

20424
36



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS
PROFESIONALES "ACATLÁN"

AMALGAMA ARTE EDITORIAL:
UNA CULTURA ORGANIZACIONAL DIFERENTE

SEMINARIO - TALLER EXTRACURRICULAR
COMUNICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y CULTURA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LIC. EN PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA

PRESENTA:
IRIANA GONZÁLEZ MERCADO

ASESOR:
LIC. FERNANDO MARTÍNEZ VÁZQUEZ

ACATLÁN, ESTADO DE MÉXICO, SEPTIEMBRE DE 2003



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

**TESIS CON
FALLA DE
ORIGEN**

*Dedico esta investigación, producto del esfuerzo y persistencia,
a mis padres (Chela y Fer) por el inmenso amor
y apoyo que me han brindado a lo largo de toda mi vida,
pues sin su aliento difícilmente hubiera llegado a
realizar uno de los objetivos más importantes en mi carrera profesional.*

*A Fernando, Coral y Esmeralda
por ser un ejemplo de lucha y perseverancia.*

A José Luis por todo lo que ha significado en mi vida.

*Una dedicatoria especial para todos los maestros
que me han formado profesionalmente,
en especial a Fernando, Humberto, Martín, Jorge y Xavier,
por el esfuerzo compartido en este proyecto.*

*De manera personal me dedico esta investigación
porque nadie mejor que yo entiende el orgullo y sacrificio
que significó su realización.*

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el
contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: GONZALEZ MERCADO

IRIANA

FECHA: 11 SEPT. 2003

FIRMA: IRIANA GONZALEZ 04

7

*Agradezco enormemente a Fernando González y Graciela Mercado
por ser los mejores padres que alguien puede tener.*

*A Coral, Fer, Esmeralda, José Luis,
Humberto y mi tía Bertha por ser parte importante en mi vida.*

*Al "greñulín" por sacrificar sus noches
y compartir su tiempo conmigo.*

*Te agradezco José Luis la confianza, el amor
y el enorme apoyo que me has brindado
a lo largo de mi carrera profesional,
pues han sido un importante aliciente para
consolidar uno de los objetivos más importantes en mi vida.*

*Un agradecimiento especial a todo el staff
de Amalgama Arte Editorial
por su inigualable apoyo y comprensión.*

*Un sincero agradecimiento a uno de los mejores
maestros que tiene la universidad: Fernando Martínez,
por el hecho de comprender que el ser humano también es corazón.
Mil gracias Fer por tu sabiduría compartida,
por tus desvelos conjuntos y por tu enorme calidad humana.*

*Un agradecimiento especial a mi jurado, Fernando, Martín y Humberto
por compartir conmigo el orgullo de esta investigación.*

*Agradezco a todos los profesores del seminario
su lucha constante en hacer de esta
universidad nacional la mejor del mundo.*

*Por supuesto, le doy gracias a la UNAM
por el mejor legado que pude tener en la vida: el conocimiento.*

*Agradezco a todos los que creen en los jóvenes mexicanos
y en la Universidad Nacional Autónoma de México.*

*El mayor pecado de la humanidad es
la incomunicación, la soledad no buscada
ni amada, el olvidarnos de que fuimos creados para
encontrarnos, para ser los unos espejos de los otros.*

Paulo Coelho

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I. <i>El entorno de Amalgama Arte Editorial</i>	
¿QUÉ PASA CON LA INDUSTRIA EDITORIAL MEXICANA EN LA ACTUALIDAD?	21
SURGE UNA NUEVA CASA EDITORIAL EN MÉXICO: AMALGAMA ARTE EDITORIAL SA DE CV	30
TRAYECTORIA HISTÓRICA	33
ANÁLISIS SISTÉMICO	39
ANÁLISIS CONTINGENTE	64
CONSIDERACIONES FINALES	77
CAPÍTULO II. <i>Diagnóstico formal de Amalgama Arte Editorial</i>	
LAS ORGANIZACIONES EN MÉXICO.	
ORGANIZACIÓN FORMAL CONTRA ORGANIZACIÓN REAL	83
DIAGNÓSTICO FORMAL E INTERPRETACIÓN	
DE AMALGAMA ARTE EDITORIAL SA DE CV	84
DIAGNÓSTICO SOBRE LOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS	134
AMALGAMA ARTE EDITORIAL: LA ORGANIZACIÓN COMO UN CARNAVAL	136
CONSIDERACIONES FINALES	139
CAPÍTULO III. <i>Incidencia del factor humano en la productividad</i>	
ROMPIMIENTO ENTRE EL FUNCIONAMIENTO FORMAL Y REAL DE LA EDITORIAL	145
APLICACIÓN DE DIAGRAMAS DE FLUJO AL ÁREA PROBLEMÁTICA	163
LOS ACTORES: ELEMENTO ESENCIAL EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN	178
TÉCNICAS PARA INFERIR EN LA PERSONALIDAD DE LOS ACTORES	185
¿CÓMO INFLUYE LA PERSONALIDAD DE LOS ACTORES EN EL PROCESO PRODUCTIVO?	197
EL PODER: OBJETO DE DESEO ENTRE LOS ACTORES DE LA ORGANIZACIÓN	203

