la organización e impiden el desarrollo de su potencial". (Pérez,1998:28)

En muchas ocasiones, la información que llega tarde o es interpretada por terceras personas, obstaculiza la elaboración de los servicios. Es decir, la información que envían los clientes en algunas ocasiones, la mandan tarde; otras, el cliente al no tener una visión clara de a quien pueden dirigirse, se comunica con la persona que funja en ese momento como receptor. Este alter, en algunas ocasiones, transmite el mensaje; pero en otras ocasiones se da una interferencia o ruido, y no llega a su destino final. Por lo que no se da una retroalimentación.

Por último, se ha detectado que el jefe de Análisis-Publicidad participa en los cuellos de botella ya que los memorándum van dirigidos en su nombre, y lo que hace es interpretar el contenido a su propia representación y transmite el mensaje de acuerdo a lo que él entiende o le conviene.

En este mismo rubro, se da la falta de expectativas organizacionales e individuales cuya inexistencia impide que se fortalezca un compromiso serio con la empresa.

También, tenemos la imagen interna y la externa. En la imagen interna que se tiene de la empresa, es de una compañía chica, y que en cualquier momento tiende a desaparecer ante la competencia. Las representaciones que tienen los actores es de algo de paso mientras encuentra otro trabajo mejor remunerado o hacen tiempo en lo que acaban la escuela o se titulan.

Ahora bien, en la imagen externa que se tiene de Camsa, las compañías del mismo giro informativo, si saben de su existencia, pues representa la competencia, una empresa añeja y con una buena cartera de clientes. Pero si nos extendemos a otras partes, la compañía no es conocida.

Para finalizar, los tótems representan el interés común, un símbolo en el que se desarrolla "un sistema de valores y de significados que establece una relación entre la naturaleza y cultura". (Abravanel,66) Se les ha llegado a conceder un respeto exagerado, hasta ser difícil guardar una actitud objetiva con ellos.

Los tótems pueden limitar y también liberar la expresión personal, "guardando intacto simultáneamente el nosotros colectivo". (Abravanel,70)

En Camsa no existe un tótems fuerte, que sea identificado por la mayoría de los empleados. El único que se podría tener como acercamiento a un tótems pero no reconocido por la mayoría, sería el gerente, pues todos lo ven con respeto más no como ejemplo.

En su figura se ve al hombre que impone y regaña. De acuerdo a la mayoría el hace las reglas, decide sobre los servicios, autoriza presupuestos, aumentos o modificaciones de salario. Pero al mismo tiempo ejerce un temor sobre los empleados, de hecho sobre los propios jefes. Los jefes al estar bajo las órdenes de la gerencia, por jerarquía, obedecen al pie de la letra por temor a una llamada de atención.

A su vez, los jefes utilizan la persona del mando mayor, para castigar, regañar e incitar a trabajar. En el caso del jefe de Análisis, si no utiliza su imagen, no es obedecido y no se cumplen su órdenes. Pero también lo utiliza como pretexto para los aumentos de sueldo, modificaciones o compensaciones extras.

5. CAMPO DE ACCIÓN

En el presente apartado, se hará un recorrido de la comunicación organizacional, principalmente en esos factores que de alguna forma inciden en la producción.

Se retomarán los conceptos y autores del entorno, y cómo este puede llegar a influir en los actores organizacionales. En segundo lugar, pasaremos al corazón de la empresa, a su parte formal, para detectar cuál es la posible cultura de la organización. En tercer lugar, se analizará la incidencia de los individuos y de los grupos en los procesos productivos de la empresa y por último, se desenredará los problemas comunicativos que son producto de los problemas.

Por lo que se refiere a Camsa, considerada como sistema de un conjunto de unidades interrelacionadas que actúan en función del todo, sus departamentos forman el todo, y al mismo tiempo están interrelacionadas para llegar a un mismo fin.

Asimismo, Comunicación y Análisis existe en un ambiente abierto, en el cual tiene un sin número de relaciones con el ambiente, ya que es necesario las relaciones con los clientes, que incluye a empresas privadas y gubernamentales.

Este entorno que rodea a la organización, lo debe de tener muy en cuenta pues son "los factores físicos y sociales externos a la frontera de un sistema, que están considerados de manera directa en el comportamiento de toma de decisiones de los individuos en el sistema". (Huse,1980:66)

Estos factores físicos y sociales que actúan con fuerza en la organización destaca en su ambiente: los clientes.

En otras palabras, las empresas contratantes actúan sobre los integrantes de la organización como un instrumento de presión, pues fijan horarios de la salida de los servicios, y a horas muy tempranas lo que causa estrés y provoca que el servicio salga sin la eficiencia que requieren.

En relación con los agentes de ventas de la agencia, ellos tienen un contacto directo con los clientes, su relación es continua. Pero, también se encargan de ofrecer nuevos productos sin tomar en cuenta, si los recursos humanos tienen carga de trabajo o tienen tiempo de realizar el nuevo producto. Por lo que causa tensión en el trabajador, se vuelve más agresivo, trabaja horas extras y se da un costo psicológico, pues el trabajador termina agotado y cansado, en el cual dispersa energía.

Por consiguiente, Camsa al estar sumergida en un ambiente conformado por todos aquellos con los que entabla una relación directa o indirecta, destacan características que la sitúan en su entorno, y que incide en los empleados de la empresa.

Al ser un ambiente turbulento, caracterizado por cambios, en Camsa se ve reflejada principalmente en la parte tecnológica en la que cada día surgen nuevas tecnologías.

A su vez, las nuevas máquinas llegan a repercutir en los sujetos de forma emocional, pues unos consideran que será el medio por el cual lo van a explotar más, bajo el mismo sueldo y mucho un aumento de trabajo; pero para otros representa el reemplazo del hombre y la representación de otros, es de que si no dominan la tecnología serán dados de baja.

Enseguida, en el ambiente hostil, que se caracteriza por ser dinámico, estresante y arriesgado. En Camsa, todos los días se encuentra con una competencia, lo cual, los actores de la organización, se presionan, viven con la idea de que si no realizan bien su trabajo, el cliente puede cancelar un servicio. Se vuelve estresante por el temor de la competencia.

Estas características, desembocan en obstáculos para la empresa, pues la agencia, todo el tiempo corre con el riesgo de que algún cliente no esté satisfecho con su servicio y lo cancele. La empresa aprende a vivir con estrés, pero el costo económico, recae en la falta de personal mejor remunerado, que desemboca en la explotación al trabajador, que se convierte en una obligación, que se toma de mala gana.

En relación con la parte formal, la misión y los objetivos de la empresa, sólo están en la mente de algunas personas y no son muy claros. Sólo se acercan a lo que visualizan que es informar, sintetizar los acontecimientos políticos, económicos y sociales que conciernen a su área de trabajo. Cabe destacar, que al no existir formalmente objetivos y una misión, los integrantes de la organización, van a realizar sus tareas sin una dirección clara, y sin definir el curso apropiado de una acción para la organización y de sus miembros.

Los trabajadores pierden el sentido del trabajo, lo cual disminuye la motivación, la calidad de vida y la efectividad de la organización. Ahora bien, los sistemas parciales como Camsa, "aún cuando no esté dirigida a un objetivo depende, en cambio, para poder funcionar y perdurar, de elementos fuera de sí mismos". (Maynt, 1990:59)

Sin embargo, la falta de un objeto formal establecido por la Agencia, conlleva a crear confusión y

que los empleados no se sientan identificados con las tareas que laboran dentro de la organización, por contar con ideas vagas y la contingencia de la empresa que obliga a los miembros de la organización a adaptarse a esos cambios que puede ser posible que choquen por el bagaje cultural que llevan, y al final provoca tensión y estrés.

Después, encontramos en la parte formal, la trascendencia de la cooperación como una forma de trabajo de los individuos, en el mismo lugar y en equipo, en el que trabajan planificadamente en el mismo proceso de producción o en diferentes. En Camsa, el trabajo en equipo está en base a la división del trabajo de las tareas que son delgadas por los jefes.

Ahora bien, éstas relaciones con los otros miembros de la empresa, no sólo es cuestión de que sean entregados a tiempo los servicios, sino que va a ver por sus propios intereses para que ellos salgan beneficiados económicamente y que no los den de baja por ineficiencia. Entran a dominar los juegos de poder como los llama Crozier. (Crozier,1990:15) No toda la negociación va ser favorable para algunas de las dos partes. Pero mientras acuerdan esos beneficios, los constructos que tienen los sujetos, los alejan de fomentar un compromiso con la empresa.

No se alcanza ese vínculo, porque los comportamientos son influenciados por los valores que el sujeto tiene, y de acuerdo a estos factores culturales se dará una acción determinada por la voluntad. Esta cooperación, en algunas situaciones y sujetos, no se logra, pues por el sueldo bajo, sólo se limitan hacer sus labores para salir temprano y no rebasar su horario de salida.

En cuanto al poder, se retoma la autoridad no legítima, el jefe de Análisis-Publicación, como dice Morgan en su libro, las Imágenes de la Organización, que cuando se tiene poder se ambiciona más poder. De esta frase parte la unión de Análisis-Publicación, de un jefe que quiso dominar el área de Publicación, gracias al poder de convencimiento con el gerente, con el cual existen grandes lazos de amistad.

Mientras tanto, el castigo que permanece constantemente en la mente de los empleados, causa tensión, presión, un impulso de estar fuera de la empresa, que la convierte como diría Morgan "en cárcel psíquica" en la que los miembros quedan atrapados por formas favoritas de pensamiento o por el inconsciente que está creado como "represión de los humanos hacia sus deseos íntimos y pensamientos privados". (Morgan,1991:996)

Por lo que se refiere a las necesidades básicas del hombre, Maslow (habla sobre la gran variedad de necesidades y motivaciones que operan en la persona, y reconoce que no todo el mundo tiene una necesidad con la misma intensidad que otras personas.

Por otra parte, con referencia a las necesidades del hombre, para Herzberg, están más relacionadas con su trabajo, porque quiere cosas distintas en diferentes momentos y de significados diferentes a los valores que encierra un determinado empleo.

Menciona la existencia de la motivación y la satisfacción del individuo por separado y de este modelo desprende los factores "intrínsecos", que son los que se relacionan con la interacción inmediata entre el trabajador y el empleo; y los "extrínsecos" tales como el pago, los beneficios, las condiciones de trabajo y otros aspectos de la situación laboral.

En cuanto a los factores extrínsecos y la de los supuestos racionales económicos, se aplica a Camsa, pues de acuerdo con el recibo de salario la empresa motiva al personal para que llegue temprano, en proporción al sueldo que le corresponde.

Para los trabajadores, los incentivos económicos, representan un dinero extra; mientras que para otros no es algo importante, por lo que no lo toman muy en serio.

Así pues, la compañía proporciona incentivos y premios con la finalidad de conseguir que el trabajador se encuentre satisfecho en el lugar donde labora, para que realice bien sus funciones y sienta pertenencia con la empresa.

Pero al mismo tiempo quedan sujetos a un control como checar tarjeta de entrada para registrar su puntualidad y asistencia; aceptar el trabajo que se le vaya asignando, aunque aumente en desmedida con el salario.

Hay que resaltar, que Camsa se vale del instrumento de modelación de la cultura organizacional, pues motiva a través del factor económico con el fin de reorientar la cultura de los recursos humanos en favor del funcionamiento de la organización.

Pues la agencia motivará con la parte económica a sus actores para que su comportamiento sea de puntualidad, no falte y sea responsable de sus clientes. Por lo que crea una parte de ese compromiso que busca la empresa para ir por el camino rumbo a la eficiencia.

No obstante, al detectar que las motivaciones económicas sí existen en la parte formal, nos lleva a argumentar bajo la Teoría X, que la gente es perezosa por naturaleza y por lo tanto, se le tiene que motivar con incentivos para manipular y controlar.

Acerca del reclutamiento de los miembros para Mayntz en una organización es "la combinación de las actitudes de ambas partes, por un lado el objetivo y por otro, la propia participación". (Mayntz, 1990:144)

Después del reclutamiento se da la selección del personal que cumple con los requisitos para que puedan ocupar determinado puesto según sus habilidades, experiencias y estudios.

La selección en la mayoría de los departamentos, es similar. En Análisis se recurre a formar grupos de trabajo, en el que se convoca a los actores que llenaron solicitud para los puestos de redactores. Durante una semana, los jefes de todos los departamentos imparten cursos o pláticas de cómo se trabaja en cada área.

Si bien, la empresa invierte costos económicos, costos energéticos y psicológicos, no mira a los

nuevos miembros a largo plazo, pues no valora al personal profesional, no entabla programas de capacitación y no brinda buenos sueldos. La permanencia de estos miembros es de un año a dos. Lo que genera un gran costo económico para la empresa. En tanto, los actores que participan en el proceso productivo de Comunicación y Análisis, a cambio de que sus objetivos sean cumplidos junto con sus metas comunes, como lo maneja Crozier en los juegos de poder.

Para ello, siempre recurren a las agrupaciones y buscan organizarse haciendo uso de sus capacidades y recursos particulares, para resolver los problemas que plantea la acción colectiva.

De acuerdo a Crozier, la acción colectiva siempre actuará alrededor de una incertidumbre, un hecho en el cual no se predice correctamente todas las alternativas de un evento dado. Se puede precisar que en las negociaciones si los actores aprenden a utilizar la incertidumbre en sus transacciones significará poder en determinados problemas.

En primera instancia, los actores constituyen una parte fundamental de una organización, mismos que en ella nunca son totalmente libres y dentro de las organizaciones para solucionar sus problemas, siempre recurren a formar agrupaciones y buscan organizarse haciendo uso de sus capacidades y recursos particulares.

Cabe destacar que las soluciones que han creado, inventado o instituido con sus recursos para buscar un mismo fin con objetivos divergentes no van a dejar de ser restrictivas, aunque sean contingentes, indeterminados y arbitrarias.

Es así, como la empresa colectiva, se basa en un mínimo de integración de los comportamientos de los individuos o de los grupos, de los actores sociales involucrados, en la que cada uno de los participantes persigue objetivos divergentes, incluso contradictorios. Por lo tanto, esta integración se da restrictivamente o manipulada.

En las negociaciones se presentan cuando "la conducta del subordinado también está en función de las posibilidades que se le presentan de agruparse con sus colegas y hacen funcionar su solidaridad. Esto dependerá de su capacidad de sacar provecho de estos diversos elementos, y en especial de su capacidad para construir sus relaciones con el próximo, para comunicarse, para afirmar o deshacer alianzas y quizá más, profundamente, para soportar las tensiones psicológicas que necesariamente trae consigo cualquier riesgo de conflicto". (Crozier,1990:36)

Asimismo, el hombre en las organizaciones en situaciones de dependencia y de represión, además de tener una adaptación tranquila a las circunstancias, juega con ellas y las utiliza de la forma más activa en protección contra su adversario.

En Camsa los integrantes que participan en las fases del proceso productivo, realizan su trabajo a través de los juegos de poder, hago esto a cambio de; lo que representa que interviene en los actores su bagaje cultural, que es el reflejo de sus valores y creencias. De esta forma incide en la

producción de la organización. Lo que significa que los trabajadores no sienten pertenencia por Comunicación y Análisis, que si bien, podría ser aprovechado por la agencia para esculturizar y crear un vínculo entre ambas partes.

Por otro lado, tenemos la relación del jefe de Análisis con el subjefe de este departamento. Aquí se da una relación tensa, de autoridad y de dominio, pues el jefe de Análisis quiso aumentar su autoridad con otras áreas, respaldado en los lazos directos de amistad y compadrazgo con el Gerente.

Ahora en base de los juegos de poder, la incidencia del actor en la producción y la necesidad de agruparse de los integrantes de la organización, resaltan diferencias entre los jefes de los departamentos que son expuestos en base a las representaciones de cada actor con respecto al receptor y viceversa.

Debido a estas representaciones que de alguna forma están más allá de la parte productiva, se dan costos económicos, temporales y psicológicos, porque de alguna forma inciden en el proceso productivo. Principalmente el conflicto por el poder entre jefes, y al mismo tiempo el choque entre ellos y el gerente.

Estas ideas, modulan la percepción y la acción, es decir como las representaciones son adquiridas e interiorizadas por los sujetos sociales guían la experiencia y las intenciones de los actores, la forma de ver y como interactúan socialmente.

Por otra parte, teniendo en cuenta que las representaciones, también se les puede catalogar como abstractas, ya que cada sujeto puede tener un código muy diferente con el que se rige de acuerdo a sus lógicas muy particulares y personales que sólo se encuentran en él.

Cuando estas representaciones no son compartidas, porque son diferentes los constructos simbólicos (conocimientos, valores y prácticas) difícilmente se podría sobrevivir y convivir en armonía.

Los jefes, tienen diferentes opiniones y percepciones. Por una parte el jefe de Análisis tiene la representación de que debe de haber más comunicación y comprensión ante los demás personajes de la organización. Tiene visiones muy diferentes en cuanto al jefe de Distribución. Se establecen relaciones de sacrificio y de juego, cuidando ante todo, los intereses propios, pero sin llegar a ningún acuerdo.

El jefe de Análisis es una persona pasiva y seria, mientras que el titular de distribución, es un sujeto, amargado, con mucha visión de los procesos productivos y con intención de resolver los problemas. Esto quiere decir que hay diferencias culturales entre ellos aún cuando puede haber similitudes, cada uno las adecua a sus necesidades.

En cuanto a la Comunicación en la Organización, también se encontraron diferencias culturales que afecta el proceso productivo, ya que la comunicación se presenta de forma vertical, es decir, el jefe

como intermediador entre la gerencia y los empleados, ante el jefe de Análisis, se dan los cuellos de botella, pues solamente da a conocer lo que a él le conviene y en su estilo.

Es así como la comunicación como instrumento cultural puede orientar una actuación o un comportamiento en la organización a través de la difusión de valores, creencias, signos y símbolos en beneficio de la organización.

6 DIAGNÓSTICO

MISIÓN

No existe misión escrita formalmente, difiere la organización con el personal de Camsa, pues los agentes sociales inducen que es informar sobre los acontecimientos políticos, económicos con seriedad sintetizada, precisa y a horas muy tempranas.

Ofrecer a los empresarios servicios de monitoreo. Hay una coincidencia en inducir la misión posible de la empresa.

La misión de la organización, para las empresas que se encuentran después de las fronteras de Camsa, sólo es conocida en función del trabajo, sabe lo que se va a realizar con respeto a lo que se lleva a cabo en la Agencia. Pero no existen metas claras de la acción para la organización y sus miembros. Los integrantes de la organización no saben con claridad hacia donde van con la organización. Tienen la idea pero no con claridad, por lo que se desvía la energía.

Por lo tanto es un problema parcialmente compartido.

OBJETIVO

Coinciden en que no hay objetivos formalmente, pues nació de las necesidades del entorno. La idea de que se trabaja por objetivos es del dueño, el gerente y los jefes de mayor antigüedad, a pesar de que no existir un objetivo. ¿Cómo es que la empresa sigue una misma línea y sin embargo funciona?

¿Será a costa de la parte humana?

Comunicativamente, el personal tiene la percepción de que no existen objetivos, sólo tienen una representación de lo que podría llegar a ser.

Es un problema parcialmente compartido.

CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL

Formalmente, el personal debe de ser activo, saber leer y tener nociones de periodismo. Las características son diferentes para cada departamento. En Distribución y Particulares basta saber leer y escribir. El grado que requieren es de secundaria. Por otra parte, en Análisis-Publicación los requisitos son tener conocimientos de Periodismo y Comunicación; manejo de PC y velocidad. Es un problema compartido en el que destacan las similitudes.

PROCESO DE TRABAJO

Existen diferencias en el proceso de trabajo, en el cual destacan la duplicidad de labores por la escasez de tiempo y la presión en cuanto al establecimiento de horarios de los servicios. Tienen presente que esa no es la forma ideal de la empresa para trabajar.

El proceso real difiere mucho del ideal. Los empleados sin tomar en cuenta a los jefes, se organizan para sacar el trabajo adelante sin que exista algún contratiempo. Aunque se de una duplicidad de labores.

Por lo tanto es un problema compartido, en el que destacan las diferencias.

LIDERAZGO

Existe una lucha de poder por parte del jefe de Análisis-Publicación y el jefe de Distribución. Se da una competencia entre ellos de quien es más capaz que el otro. No existe un liderazgo en sí, sino que una lucha de poder, por ver quien puede abarcar más. Un claro ejemplo fue el cese de funciones del titular del departamento antes de Publicación, que fue destituido por el jefe de información (Análisis). Renunció, negoció y regresó como el subjefe de Análisis-Publicación.

Tienen la representación de que no existe un liderazgo, más bien es una lucha por el poder, una lucha originada entre dos actores jefes de Análisis y Distribución. Existen fuertes rencillas y una competencia por ver quién es mejor. Son personajes que no delegan adecuadamente las tareas.

Es un problema compartido en el que destacan las diferencias.

VISIÓN

La información llega tarde; se dan muchos cuellos de botella; no es clara y las reglas conforme a los procesos de los servicios no se especifican con claridad. La competencia provoca tensión dentro de Camsa por la incertidumbre de ganar un nuevo cliente o conservar el que ya tiene.

La tecnología de punta es otro de los factores que vienen del exterior, pues para combatir a la propia competencia surgen nuevas tecnologías de punta y la empresa, en este caso Camsa debe de enfrentar y prepararse para adaptarse a los cambios turbulentos con el exterior de sus fronteras.

La información bloquea el buen funcionamiento del proceso de trabajo, por lo que afecta a la productividad de la empresa y vuelve más tensa a la gente que se involucra en el servicio. Se da un problema compartido, en el que destacan sus diferencias.

DIAGNÓSTICO

DIFERENCIAS

PERSPECTIVAS TÓPICOS	LIDERAZGO	MISIÓN	OBJETIVOS	PROCESO DE PRODUCCIÓN	CAR. DE PERSONAL	VISIÓN
ENTORNO	Se conoce como al director llder general de Análisis y como cabeza de la organización al gerente.	Se deduce la misión de la organización de acuerdo a los servicios que ofrece y al giro de la empresa.	Se desconocen los objetivos de la organización, simplemente se interesan porque se cumplan sus demandas y les sean satisfechas sus necesidades.	En el exterior no se perciben fallas en el proceso productivo, pero si se reconoce pequeños errores.		Se percibe buen flujo de información, aunque se contempla la obstaculización de esta y los cuellos de botella.
ESTRUCTURA FORMAL	Existe una autoridad legítima en el organigrama, pero se da una lucha de poder.	No existe misión formalmente establecida.		Existe un proceso de producción establecido formalmente, pero este no se cumple y s recae en una duplicidad de labores.		Se establece la difusión de la información
GRUPO/ ACTORES	Existe una autoridad con base en la lucha de poder, se percibe que va de acuerdo a sus objetivos y por sus relaciones de antaño de amistad y compadrazgo.	No existe misión alguna, pero es inferida de acuerdo al trabajo que realizan.		El proceso productivo es bloqueado y con barreras que obstaculizan debido a la lucha de poder entre las autoridades. Se perciben costos psicológicos y económicos.		El mediador para la información es el jefe de Análisis, pero recae en la persona equivocada por cuestiones de conflictos de poder y por la usurpación de funciones.
COMUNICACIÓN	Se desconoce el papel de funciones		Tienen la idea de que no existen objetivos.	Falta claridad en las funciones y existen		No existe una claridad

	de cada jefe en la organización. Además de existir un choque de ideas y establece un flujo de información según sus intereses.		pero los deducen de acuerdo a su experiencia.	repetición de funciones a causa de la lucha de poder que se da entre los jefes y sus diferentes representaciones.		organizacional en cuanto a las responsabilidades en el proceso productivo por los cuellos de botella.
PROBLEMA	COMPARTIDO	PARCIALMENTE COMPARTIDO	PARCIALMENTE COMPARTIDO	COMPARTIDO		COMPARTIDO

DIAGNÓSTICO

SIMILITUDES

PERSPECTIVAS TOPICOS	LIDERAZGO	MISIÓN	OBJETIVOS	PROCESO DE PRODUCCIÓN	CAR. DE PERSONAL	VISIÓN
ENTORNO					De acuerdo al puesto solicitado y área.	
ESTRUCTURA FORMAL			No existen objetivos totalmente formalizados.		Formalmente está estipulado que el personal contratado es de acuerdo al nivel de grado según el departamento.	
GRUPO/ ACTORES					Los grupos perciben que según la capacidad que tienen es el puesto que les corresponde.	
COMUNICACIÓN		Inducen que la misión los actores y los grupos que la misión de la organización es monitorear prensa, radio y televisión.			Sus habilidades y capacidades no son valoradas por la empresa.	
PROBLEMA		PARCIALMENTE COMPARTIDO	PARCIALMENTE COMPARTIDO		COMPARTIDO	

7 PLATAFORMA ESTRATÉGICA

En la plataforma estratégica, en primera instancia se procede a describir en forma general las debilidades o problemas que se contrarrestarán. En seguida, se describirán las cualidades o fortalezas que será necesario aprovechar.

Por consiguiente, se hará un análisis de cuáles son los factores que separan y que pueden hacer estallar a una organización.

Una vez que se logró rescatar las debilidades, fortalezas, factores que unen y separan, se procederá a construir el proyecto organizacional que requiere la organización, precisamente aquel que más posibilidades tiene de neutralizar las desventajas y problemas y, al mismo tiempo, aprovechar sus ventajas y oportunidades.

El proyecto organizacional estará caracterizado por el nombre, objetivos, finalidad, justificación, políticas o normas de acción, estructura organizacional requerida y modo de funcionamiento adecuado.

DEBILIDADES

- * No existe un líder, más bien se da una lucha por el poder
- * No existe una valoración del conocimiento
- * Duplicidad de los procesos productivos
- * Cuellos de botella de la información
- * No existe una misión que pueda llevar el rumbo de los agentes sociales y de la organización

FORTALEZAS

- * No existe misión alguna, pero los actores la deducen y se guían por ese camino que brinda la rutina
- * Cada quien tiene su respectiva función en cuanto a los subordinados. Saben que tareas les toca realizar
- * El personal tiene claro que el puesto que ocupa es de acuerdo al grado de estudios, experiencia y conocimientos.
- * Los subordinados son participativos y les gusta sugerir en la solución de problemas; son críticos y tienen iniciativa.
- * Los grupos informales ya establecidos, tienen un lazo común y fuerte, que fortalecen en sus salidas a comer.
- * La empresa motiva en algunas áreas, con la salida a temprana hora, una vez que hayan terminado con sus labores.

ASPECTOS QUE SEPARAN

La lucha del poder

La falta de una pertenencia con la organización

Los cuellos de Botella de la Información

Caminos diferentes de los empleados y de la organización

La falta de valoración del conocimiento

ASPECTOS QUE TIENEN LA POSIBILIDAD DE UNIR

La participación de los actores en dar soluciones para resolver problemas

Los grupos informales que tienen ya establecido su círculo

Funciones establecidas pero no divulgadas

NOMBRE

Amplieemos nuestros conocimientos para trabajar en armonía tu y nosotros

OBJETIVOS

Elaborar estrategias comunicativas, respaldadas por la acción comunicativa y ejecutiva para que conviva la diversidad y logre la productividad.

JUSTIFICACIÓN

En el presente proyecto de investigación, se pretende establecer una comunicación interna y externa, no sólo informar sino que ir más allá, que sería comunicar, donde se involucren las áreas afectadas en CAMSA. Con esta estrategia se pretende que la comunicación vertical llegue a todos los agentes sociales que participan en la organización y no se den los cuellos de botella. De esta forma se evitarán los retrasos en la salida de los servicios.

Se pretende lograr un trabajo en equipo que sea guiado por un líder, para que estén preparados para posibles cambios influenciados por el entorno y principalmente para lograr la integración entre los miembros que participan en la empresa y para que sientan pertenencia con Camasa.

Además lograr en los jefes, determinados valores para que pueda coordinar.

FINALIDAD

Cabe destacar que el propósito de establecer una comunicación interna y externa, es con la finalidad de poder mediar las diferencias de los miembros de la organización, es decir, guiar a todos por el mismo camino hacia un mismo fin, respetando su cultura.

Así, individualmente se ganará la pertenencia con la empresa y se identificará como miembro de CAMSA y de no desviar la energía para sacar provecho del proceso productivo.

El beneficio que se logrará colectivamente, será un ambiente más agradable y la disminución del trabajo, gracias a las labores por equipo.

8 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

La estrategia de comunicación que se presenta a continuación está conformada de acuerdo al diagnóstico en cuanto a diferencias y similitudes que se detectaron en el diagnóstico. Se fundamentaron utilizando las fortalezas que destacan en la empresa, como medio para lograr nuestro objetivo.

El objetivo de la estrategia que se aplicará en Camsa, será a mediano plazo, pues se cuenta con los medios tecnológicos para reproducir los productos comunicativos que se utilizarán y la agencia cuenta con lugares de esparcimiento que no son conocidos por todos los agentes sociales.

En tanto, para comprender estrategia, partiremos de que es un conjunto de acciones orientadas a conseguir una ventaja competitiva sostenible. Estas acciones se aplicarán a las situaciones de los hallazgos que arrojó nuestro diagnóstico, basado en diferencias y similitudes.

Asimismo, la estrategia estará dividida en planes, que son "estructuración de ese conjunto de acciones anticipadas para potenciar y garantizar mediante su articulación la efectividad de esas acciones". (Pérez, 1998:2)

A su vez, estos planes contendrán programas en el que se indicarán los pormenores del desarrollo de un plan y de una acción, ya sea por pasos o fases de forma muy clara.

Estos planes, estarán conformados de acciones comunicativas como en acciones ejecutivas, además para no dejar dudas en cuanto a términos utilizados, se utilizará el vocabulario rector, para aclarar a que nos referimos con ciertas palabras.

En la presente estrategia de comunicación, se pretende establecer una comunicación interna y externa donde involucre a las áreas y al personal de CAMSA de forma que sea constante el flujo informativo y exista una retroalimentación a través de reuniones informales, buzones de sugerencias y síntesis informativas.

Asimismo, se recurrió a la necesidad de definir las tareas y la función de cada puesto, pese a que ya existen, se reafirmaron y se modificaron para evitar la usurpación de tareas de otros miembros de la organización, como es el caso de los líderes, y complementarlas con cursos de liderazgo con el fin de que sepan coordinar el trabajo.

Cabe destacar, que el personal podrá participar en conjunto con los líderes al tener la ventaja de que los agentes que se involucran directamente en el proceso productivo, saben cual es su función y que tareas les corresponden.

Será de gran importancia distribuir folletos con la especialidad de cada puesto y las características que deben de cubrir, de forma que el actor líder las adopte. El contenido de estos folletos se tendrá que cubrir al pie de la letra, será estricto, y en caso de que no sea cumplido, será sujeto a una llamada de atención o sanciones.

A su vez, al no existir valores que impulse la organización, se difundirán a través del reconocimiento, folletos, teniendo presente que el personal de acuerdo al trabajo rutinario que realiza, sabe los pasos que involucra y los valores que debe de tener para realizar sus tareas laborales. Por lo que los folletos servirán para fortalecerlos.

Además, se puede alimentar la pertenencia con la organización a través de seminarios y cursos en el que se valore el conocimiento, es decir, que Camisa lo promoció para que se refuerce la confianza en la experiencia, conocimiento, promocionar la iniciativa, creatividad y el mejoramiento continuo para que realice mejor y diferente su trabajo, con el fin de que el personal sea ejecutivo de su propio cliente.

Además se buscará que los empleados identifiquen hacia dónde se quiere ir al lado de la organización para que el esfuerzo vaya en un mismo camino y se concentre la energía en esa actividad y no se desvíe. El método será en busca de formalizar la misión en una relación de diálogo entre empleados, jefes y autoridades.

Finalmente, al personal se le motivará para que realice su trabajo en equipo, con la finalidad de que no se dupliquen labores ya que por medio del trabajo en equipo, existirá una comunicación formal de abajo hacia abajo, lo cual permitirá no sólo informarse sino comunicarse lo que permitirá la coordinación entre ellos; finalmente para que el trabajo salga bien y en el menor tiempo posible.

Esta motivación será reforzada con la salida a temprana hora del personal una vez que ya hayan terminado su trabajo. No sólo en un área, sino en todas. Además se les proporcionará un incentivo económico como premio.

8.1 PLAN I

Definir funciones y características de las autoridades de CAMSA de forma clara.

PRESENTACIÓN

Comunicación y Análisis de México, nació bajo el esfuerzo del dueño y del ahora actual gerente. Junto con ellos, también trabajaba desde un principio el que actualmente ocupa el puesto de jefe de Análisis. Entre el jefe de Análisis y el gerente existe una relación de amistad y de compadrazgo. El jefe de Análisis decide que se hace y que no dentro de los departamentos de la empresa pero, entre los personajes de Distribución y de Análisis, existe un choque fuerte. La situación se agranda después de la entrada del Subgerente que ocupó un puesto arriba de los agentes en conflicto.

Se detectó que el choque entre estos dos personajes, es el juego de poder, las representaciones diferentes de estos dos actores y el rechazo de la nueva autoridad.

Esto se ha derivado en una lucha de poder, en el que los jefes, pretenden someter a otro actor bajo sus órdenes, sin que definan un sólo objetivo entre ellos.

En consecuencia, ha obstaculizado resolver problemas en el proceso productivo, de ahí nace la necesidad de definir las funciones de forma clara para que no se de la usurpación de tareas.

OBJETIVO

Delinear las características que debe de cubrir un jefe en la área correspondiente, además del perfil que deben de tener de acuerdo al puesto y poner las reglas claras de las tareas que deberá realizar.

POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN

Dar información a los jefes de las tareas que deben de cubrir como autoridades y representante de sus áreas respectivas.

Dotar a las autoridades de información sobre el perfil que debe de tener.

Involucrar a las autoridades en el trabajo que realiza cada uno de los miembros de su departamento para que conozcan el grado de dificultad que presenta cada servicio.

Proponer y hacer cumplir los puntos y las funciones de las que consta el reglamento y el organigrama de forma clara.

PROGRAMA

1.- Elaborar un folleto con las tareas y actividades que debe de cubrir determinados puestos, en este caso, el puesto de jefe de Análisis, Distribución y de la Subgerencia.

Estos folletos, serán realizados con la finalidad de que las autoridades, conozcan sus funciones y tareas dentro de su área y no usurpen labores que no le corresponden.

Además, estos folletos serán distribuidos a los jefes y al mismo tiempo al personal, para que también estén enterados de las tareas de sus jefes y sepan a quien recurrir cuando existan dudas o le sean delegadas tareas que no le corresponden.

2.- En el programa de Intranet que ya existe, utilizarlo para que pueda servir de instrumento para las autoridades de las áreas y los agentes sociales de la empresa para el buen funcionamiento de su interacción laboral. Será aprovechada por su alcance a todos los miembros de la empresa y servirá como consulta para el cumplimiento de las acciones de cada jefe y tengan delineados sus tareas.

3.- Se aplicará un mecanismo de comunicación y retroalimentación, utilizando la técnica del "Buzón de Sugerencias" en una área estratégica de forma que redacten todos los comentarios, sugerencias, propuestas y quejas (totalmente anónimos, sólo especificando el departamento) sobre la función que está realizando los jefes de su área y de los demás departamentos. También con la finalidad de apoyar a los jefes en sus tareas y con la ayuda de los empleados a que realicen mejor su desempeño laboral.

Se considera a los empleados porque ellos forman también parte de la organización y al juntar ambos lados se puede llegar a una negociación.

Asimismo, los actores tienen su propia percepción subjetiva de unos de los ángulos del problema, y el jefe tiene otra visión de las situaciones. Por lo tanto, la opinión de los subordinados puede ser de mucha ayuda para observar la conducta de las autoridades.

Por otra parte, el reglamento será de forma muy clara y muy específico en cuanto a las actividades. En cuanto a las sugerencias de los actores organizacionales, serán recolectadas cada tercer día por el personal de recursos humanos y analizadas bajo el criterio de que todos los actores conviven en la organización con un gran bagaje de conocimientos, normas y cultura que difiere de las demás.

Al mismo tiempo, serán dadas a conocer a cada autoridad, ya sea el jefe de Análisis, Distribución, Particulares o el Subgerente.

4.- Se impartirá un curso de líderes y cuáles son las características que lo distinguen para fomentar valores que puedan ser aplicados en su persona para el desenvolvimiento en la realización del trabajo.

Los valores que se fomentarán para cada uno de los jefes serán:

La responsabilidad

Igualdad para todo el personal

Coordinación en el trabajo

Reconocer las habilidades y logros del personal

Alentar la creatividad y la iniciativa de los empleados

El curso se divulgará a través de carteles o letreros bajo el lema "Para grandes líderes como tú", con el fin de persuadirlos para que asistan. La empresa entregará un reconocimiento a los participantes.

Las características que se fomentarán serán:

Saber delegar tareas

Ser el mediador en problemas

Capacidad de servir

Ayudar a los demás

Motivar a su personal

Escuchar y comprender (reconocimiento de errores) y que tome en cuenta al otro

5.- En cuanto al Subgerente involucrarlo para que conozca cada departamento, y una vez que tenga el conocimiento necesario, sepa como se realiza cada servicio y los ciclos de eventos.

Primero, iniciará por conocer los servicios que se hacen en Particulares, pues es el primer paso del proceso productivo; enseguida, será el departamento de Distribución y por último el de Análisis, que es la finalización del proceso. De ahí se destinan a los clientes por medio de los mensajeros o el correo electrónico.

PROCESO DE COMUNICACIÓN

Entrega individual selectiva: Dirigida específicamente a determinadas personas que pueden transmitir el mensaje a grupos o subculturas.

Transmisión Masiva: Mensajes que va dirigido para todos los agentes sociales

PRODUCTOS COMUNICATIVOS

Folleto e Intranet

Buzón de Sugerencias

VOCABULARIO RECTOR

Fomentación de responsabilidad: Que cada quién cumpla con sus respectivas tareas

Cumplimiento de tareas, respetando las demás áreas: Que se enfoquen a su área sin perjudicar las labores de los demás.

8.2 PLAN II

Establecer una comunicación con mayor flujo informativo tanto interno como externo para comunicar y no sólo informar. Además para superar los cuellos de botella que se puedan presentar.

PRESENTACIÓN

La comunicación en Camsa se encuentra con barreras debido a los cuellos de botella que se dan con la información y que es bloqueada por el conflicto entre las autoridades de los departamentos de Análisis y Distribución. Esta falta de comunicación e información provoca el retraso de los servicios debido a una visión diferente de los actores involucrados.

Existe la comunicación formal, que es a través de memorándum, órdenes de trabajo y el correo interno pero predomina la comunicación informal de manera verbal, lo que conlleva a que no se interprete bien, no se le da la debida importancia y por lo tanto, no se operacionalice la interrelación laboral de forma adecuada. Entre otros puntos, el problema también reside en la retención de la información por las autoridades, por lo que también se recurrirá a un reglamento de forma específica.

POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN

Seguir con una comunicación vertical, en la que habrá una retroalimentación, pues se tomarán en cuenta las opiniones de los subordinados.

Fortalecer los flujos informativos informales a través de un área de recreo y descanso.

Fortalecer la comunicación formal ya existente en la empresa como los memorándum, órdenes de trabajo del exterior y el correo interno, que sean transmitidos por una autoridad versátil, con la finalidad de que se comunique y se diga que es lo que se quiere.

Utilizar el Intranet como medio rápido de la empresa.

Establecer una comunicación más fluida de forma interna como externa.

PROGRAMAS

1.- Teniendo en cuenta que ya existe una comunicación vertical, esta se aprovechará pero no sólo será de arriba hacia abajo, sino que ahora también será viceversa es decir, habrá una retroalimentación, en la cual las opiniones se tomarán en cuenta.

Para llevar a cabo esta acción ejecutiva, será necesario un "Buzón de Sugerencias" en la cuál se permitirán los mensajes, sugerencias y opiniones de forma anónima. Además, se podrá conocer las percepciones que tienen los actores con respecto al funcionamiento de la empresa; al desempeño de su área y de su propio trabajo.

Se toman en cuenta a los empleados, porque el sugerir forma parte de su cultura y el dar puntos de vista es natural entre los miembros de Camsa. Por lo tanto se aprovechará esta fase de los actores y por otra parte, sentirán que son tomados en cuenta por la empresa.

2.- También, para fortalecer la comunicación entre las autoridades y el personal, se recurrirá a reuniones informales en el que se darán a conocer sus puntos de vista de las dos partes, asimismo, se conocerán las representaciones con respecto al conflicto que esté en premisas a darse.

3.- Por otra parte, la cafetería que es visitada por algunos miembros de la empresa, se adaptará como lugar de esparcimiento y descanso para que se de una comunicación más fluida del personal de Comunicación y Análisis.

En tanto, se podrá utilizar como red de transmisión de mensajes que la empresa podrá utilizar para fortalecer el trabajo en equipo en los miembros de la organización, y por otro lado se conocerán las representaciones que los sujetos interiorizan sobre la empresa y el trabajo.

A su vez, los actores al tener un espacio en la empresa, sentirán pertenencia con Camsa, y se fomentará el compromiso.

Esta área de esparcimiento, será promovida a través de carteles que serán distribuidos en lugares estratégicos para que el personal los retenga "ven a conocernos: tú cafetería" y serán respaldados, con el objetivo para el que fueron creados.

4.- La comunicación formal, será respaldada y seguirá en uso como en el caso de la sustancia expresiva como los memorándum, órdenes de trabajo y el correo interno.

La información que sostiene los objetos expresivos, será respaldada con el correo interno. ¿Para qué? Para que exista una claridad organizacional, se eliminen las confusiones, ambigüedades, dudas e incertidumbres; así no se dispersa el esfuerzo individual y grupal.

De esta forma, se logrará tener la información necesaria sobre lo que se hace, cómo se hace, por qué se hace y en qué tiempo.

Asimismo, se fomentará con la descripción de puestos y los folletos que contienen la información de las características y funciones de las autoridades.

Por lo tanto, cuando existe una modificación, el manejo de otros temas o señalamientos por parte del cliente, estarán reforzadas en dos tipos de materia expresiva: en el correo interno y en el memorándum.

Al mismo tiempo, la autoridad encargada de transmitir el mensaje a los receptores, tendrá que cubrir ciertas características: ser un jefe versátil; sociable y entablar la interrelación personal entre los miembros de la organización. Además de tener estudios de comunicación o en todo caso, tener nociones de periodismo.

6.- Asimismo, se entablará un diálogo interpersonal con el cliente, para que conozca a la persona que realiza su servicio, pero al mismo tiempo, se le harán indicaciones con el fin de sus demandas sean cubiertas a la brevedad posible y dentro de las posibilidades de Camsa a través de llamadas telefónicas regulares y charlas informales.

Este mecanismo será de forma externa, pero en la parte interna, el encargado del servicio una vez que tiene las indicaciones sobre algún asunto en especial, que le fueron transmitidas por parte del cliente, tendrá que difundirlo a los agentes sociales involucrados para la coordinación de las tareas. Es decir, se le informará al subgerente, al jefe de departamento, a actores involucrados en los ciclos de evento del producto; y al personal de ventas, para que haga los ajustes en los costos.

7.- El emisor utilizará el soporte expresivo del correo interno o recurrirá a los memorándum. Asimismo, al cliente se le dará la indicación de tratar el asunto con el personal de ventas, para que exista un aseguramiento de que el servicio tendrá los ajustes que demanda.

8.- También el cliente, podrá hacer uso del correo electrónico con el fin de hacer del conocimiento de Ego dichas demandas.

9.- Asimismo, en caso de que el contratante requiera de un servicio nuevo, se recurrirá al mecanismo de juntas de trabajo, para analizar conjuntamente (empleados, jefes, subgerente y gerente) si se tiene la capacidad tecnológica, humana o económica para satisfacer al cliente antes de formalizar un contrato.

Los puntos se definirán, por el personal de ventas y por los actores involucrados directamente con el contratante.

10.- El Intranet, por ser un mecanismo de transmisión masiva en Camisa, se le integrará una liga para asesorar a los empleados en cuanto a las características y requisitos que debe cumplir el servicio. Esto ayudará para que cuando surja alguna situación de cambio, exista un plan integral que se pueda ajustar al entorno.

VOCABULARIO RECTOR

Claridad Organizacional: Identificación y eliminación de las confusiones, dudas, ambigüedades, incertidumbres etc.

Aportaciones de todos: Enriquecimiento de la organización

PROCESO DE COMUNICACIÓN

Transmisión Masiva

Interacción Grupal

Diálogo Interpersonal

PRODUCTOS COMUNICATIVOS

Buzón de Sugerencias

Reuniones informales

Carteles

Manual

Memorándum

Ordenes de Trabajo (exterior)

Correo Interno

Charlas informales

Llamadas telefónicas

Correo Electrónico

Juntas de Trabajo

Intranet

8.3 PLAN III

Valorar el conocimiento del personal así como el trabajo que realizan para crear una identidad con la empresa.

PRESENTACIÓN

En Comunicación y Análisis de México, en especial en las áreas de Distribución, Particulares, Análisis-Publicación, no existe una valoración del trabajo que realizan los empleados, asimismo, la falta de motivación al personal en cuanto a su labor, experiencia y estudios, provoca la ruptura de la integración de los grupos y fomenta el individualismo. Cabe destacar, que el trabajo que realizan los actores de manera individual, se realiza bien pero por la necesidad de que las circunstancias exigen un trabajo en equipo el servicio recae, lo que provoca el retraso.

Por otra parte, los jefes caen en el favoritismo y se mantienen alejados de motivar el trabajo que realizan sus empleados. Además de impedir el trabajo en equipo por el choque de ideas entre ellos, lo que impide que puedan organizar a su gente.

Las representaciones de los actores, fueron una de ellas, la poca o nada valoración de su trabajo y la falta de motivación a un personal en su mayoría profesional.

OBJETIVO

Reconocer el conocimiento, experiencia y habilidades, a través de la motivación personal y utilizando los reconocimientos, talleres y cursos para su desarrollo profesional.

Fomentar en los jefes la igualdad entre sus empleados y valorar su trabajo tanto individual como por equipo.

Trabajar en la formalización de la misión, tomando en cuenta que los empleados se hacen una idea de lo que debería de ser, por lo tanto se recurrirá el diálogo entre gerente, jefes y subordinados.

POLITICAS DE COMUNICACIÓN

Promover el conocimiento por medio de cursos y talleres para su desarrollo profesional y metas de crecimiento dentro de la empresa.

Reconocer la experiencia y los estudios de las personas, así como valorar su conocimiento.

Fomentar la iniciativa y la experiencia, con reconocimientos, ya sea diplomas con valor curricular destacando la excelencia. Formando grupos para la creación de nuevos proyectos.

Fomentar el valor de igualdad para todos, dentro del curso "Para grandes líderes como tú".

Planeación de la formalización de la misión, utilizando el consenso entre jefes, autoridades y empleados, para fomentar un compromiso con la empresa y perseguir el mismo fin.

PROGRAMAS

1.- Se impartirán cursos de redacción para el personal de Análisis con el fin de que puedan realizar mejor su trabajo. Los cursos de redacción serán impartidos en la Sala de Juntas por uno de los

miembros de la organización que tenga los dotes adecuados para la clase que se dará.

2.- Además, se les hará más promoción a los cursos impartidos por la Canacindra que varía en temas y tendrán más promoción en los departamentos de Camsa.

Por consiguiente, se impartirán cursos de computación para dominar la nueva tecnología. Se dará preferencia al personal de las áreas de Distribución, Particulares y Análisis-Publicación.

3.- Se utilizará el "Buzón de Sugerencias" para que los actores sociales sean generadores de ideas y aportaciones en cuanto al mejoramiento de los servicios, pues cabe agregar, que ellos son participantes directos y tienen una visión más clara del proceso productivo. Además como parte de la cultura de los empleados, entra la iniciativa de aportar soluciones para resolver los problemas.

En cuanto a las aportaciones en el "Buzón de Sugerencias", estas tendrán que llevar nombre de autor y serán reconocidas con un premio. O en todo caso, podrán ser promovidos por la empresa para un ascenso salarial.

4.- Se fomentará la iniciativa a través de una compensación económica que se nombrará "productividad" en el sueldo, junto con la de "puntualidad" y "asistencia".

Este incentivo de "productividad" se otorgará a los que tengan la iniciativa de ayudar a los demás miembros de la organización, siempre y cuando el individuo hay terminado con sus tareas laborales, se ofrecerá para auxiliar en la finalización de otro servicio. De esta forma, el empleado sentirá que la empresa sí lo toma en cuenta, pues lo consciente para que después de un esfuerzo mental, pueda descansar y estar con su familia.

5.- En cuanto al jefe, como parte de su integridad para que tome en cuenta a su personal, fomentarle el valor de igualdad para todos sus subordinados, dentro del curso "Para grandes líderes como tú". Y así crear en la mente de las autoridades el valor de un diálogo entre jefes para lograr la organización entre sus empleados y los otros de las demás áreas.

6.- Como punto importante pero paradójico, la empresa trabaja sobre la informalización, por lo que se planeará la formalización de la misión, utilizando el consenso entre jefes, autoridades y empleados, para fomentar un compromiso con la empresa y perseguir el mismo fin.

7.- Se analizará qué es lo que dice la empresa, y que dicen los empleados, pues ellos tienen una idea similar que les ha sido fomentada de acuerdo a sus labores y su trabajo rutinario. Esta es una fortaleza que los une, pues coinciden rotundamente.

VOCABULARIO RECTOR

Conocimiento: conjunto de habilidades, saberes y experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una empresa.

PROCESO DE COMUNICACIÓN

Interacción Grupal

Transmisión Masiva

PRODUCTOS COMUNICATIVOS

Cursos

Buzón de Sugerencias

Incentivo económico

Reuniones informales

Retiro a temprana hora

Talleres de selección

PLAN IV

Socializar a los actores organizacionales para disminuir el poder que les delega la empresa.

PRESENTACIÓN

Los empleados en CAMSA, desde las autoridades hasta sus subordinados, gozan de poder que es negociado de acuerdo a los constructos sociales en busca de salir mejor beneficiados.

El poder que les otorga la empresa, afecta las acciones ejecutivas de los actores organizacionales porque los servicios le son asignados a una sola persona de un determinado cliente, y él es el único que tiene conocimiento. Es por ello, que el empleado utilizará esta arma para recurrir al regateo, al ser el único que conoce el servicio de ese cliente.

OBJETIVO

Capacitar a los trabajadores de CAMSA en cuanto a la elaboración de diferentes servicios.

POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN

Se rolarán los servicios de los clientes, entre los empleados, es decir cada semana se capacitará a los actores en las actividades de otros servicios.

PROGRAMA

- 1.- De acuerdo a la socialización de los actores organizacionales, se recurrirá a rolar las actividades que se tienen fomentadas. Por parte de la empresa, será una capacitación para aprender a realizar diferentes servicios, es decir, su desarrollo intelectual no será limitado pues se involucrará con otro tipo de información para determinados sectores.
- 2.- En primera instancia, el empleado aprenderá a realizar tres servicios de diferentes clientes, además del que tiene ya establecido. Así el empleado se sentirá que su intelecto no se limita a una sola cosa, por la diversidad de actividades que desarrollará.
- 3.- La capacitación de los nuevos servicios, será de una semana por cliente, bajo la observación del titular. Además, el trabajador será fuente de nuevas ideas para el mejoramiento de los servicios, que serán reconocidos por la empresa, y promovido por las actitudes positivas que presenta.
- 4.- La segunda semana de capacitación, será para que desarrolle por sí mismo, los conocimientos aprendidos.
- 5.- Una vez que ya haya cubierto las expectativas sobre dicho servicios, podrá aprender otras actividades.
- 6.- Esta relación de servicios será aplicado para todo el personal, destacando las áreas de Análisis y Distribución.
- 7.- Así, cada mes, los actores organizacionales realizarán un servicio diferente, lo que evitará que sean indispensables y no afecte el proceso productivo cuando falte el personal o renuncie. Pero al mismo tiempo, si el titular de dicho servicio no puede asistir por enfermedad, podrá descansar en su

casa sin tener la presión de que si no llega, podría tronar el servicio porque nadie lo sabe hacer.

8.- Se realizará un manual con los servicios que realiza la empresa, en la que destacan, según el cliente, temas de interés, publicidad, información que afecta de forma indirecta o directa y en todo caso competencia. Estos manuales se irán actualizando a través de reuniones formales entre los subordinados y las autoridades y el subgerente, una vez que ya se haya involucrado en las áreas de producción y entrarse al proceso productivo tanto general como individual podrá aprobarlos para su uso.

Estos manuales, serán distribuidos entre el personal y las autoridades, con el objetivo de que cuando falta algún actor, pueda sacar el servicio o se analice en caso de retraso, ver en donde está fallando.

VOCABULARIO RECTOR

Socializar: moldear la actitud y mejorar la disposición o voluntad de las personas

Integración Grupal: Unión de agentes sociales que se unen en la búsqueda del mismo fin.

PRODUCTOS COMUNICATIVOS

Manual de servicios

Enseñanza interpersonal

NOTA

* Se recurrió a los productos comunicativos que se encuentran ya en la empresa, pero que se pueden explotar al máximo.

Por ejemplo: el Intranet, el Internet en el caso del correo electrónico, llamadas telefónicas (teléfono) cursos, talleres de selección.

* En caso de los folletos, carteles, manuales, memorándum, la empresa cuenta con impresoras e imprenta. De esta forma, pueden disminuir los costos en la elaboración de estos productos comunicativos.

* La empresa ya cuenta con una cafetería, pero no todos la conocen.

CONCLUSIONES

Las organizaciones en México, tienen su manera propia de funcionar ante las situaciones del entorno. Es muy difícil de apartarse de su medio ambiente y trabajar alejados de los demás por lo que entablan múltiples relaciones y por consiguiente tratan de ajustarse.

En la presente investigación se logró observar, que en Comunicación y Análisis de México existen un sin fin de problemas que ya llevan tiempo y aún no se han solucionado. Pero funciona ante un entorno contingente, acapara clientes que presionan y aún la organización continúa viva.

En Camisa, los objetivos de la organización caminan sobre suposiciones más no con bases, los actores y los directivos tienen caminos diferentes. Aún así, la compañía sigue de pie, pero a qué costo, sobre todo el humano, porque al final este factor es el que mueve a la empresa, la que le da vida y movimiento, pues todo el peso y el trayecto que seguirá depende de los humanos.

La empresa dice que es, como se muestra en la parte formal, de ahí parte para dar la imagen de una organización funcional.

Pero la realidad es otra no del todo contraria, que varía del cómo funciona Camisa. Al mismo tiempo, observamos la forma de desenvolverse de los líderes, sus frustraciones, lo que piensan y la falta de criterio para coordinar su trabajo, sin importarles la carga de labores a sus empleados, con tal de sacar las tareas y quedar bien con sus superiores, que gracias a ellos ocupan un lugar en el organigrama por compadrazgo y amiguismo.

Asimismo, en el capítulo dos, se exploró y se conceptualizó a Camisa a través de la aplicación crítica de las diversas teorías de la organización, con el fin de elaborar un diagnóstico de la dimensión formal de la organización.

Se encontró que no existe una estructura formal, se puede deducir a través de los puestos y de acuerdo a las tareas que desempeñan los actores organizacionales. Además, en este mismo capítulo, empezamos a seguirle la huella a un personaje que en buena medida frenó la producción de Camisa y al mismo tiempo ha extendido su poder, gracias a sus relaciones con el Gerente: el jefe de Análisis. Rompe con la estructura ya que sus órdenes no sólo son para sus empleados, sino para los demás jefes, incluyendo para el de Distribución. Quebrantó la posible estructura que pudiera existir, cuando extendió su territorio al departamento de Análisis, que dio paso al departamento de Análisis-Publicación.

Así pues, esta fuerza de poder concedida al jefe de Análisis, por amiguismo permite ver, que la informalización en la empresa en algunos aspectos sea perjudicial; pero al mismo tiempo es flexible, pues permite tomar a los agentes sociales decisiones y no es tan estricta; en otros casos la formalización se necesita para obligar a los actores a no invadir áreas que no les corresponden, como es el caso de los líderes. Es decir, la paradoja no se puede eliminar pero se puede aprender a

vivir con ella.

Después, se observó que en la agencia, predomina y se mueve en base a poder, como los agentes de ventas ante la incertidumbre del entorno, ya que ellos son los encargados de las negociaciones con los clientes.

Además, los juegos de poder en los que participan los empleados con sus jefes, con la tecnología y con el trabajo. Al mismo tiempo, las entabladas de los titulares de los departamentos con el gerente y con los actores organizacionales.

En el estudio encontramos que como dice Morgan, la autoridad también es poder, y así se observó en el líder de Análisis, quien utiliza su puesto y su función emanado del organigrama de Camsa, para delegar tareas y sus órdenes sean obedecidas, incluyendo bajo su mando quedan también los jefes de los demás departamentos.

En tanto, la lucha de poder que predomina en los actores, impide la integración de las áreas en consecuencia, atrofia la realización de los servicios.

Sin embargo, aunque el trabajo llega a sus destinatarios finales, es a un costo humano, que se traduce en frustración, enojo, tensión y en un ambiente hostil.

Se encontró que los actores para sobrevivir en la organización aprender a manipular y persuadir como una forma de poder, parafraseando a Crozier, la acción colectiva siempre actuará alrededor de una incertidumbre, pero los actores en Camsa aprendieron a utilizarla con sus respectivos recursos en determinadas situaciones. Es decir, como la manipulación de la tecnología para su propio beneficio en tiempo y desgaste, y conseguir una ventaja de acuerdo a sus intereses. (1990)

Descubrimos que las organizaciones buscan aplicar modelos ya establecidos a sus negocios, cuando debería de ser al revés. Estudiar la empresa y en base a sus resultados crear los planes que llevarán al sistema.

Aprendimos que para que Camsa funcione como una empresa habitable, actores y grupos deben compartir la misma inquietud y no sólo motivarlos por la parte económica a los actores organizacionales, sino crear un mismo techo para todos, para hacer más placentera su convivencia, sus relaciones con la otredad.

Además se observó que en determinado momento, el empleado puede llegar a tener más poder que el propio jefe, pues una vez que dominan los servicios, saben que es lo que el cliente requiere. Por lo tanto, al líder se le complicará para poder mover ese actor pues difícilmente lo podría suplir, pues desconoce este trabajo. Por lo que el empleado también llega a manipular a la autoridad.

De ahí partimos para decir que el jefe de Análisis tiene debilidades a pesar de tener poder ante los demás de acuerdo al organigrama y que su incapacidad para distribuir el trabajo y delegar tareas frenan la producción. Y que el problema va más allá de una forma de trabajo, enfocado a su carácter

y al choque con las demás autoridades de la organización.

Por lo que se refiere a los recursos, estos juegan un papel fundamental los cuales son utilizados o más bien son los medios humanos que los actores están obligados a emplear para alcanzar fines y que forma parte de la cultura organizacional. Es decir, los individuos o los grupos están regidos por una serie de comportamientos que están guiados por objetivos divergentes, incluso contradictorios. Cada quien cumple con acciones de acuerdo a lo que creen, entran en un juego de poder, donde estarán a la defensiva para salir ganando. Esta integración de comportamientos se podrá realizar restrictivamente o manipulada.

Dicho de otra manera, se detecta que las negociaciones, principalmente de los subordinados pueden solidarizarse, pero dependerá de su capacidad de sacar provecho, y en especial para construir sus relaciones con el prójimo, para comunicarse, para afirmar o deshacer alianzas y de alguna manera, para compartir y superar tensiones psicológicas con el fin de evitar conflictos entre los actores.

Asimismo, en Camsa los actores responden ante la presión contra los superiores, caminando por el rumbo contrario a lo que la empresa dice que es. Pero además, el hombre en las organizaciones, ante estas situaciones busca una adaptación tranquila, juega con ellas y las utiliza, basado en lo que se le permite.

Se deduce que es una forma de sobrevivir dentro de la organización, el regateo al que se recurre para sacar el mayor provecho posible, ante el criterio de un jefe, en este caso el de Análisis-Publicación que impone sus reglas y órdenes que posiblemente es bajo el criterio y lo contrario a lo que la empresa dice que es.

Ante esto, nos remitimos a la cuestión de que existe detrás del jefe de Análisis, como los recursos, triunfos y las fuerzas de las partes involucradas. En el estudio, encontramos que los comportamientos inciden en las acciones y estas se ven reflejadas en el trabajo.

En este caso se detectó que los actores principales que de alguna forma afectan directamente el proceso productivo y la integración para cumplir con el proceso productivo en el tiempo estipulado, son los jefes de Análisis-Publicación y el jefe de Distribución.

Su encuentro que su temperamento influye en sus representaciones como en el caso del jefe de Análisis-Publicación que ante sus empleados su figura es de respeto, pues lleva en la empresa 25 años de experiencia. Su idea es crecer junto con la empresa.

Así pues, ante este personaje se da un choque de carácter con el jefe de Distribución, con el que resurge una lucha de poder, pues comparten el mismo tiempo de laborar en Camsa. Ambos jefes consideran que el fin justifica los medios, por lo cual recurren a la manipulación.

Pero ambos actores, tienen representaciones diferentes en cómo organizar el trabajo, mientras que el titular de Distribución utiliza la comunicación interpersonal en sus empleados, consigue el

reconocimiento ante su departamento y los lleva a la finalidad, que son sacar los servicios, el tanto, en el departamento de Análisis Publicianálisis, el jefe, supusimos que no prospera porque el nunca da la cara, siempre se justifica con el hecho de decir que lo ordenó el gerente.

De ahí partimos, para proponer por una parte, las funciones y características de las autoridades de Camsa, darlas a conocer de forma muy clara. Y por otro lado, para culturizar a los jefes, fomentando valores a su persona, para lograr el desenvolvimiento en sus actividades y para coordinar el trabajo de los empleados y el reconocimiento.

Inferimos que se logrará la culturización de los jefes a través de cursos para líderes porque existe una parte que presiona, y al mismo tiempo exige que son los actores involucrados directamente en el proceso productivo.

Ya que por una parte, demandan explicaciones y deducimos que la integración solidaria entre los miembros de la organización, servirá como una forma de presión, para obtener resultados de los jefes, como la delegación de tareas equitativas entre los empleados.

Otro de los puntos importantes que destacaron en nuestra investigación y de donde surgen los problemas del proceso productivo, fueron en el nivel comunicativo, principalmente entre los actores titulares de los departamentos de Análisis-Publicianálisis, y Distribución.

Nuestras suposiciones iniciaron en el capítulo dos pero cuantitativamente se localizó de dónde venía y en el cual se pudo afirmar en el capítulo tres. Enseguida en el apartado cuatro se indagó en el suprasistema, en el cual nos sumergimos en las representaciones de los sujetos involucrados directamente.

Nuestro estudio arrojó en el nivel suprasistema, que existen diferentes subculturas de ahí que hay diversas percepciones como el poco valor que la empresa da al trabajo de los actores; la lucha de poder que se acentúa por las relaciones de compadrazgo; favoritismo de los jefes, las barreras de comunicación que se levantan entre los sujetos y la similitud entre los actores sobre las críticas de la otredad y la escasa autocrítica.

De modo que estas representaciones que tienen acerca del mundo, al momento de que son diferentes chocan y es cuando tardan en solucionarse los conflictos. Por lo tanto, se recurrió a la estrategia comunicativa que busca crear un techo y la convivencia en la empresa.

Por lo cual, en el estudio, se detectó que los jefes de Análisis-Publicianálisis y el jefe de Distribución, son dos subculturas muy diferentes, que inciden en la producción y se infiere que los valores que tiene cada uno afecta en la integración para sacar adelante el trabajo y de forma muy directa también perjudica a sus empleados, traducido en costos psicológicos, es decir, en descontento por la actitud que toman los jefes y la carga de trabajo en una sola persona, resultados de acuerdo a las representaciones que se analizaron en el capítulo cuatro.

Pues los líderes se comprometen a sacar el trabajo, pero a costa de la dedicación y el esfuerzo de los actores, que lo realizan con tensión y bajo la orden si no cumplen ya no habrá contrato.

Asimismo, la sobrevivencia de los agentes sociales, es la agrupación en el cual comparten ideas y percepciones que los hacen permanecer en la organización, no sólo es por la búsqueda de un salario, sino la convivencia y valores compartidos como la amistad y afinidades.

En tanto, de ahí partimos para hacerle frente a los problemas y por medio de factores que unen a los sujetos en la organización para deducir la misión, en el cual todos van por el mismo camino; tienen claro las tareas que van a realizar; saben que el puesto o función que ocupan es de acuerdo a sus estudios y experiencia; la participación en la solución de los problemas; la existencia de grupos informales ya establecidos que los une la amistad y la motivación por parte de la empresa que es muy limitada.

En consecuencia, estos aspectos se utilizaron con el fin de mediar a través de la comunicación valores que los sujetos asocian para poder lograr la convivencia de diferentes caracteres en la organización. Porque se caería en un error querer aplicar modelos a la organización sin ver lo que realmente existe en ella. Primero se debe de partir de esa realidad que está en ese momento y luego proponer posibles soluciones como fue en el caso de Camsa.

Con respecto a las representaciones de los subordinados, se detectó que la empresa no los reconoce, tal vez de ahí se origina la rotación de personal en el cual se maneja en un año, la salida de ocho personas.

Ahora nos preguntamos, si la empresa tiene contemplado este factor, simplemente porque invierte en la capacitación de personal nuevo, le da un salario por aprender, y a largo plazo no le va asegurar su permanencia en la empresa.

Además de que origina un gasto psicológico también da pie a un desgaste mental, pues el empleado tiene que vivir en la empresa esperando el momento en que vaya a ser despedido, lo que fomenta la incomodidad de su instancia en el trabajo.

De modo que esta es una situación paradójica de Camsa para la cual se propuso en la estrategia valorar el conocimiento del personal así como el trabajo que realizan para crear una identidad con la empresa. De esta forma, suponemos que los actores tendrán un compromiso con la empresa porque la agencia fomentará la posibilidad de desarrollar sus aptitudes de los agentes sociales y por otra parte sentirán pertenencia con la organización.

Pero regresando a los actores principales involucrados en el problema, siempre ronda la pregunta ¿por qué actúan así?, ¿Qué razón es la que los motiva a tomar ciertas acciones? ya que afecta el funcionamiento de la organización y genera problemas a nivel estructural en la empresa.

Acerca de nuestro océano compuesto por un sin fin de especies, es decir subculturas donde el origen

de todo conflicto emana del poder, donde la supuesta estructura se quiebra por esta fuerza, sólo se puede sobrellevar mediante el diálogo, en la cual la empresa, entabla una comunicación real en el que partimos de la actitud y la aptitud de los miembros de la organización si queremos que se convierta en una empresa inteligente.

Este es uno de los principales papeles de la comunicación. Lograr la comprensión y el entendimiento de las diferencias, pues los seres humanos, nos movemos en función de nuestras emociones, así lograremos acuerdos, negociaciones con el fin de lograr valores en el que nos identifiquemos.

De esta forma se podrán guiar los comportamientos a las acciones esperadas. Lo que nos lleva a pensar si la cultura organizacional también puede ser un arma o una herramienta de explotación humana, cuestionamiento que surge de esta investigación.

Pero en el caso de una organización de recién creación, se podrá crear un plan estratégico comunicativo para lograr ser una empresa inteligente o caerá en el declive porque al final los que lleven el rumbo de la organización serán los seres humanos o sólo bastará con la selección del personal adecuado para el trabajo, ya que se desconocen las subculturas que gobernarán en la empresa.

En tanto, podemos decir que Camsa vive en una pobreza comunicativa. Se cuenta con medios de comunicación y de calidad más o menos adecuados, que podrían considerarse sofisticados.

Pero la comunicación mediadora, aquella que busca las negociaciones y los acuerdos entre las partes inconformes no está lograda en su totalidad, porque no existe el diálogo. Existen reuniones para darle una solución a los problemas, pero por la postura de cada actor, no se resuelve nada.

En algunos casos, se informa y en otros se dan cuellos de botella, filtración de la información. Pero de vez en cuando se comunica, es decir, cuando se transmite con claridad códigos y se cumplen fines comunes.

En tanto, cuando se informa, es porque los mensajes, órdenes, reclamaciones son transmitidos por memorándum, correo interno, Intranet, correo electrónico, pero la información no es precisamente para ese fin, o sufre filtraciones por parte de los líderes.

Hay que hacer notar, que muchas veces, esto que se menciona de informar y comunicar, impide que las acciones se lleven a cabo por la falta de información para realizar las tareas.

La organización en el caso de CAMSA, es una empresa sin ninguna base formal sólida, no se encuentran documentales o escritos fundamentados en el que soporte reglas o normas para guiar la conducta de la agencia.

Cabe destacar, que la curiosidad radica en que es una empresa mediana, con alrededor de 140 personas que ha logrado sobrevivir a los factores externos durante 25 años, dentro de una

informalidad y aún así, la organización se mueve y funciona.

Pero, esta cadena de situaciones, como funciona en la actualidad, es por el momento, es en el instante que no permite hacer un plan estratégico a largo plazo, no permite fomentar una base tecnológica para impactar como una empresa grande y con reconocimiento nacional e internacional. Es una organización contingente que se adapta en el momento del cambio, como la entrada de un nuevo cliente con otro tipo de servicios, por ejemplo, subir información a las páginas de Internet, pero mientras esto sucede, sufre costos económicos, psicológicos y humanos; imposible de retroceder.

Tal vez, su sobrevivencia radica en una oportunidad para nuevos empleados, practicantes novatos que llegan a una empresa que les abre las puertas y los recibe otorgándoles un sueldo, prestaciones y oportunidades para el desarrollo profesional, limitado, pero que al final la catalogan como "una escuela", en la que hay que practicar mientras saltas a otra organización.

Es una organización, como tantas de las que existen en México. Un pedazo de un reflejo de esta realidad, como otras tantas, con diferentes directrices, en las que todas son diversas y forman parte de esa realidad.

Camsa es un océano en el que se debe de aprender con la diversidad si se pretende convivir muchas horas, minutos y segundos bajo un mismo techo. Es una parte de nuestras vidas, es el estrato que entregamos para vivir fuera de la organización a la que estamos acostumbrados a vivir desde que nacemos.

De esa sociedad en la que hemos pasado gran parte de nuestra vida, la familia, llevamos nuestras costumbres, valores, enseñanzas, conocimientos y hasta problemas. Que sin son ignoradas, nos convierte en personas frustradas y desmotivadas.

De ahí el gran reto de la organización o de un océano, unir a peces de distintas especies en las mismas aguas, soportar y prepararse ante las corrientes de otros mares, golfos y zonas alejadas. Estas son las enseñanzas que ha dejado a estar servidora la Agencia de Noticias, que convive en las mismas aguas.

Al mismo tiempo, los jefes juegan un papel fundamental en la coordinación de las labores y tareas, pero cuando estas no toman el mando en el grupo, la energía de los actores se dispersa y se pierde la credibilidad en la autoridad.

Los jefes se preocupan más por imponer sus órdenes aún sobrepasando la de las otras autoridades sin darse cuenta que su grupo se desgajó poco a poco. Así, ante las autoridades impuestas por compadrazgo o amistad, difícilmente podrán ser removidas o suplantadas, por lo tanto, se aprende a sobrevivir, recurriendo a la manipulación o a los juegos de poder.

Los grupos de trabajo, utilizan métodos iguales o similares para sobrellevar la permanencia en el

mismo techo. Pero, también tienen la necesidad de que sean reconocidos, valorados como personas profesionales e impulsores de creatividad y nuevas aportaciones. Lo que les hace continuar en Camsa, es la misma interacción grupal que se da entre ellos y el principio de un trabajo en equipo. Los actores de Camsa guían su comportamiento de acuerdo a fuerzas externas e internas que son las representaciones que se hacen de la vida, y del medio que los rodea.

El entorno, en este caso, juega un papel bastante influyente en sus acciones de los agentes sociales que se encuentran dentro de las fronteras de Camsa, y deciden el rumbo de sus vidas y de su desenvolvimiento. Es así, como el exterior puede provocar una tensión en sus miembros, y llega a desenvolver un ambiente hostil y tenso.

Esa es una de las enseñanzas de Camsa, que aprendí de los actores organizacionales, que lo que nos une, es la amistad, compañerismo y las buenas relaciones, lo que nos ayuda a sobrevivir y a superar, tensiones, frustraciones y carga de trabajo pesado.

Tratamos de formar una nueva familia con la que vamos a compartir 42 horas a la semana y sin su apoyo, no podremos sobrepasar esos grandes tropiezos que se dan dentro de la organización.

En tanto, la organización ya no puede ser vista como cuando se pisó por primera vez un edificio de Camsa, pues sabemos en dónde están los problemas y nuestras perspectivas de mejorar dentro de la empresa, se agrandan pero al mismo tiempo nos podemos desilusionar si la agencia no funciona como lo podemos inducir.

Es así como la comunicación juega el papel de mediador, pues a través de la estrategia tratará de ajustar las dos partes en el conflicto reconociendo las diferencias y explotando las similitudes que arrojó nuestro diagnóstico. Con la comunicación en las organizaciones, se puede reactivar la productividad y obtener múltiples beneficios. Entonces la comunicación debe ser orientada y administrada.

Finalmente, cabe reconocer, que la acción comunicativa por si sola tiene limitaciones, no es suficiente para resolver problemas meramente de esta línea, sino que tenemos que respaldarnos en los productos comunicativos por lo tanto la acción comunicativa actúa en forma paralela con la acción ejecutiva.

BIBLIOGRAFÍA

- ÁVILA G. Xavier I. Et.al. La Organización Habitable. Media Comunicación México. 2000
- ÁVILA G. Xavier I 10 Herramientas de Auditoria Comunicativa en las organizaciones. En Timm. P. The finger on the Pulse. Prentice Hall. 1990
- ABRAVANEL Allaire et. al. Cultura Organizacional Teóricos, Prácticos y Metodológicos. Legis Editores. Bogotá. 1992
- BATTEN, Joe Como Construir una Cultura de Calidad Total Guía para su implantación en la Empresa. Ieroamérica México. 1993
- BERTALANFFY, LUDWIN VON Teoría General de Sistemas FCE. México 1982
- COSÍO Villegas Daniel Historia mínima de México. El Colegio de México. México 1994
- CROZIER Y FRIEDBERG El Actor y el Sistema Alianza Editorial Mexicana. México. 1990
- DENNIS R. Arter Auditorias de Calidad. Díaz de Santos, Madrid, 1989
- D'APRIX La Comunicación Clave de la Productividad Limusa Noriega. México. 1992
- DELGADO De Cantú Gloria M. Historia de México 2. ITESM. Alhambra Mexicana. México. 1994
- DENISON, Daniel R. La Cultura Corporativa y Productividad Organizacional. Legis. Bogotá. 1991
- ETZIONI, A y E Los cambios Sociales F.C.E. México.1984

- FERNÁNDEZ, Collado Carlos** La Comunicación en la Organizaciones Trillas. México 1991
- FLORES F. Carlos** Inventando la empresa del siglo XXI Hachete. Santiago.1988
- GIRAL Barnes José** Cultura de Efectividad Iberoamericana. México. 1993
- GARCÍA, IBAÑEZ y ALVIRA** Análisis de la realidad social Métodos y Técnicas de Investigación. Alianza Universidad Textos. Madrid. 1992
- HARNECKER, Marta** Los conceptos elementales del materialismo histórico Siglo XXI. México. 1994
- HUSE, Edgar F. et.al.** El Comportamiento humano en la organización. Sitsa. México 1980
- JOS S. Méndez, et.al** Dinámica Social en las Organizaciones Mc Graw Hill, México. 1990
- JOHANSEN B. Oscar** La Comunicación y la Conducta Organizacional. Diana. México 1979
- KRAS Eva S. De.** Cultura Gerencial Iberoamericana. México. 1990s
- MARTÍN Serrano M.** Teoría de la comunicación. UNAM. Acatlán. 1992 p.p. 13 a 82
- MARX Carlos** El Capital. Crítica de la Economía Política. Tomo I México. FCE. 1946
- MAYNTZ Renate** Sociología de la Organización Alianza-Universidad. Madrid. 1990

- MAYA Nava Alfonso Los Movimientos Armados en México 1917-1994. El Universal. México. 1994
- MARTÍN Serrano Manuel Métodos actuales de Investigación Social Akal. Madrid. 1978.
- MARTÍNEZ Emilio Herramientas estadísticas básicas Versión Mimeo. Gráficas La Prensa. Junio de 1995.
- MORGAN, Gareth Imágenes de Organización Alfa-Omega-Rama. México. 1991
- MOLES A. Rohmer E. Teoría de los Actos México. Trillas. 1982
- OLMSTED, M.S. El Pequeño Grupo Paidós. Buenos Aires. 1966
- ORTÍ Alfonso La apertura y el enfoque estructural: la entrevista abierta semidirecta y la discusión de grupo en: Análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación. P.p. 171 a 203. 1986
- PÉREZ Gómez Jorge Confluencias de Miradas en La Rueda. Boletín informativo de la Escuela de Ciencias de las Comunicaciones de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, año, núm.9 noviembre-diciembre de 2000
- REVILLA Mario Teoría de la representación. Cadec. Tesis de maestría. Inédito 2001 p.p.
- RODRÍGUEZ Sánchez Estructura Socioeconómica de México 1. Publicaciones Cultural. México, 1996
- ROBBINS, Stephen Comportamiento Organizacional Prentice Hall. México 1987
- SALAMAN y Thomson Control e ideología de las organizaciones F.C.E. México. 1980

SCHEIN Edgar

Psicología de la Organización
Prentice Hall. México. 1982

WINKIN, y et.al.

La Nueva Comunicación
Kairós. Barcelona. 1987

ANEXOS

ANEXO I

ENTREVISTA CON EL JEFE DE DISTRIBUCIÓN

-Moreno: "¡Televisaaaa!" (cantado)

-Norma: Ya está

-Moreno: "¿Qué dice tu jefe?"

-Norma -Nada

-Moreno: "Leyendo su periódico verdad" (se rie)

-Norma:

-Moreno: "Apfícalo, dile a tu jefe que te ayude"

Norma-Mmm....

-Moreno: "Es bien buey"

-Moreno: "Nicasio es una persona que será muy buena para el análisis pero como jefe no sabe coordinar, no ve en donde están los errores, pero tampoco es para decir yo te echo la mano en esto. Es bien buey".

-Moreno: "Es muy fregón como analista y economista...yo lo he visto...pero no sabe mover a su gente...a Germán le carga mucho la mano en vez de que reparta los servicios, le da todos a él... a ver hasta cuando le dura" (rie)

-Norma

-Moreno: Sabes una cosa, como tu jefe no hace nada y Trujillo tampoco... nos vamos a tener que organizar nosotros para el servicio. Trujillo está para resolver los problemas...ya vez (baja la voz) en la mañana le dije que se necesitaba otra persona para el servicio de Televisa y dijo que no porque ya no era negocio. No resuelve nada. Mejor nosotros nos organizamos porque si lo seguimos esperando sabrá hasta cuando podrá resolverlos. No sabe nada es un tonto".

-Norma: ¿Y ya sabes del nuevo servicio que quieren?

-Moreno: "Nicasio...no nos ha dicho nada... Tu jefe es el que nunca habla, sólo nos enteramos porque ya esta el trabajo encima y ya no sabe como sacarlo. No lo puede sacar el y nos lo echa para que nosotros lo hagamos todo. Siempre ha echo lo mismo o sino pregúntale".

-Moreno: "y luego los de arriba están peor la Edith nadamás pide y pide y no sabe como se trabaja aquí...y luego No saben redactar los memorándum, aparte no tienen idea de lo que están pidiendo porque si supieran que están pidiendo se darían fácilmente a entender. La información que nos dan es muy confusa, debería de haber alguien quien la limpie y pongan y sinteticen los temas, porque no es posible leer las hojas y a las 3 de la mañana cuando empieza el trabajo".

-Norma:

-Moreno: "Por eso yo organizo a mis muchachos. Cuando entró la Consar tu jefe se bloqueaba el cerebro...yo rápido les dije -tú haces esto y tú esto".

-Moreno: "Dile a tu jefe que te ayude otra persona por eso los servicios no salen a tiempo. Pero en el caso de mi departamento, todos los servicios salen a tiempo. Si quieren que salgan los servicios rápido, que pongan a otra gente ayudar en los departamentos, que todos hagan de todo y si uno ya acabó que le ayude al otro. Pero tu jefe no se mueve y menos Trujillo. Ahora ve, hacen más y este disque ingeniero, que yo sin ser ingeniero se más que él y no me hace falta el título. En vez de que solucione los problemas se pone más pesado, para todo quiere saber porque las compensaciones, los aumentos de salario y siempre dice el próximo mes , al próximo mes y así se va. Yo trato de hacer lo posible para que mis muchachos no salgan tan perjudicados en sus sobres".

-Norma: Pero tenemos la ventaja de que los servicios salen muy completos y no tan tarde como en otros lados ¿no?

-Moreno: "Bueno, (pensando) considero que el trabajo que realizamos es bueno y muy completo. porque las otras empresas de la competencia, les falta personal, no tienen la especialización que tenemos aquí que la avala durante muchos años, aparte ya los clientes nos conocen y saben como realizamos el trabajo, las otras compañías están formadas por gente de aquí y tienen poco de haber comenzado y tienen pleitos entre ellos".

ANEXO II

COMENTARIOS DEL JEFE DE ANÁLISIS

-Nicasio: Voy a comentarle a Juan Antonio que les de un aumento...(emocionado y se ríe)

-Blas: Ahora si nos vamos entendiendo y de a cuanto nos va a tocar

-Nicasio: Pues no se, pero va ser algo...

-Blas: Si Nicasio... aunque sea para la cerveza

-Nicasio: Por eso faltas... ¿verdad?

-Blas: Hay no como crees

-Norma: ¿Tú tomas Nicasio?

-Nicasio: Yo antes tomaba mucho cuando estaba en el CCH... Como nadamás trabajaba y estudiaba pues me iba a tomar

-Blas: ¿Y le entrabas duro?

-Nicasio: Pues algo...

-Norma: ¿Cuando entraste a trabajar aquí?

-Nicasio: Cuando tenía 19 años, y en ese entonces me tomaba mis buenas cervezas

-Norma: A poco....

-Nicasio, sí hasta que me salí

-Nicasio: Y luego Juan Antonio me dio otra oportunidad porque yo llegaba bien borracho y no podía ver el teclado.

-Nicasio: ¿Tú no tomas?

-Norma: No...

ANEXO III

EMPLEADO DEL JEFE DE DISTRIBUCIÓN

-Norma-¿Consideras que son eficaces los flujos informativos?

-Jorge- "No lo son...por el hecho de que no son directos en lo que requieren y hace falta mucha comunicación entre departamentos"...al no especificar lo que requieren, llegan al conflicto con el "jefe" porque él no está enterado de la requisición y la requisición de lo que se solicitó antes. No le especifican que es lo que quieren, no le aclaran...alegan mucho en ese aspecto porque no le aclaran..."

- Norma ¿Consideras que existe un problema en tu departamento?

- Jorge Si...problemas laborales pero como que son un poco más personales,...puede haber una persona que gane exactamente lo mismo que yo estoy ganando, y hace mucho menos de lo que yo hago.....o de que por ejemplo en días festivos -como ese es mi cuate, este y este no vienen, o tu y tu.; o entre ellos escoge quién pero hay ciertas personas que nunca agarra por el hecho de que ya son amigos de años o que son cuates y todo eso muchas veces ni les pregunta, nada más le dicen -no voy a venir- a sí ándale no vengas- ese tipo de problemas como que sí, de ese aspecto si hay....mucha preferencia por ciertas personas ...creo que es lo que más este...significativo...la preferencia entre una y otra persona y las que hay ahí..."

- Norma ¿Cuáles son las expectativas con respecto a la empresa?

- Jorge "Hablando en teoría podría decir mucho pero más realista como que no...porque de arriba como que siempre empiezan a pedir y a pedir sin dar nada...quieren que las cosas salgan perfectas pero no te dan ni las cosas ni la motivación suficiente como para que las cosas salgan perfectas así como las piden, pero su problema es que no les gusta invertir, nada más quieren recibir...ese es el problema...."

- Norma ¿Qué opinas de tu jefe?

- Jorge "El deseo de cualquier otro trabajador es verlo muerto...."

-Norma -por qué

- Jorge No este si sabe, lo que hace, ...pero no sabe aplicarlo....este muchas veces, yo lo he oído como planifica las cosas, por ejemplo con Mucio y Víctor este cuando hablan de todo eso, yo hasta como que me acerco para enterarme del chisme....y siempre lo que va hacer lo tiene bien fijo....sabe lo que quiere hacer, como lo quiere hacer....pero luego no recibe el este....el apoyo de los demás departamentos, o sea, que tiene una buena visión....pero

muchas veces no la aplica..”

- Norma No lo apoyan

- Jorge "Si y creo que como ya tiene a todo el mundo hasta acá (se toca la frente) este...no...lo toman mucho en cuenta, pero tiene mucha pinche visión...ese guey estaría muy bueno para el lugar de Trujillo...porque tiene mucha visión para todo, pero no se dejan hacer, pero su problema es ese, porque elige con quién llevarse bien a quien cargarle más la mano....ese es su mayor problema de que es muy pinche...hablador

- Norma ¿Cuáles son tus planes a futuro en la empresa?

-En la empresa si tengo, bueno...más bien quisiera conocer más de adentro,...como para que en cierto momento dejar de ser un simple trabajador como todos los demás, hacer algo que a los demás les interese pero que a mi me convenga, o sea, porque yo no puedo andar haciendo no se...incluso las cosas que hago las puedo hacer mucho mejor todavía pero no las hago por el hecho de que no recompensan lo que haces, o sea, si por ellos fuera....hasta quisieran que trabajaras gratis, y darles las gracias por dejarte trabajar -hay gracias señor por dejarme trabajar- no me pague, no me pague, yo lo hago de hobby, pero de que yo quisiera ir más adentro de lo que estoy ahí, bueno lo que realmente un año y medio es poco, pero no se como que sí me gustaría estar más tiempo ahí y este....e involucrarme

-Jorge -si...como que no se....

- Jorge Conocer más

- Jorge Y en una parte que necesiten que esté ahí

- Jorge más bien que sea indispensable, pero que haga cierta cosa que a ellos les interese que la recompensen....cuanto tiempo, quien sabe, pero haber al rato y a lo mejor no hice nada de eso

- Norma piensas durar mucho ahí

- Jorge Tal vez

- Jorge No se todo depende....

- Norma Porque

- Jorge Porque lo que se hace ahí sí es muy fácil, es muy accesible todo lo que se hace ahí

- Norma Te gusta lo que haces

- Jorge Sí porque tu le estás dedicando un tiempo y toda la atención en lo que haces; a y de repente me gusta ser detallista con lo que hago, a mí me dicen haz lo así y así, y te queda

más rápido, pero a mi no me gusta, lo hago a mi modo, para que salga bien y se vea bien....

-Norma- bonito

- Jorge No bonito no, pero que te digan te quedó bien y que sea a tu modo y si valoro lo que hago pero luego no valoran lo que haces

- Norma Estás a gusto

- Jorge sí a pesar de todos sus altibajos....como que se siente buena vibra ahí

ANEXO IV

EMPLEADO DEL JEFE DE ANÁLISIS

-Norma -Consideras que son eficaces los flujos informativos.

-"Claudia- No, por principio de cuentas porque todos quieren ser jefes y mandar, sin tomar en cuenta que debe existir un coordinador y un trabajo en equipo. Además muchas veces se reciben órdenes de otras personas que ni son tus jefes y que únicamente entorpecen el trabajo porque por principio de cuentas no saben cómo se hacen las cosas o porque no conocen el recurso tanto humano como material con que se cuenta..."

-Norma- ¿Valoras el trabajo que realizas?

-Claudia- Claro que lo valoro e independientemente de los graves problemas de comunicación que pueden existir en la empresa, trato de cumplir con mi trabajo porque él es que da la cara por mí. Lo que siento es que precisamente los superiores no le dan su justo valor, vaya muchas veces ni se interesan por conocer lo que hace uno o si los clientes, a quienes nos debemos, están satisfechos con el trabajo.

-Norma-

-Claudia- Afortunadamente en los servicios que yo manejo, mantengo estrecha comunicación con mis clientes, los cuales afortunadamente me han reconocido la labor que desempeño. Es decir, en mi caso la relación con los clientes es más personal, perdiendo un poco ese binomio de proveedor de servicios - empresa.

-Claudia- Independientemente de que esté a gusto o no con mis condiciones laborales sé que tengo que dar lo mejor de mí hacia los clientes.

- Norma - Qué opinas de tu jefe:

-Claudia- Que desafortunadamente es triste ver que una persona sin nociones de comunicación, llegue a tener un puesto de esa magnitud por la simple y sencilla razón de que lleve 20 o 30 años trabajando para una empresa. En lo personal tengo una impresión muy mala de él, tanto como persona como jefe.

-Norma-

-Claudia- Por principio de cuentas, es de las personas que fomenta la incomunicación y que emplea todos los métodos necesarios para edificar una barrera entre nuestro departamento con las demás áreas de trabajo, así como con nuestros superiores, es decir, no fomenta la comunicación ni de forma horizontal, mucho menos vertical.

- Claudia - Es una persona que tristemente se aferra a un puesto que tal parece le corresponde por derecho de antigüedad o por compadrazgos de antaño.

-Claudia- Es una persona que no conoce lo que se hace en su departamento y que por tal motivo cuando se tiene que hacer cargo de alguna responsabilidad le es más fácil depositarla en otra persona.

- Claudia - Además, no sabe delegar responsabilidades, ni equilibrar el trabajo.

- Claudia - Otro punto muy importante es el hecho de que, como no conoce la complejidad de cada servicio se le hace fácil adquirir tareas para el departamento que difícilmente, por tiempo, personal o material, se podrán realizar. Y cuando se presenta algún problema, la culpa es del analista porque en sus propias palabras él diría: "es fácil, yo lo puedo hacer en tres patadas".

-Norma- Consideras que existe un problema en tu departamento

-Claudia- No existe uno sino varios que precisamente se han ido agudizando por la falta de un buen coordinador, el cual no propicia la comunicación de grupo. Muchos de los servicios salen tarde porque no se toma en cuenta que la información de un analista tal vez es de utilidad para otro y con esto se puede ahorrar tiempo.

-Claudia- Una cosa muy importante es que al igual que el jefe, existen ciertas personas que por el simple hecho de tener más años laborando en la empresa se sienten superiores o poseedores de la verdad absoluta. Con ellas no se puede platicar sobre mismos aspectos del trabajo, vaya, uno no puede esperar ni siquiera que le contesten un "buenos días". No quiero decir con esto que pretenda hacer todos los días una sesión de relaciones públicas o de relaciones interpersonales, simple y sencillamente fomentar un clima armónico para trabajar....

Y por otra parte, en lo personal yo percibo cierto coraje o rechazo de los compañeros de otros departamentos porque nuestro jefe se ha encargado de generar una imagen de "su departamento" como de gente superior o mejor preparada. Tal vez lo seamos, pero el trabajo de cada uno de los integrantes de la empresa, desde el de intendencia hasta el de gerencia merecen respeto y reconocimiento, porque por muy superiores que seamos nuestro trabajo también depende del trabajo de los demás.

-Norma- Cuáles son tus expectativas en la empresa

-Claudia- Desafortunadamente cuando uno inicia en un trabajo tiene muchos planes y la

esperanza de llegar a un lugar en el que se pueda trascender. En este caso yo no lo veo así, aquí parece que tus capacidades no son tomadas en cuenta y que si esperas ascender tendrá que ser por el tiempo que "aguantes". En este caso yo no estoy a gusto, no por el trabajo que realizo, puesto que lo que hago aquí ha sido lo que he venido haciendo por cinco años y me gusta, con lo que no estoy conforme es con las políticas, si así se le puedes llamar, de la empresa....

En cuenta a mis expectativas personales, espero no durar mucho tiempo en esta empresa. Sin embargo no me puedo apresurar y dejar un trabajo así nada más, y más tomando en cuenta la situación de desempleo por la que atraviesa el país, por eso pienso que debo aprovechar el tiempo que esté aquí para seguir capacitándome y cuando tenga la posibilidad dar un brinco para otro trabajo que me ofrezca mejores perspectivas tanto económicas, como laborales.