EL ACTOR Y EL GRUPO	224
CONSIDERACIONES FINALES	231

CAPÍTULO IV. *La comunicación: herramienta clave para lograr la productividad*

COSTO GENERALIZADO DE LA ACCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	239
PROBLEMAS INFORMATIVOS	253
CONFLICTOS COMUNICATIVOS	260
LOS ACTORES DE LA ORGANIZACIÓN Y SUS PERCEPCIONES	267
DIAGNOSTICO DE LOS RESULTADOS	286
CONSIDERACIONES FINALES	289

CAPÍTULO V. *Cultura organizacional de Amalgama Arte Editorial*

CULTURA ORGANIZACIONAL	297
RECURSOS CULTURALES DE AMALGAMA ARTE EDITORIAL	307
CONFLICTOS QUE ABORDARÁ LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN	319
PLATAFORMA ESTRATÉGICA	328
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	340
PLAN DE COMUNICACIÓN	348
PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN	351
PROCESOS DE COMUNICACIÓN	354
PRODUCTOS COMUNICATIVOS	355
CONSIDERACIONES FINALES	359
CONCLUSIONES GENERALES	361
FUENTES CONSULTADAS	365

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

Actualmente, el estudio sobre la comunicación en las organizaciones ha adquirido relevancia entre teóricos y autoridades de las mismas, debido a su importante implicación en las dinámicas de la acción colectiva. Toda vez que son consideradas no sólo como un factor de regulación de las conductas individuales, en función de un objetivo establecido, sino como mecanismos de transformación y coordinación de las actitudes para lograr beneficios palpables.

Por ello, dichas organizaciones deben interrelacionarse tanto con los miembros que la integran, como con el entorno que las enmarca para hacer frente a los nuevos retos que impone el contexto, pues de esta capacidad para conocerse y reconocerse en un complejo social depende su buen funcionamiento.

Por lo tanto, la comunicación no deberá ser entendida únicamente como un proceso de interrelación entre los actores que asisten a las instituciones, sino como un instrumento de articulación de los diferentes elementos que las integran.

De esta manera, los términos de *comunicación* y *organización* deben funcionar como una dualidad para hacer *habitables* a las organizaciones; es decir, consolidar una cultura organizacional que contemple a todos los componentes.

Bajo esta lógica, la presente investigación tiene como objetivo primordial estudiar el funcionamiento interno de Amalgama Arte Editorial, una pequeña empresa independiente, para conocer las diferentes dinámicas, tanto productivas, como humanas que dan vida a esta organización y, con ello, determinar los elementos que caracterizan su cultura.

Así, se establecerán lineamientos de gran utilidad para generar un marco de referencia de las organizaciones e instituciones de este país, pues es bien sabido que el punto de partida para éste tipo de investigaciones lo han constituido empresas norteamericanas y japonesas principalmente, las cuales no se ajustan al ambiente de las nacionales.

En este sentido, no debemos dejar de lado el interés del estudio para indagar sobre el contexto que caracteriza a las organizaciones de México y, considerar su implicación

en el desarrollo y trascendencia de las mismas. Así pues, se tendrá como meta establecer los elementos externos e internos que conforman su funcionamiento.

Para cumplir con lo establecido anteriormente, la estructura de la investigación se realizó de la siguiente manera:

El capítulo I tiene como objetivo particular determinar los elementos del entorno donde se desenvuelve Amalgama Arte Editorial, con el fin de identificar la situación que enfrenta en la actualidad y determinar el grado de contingencia que presenta para hacer frente a las exigencias del contexto. Actividad que se llevará a cabo a través de una investigación documental principalmente.

Este apartado contendrá en primera instancia, una reseña histórica de la organización para conocer su trayectoria a través de los años de su constitución. Tarea nada fácil, por cierto, pues prácticamente se armó todo un rompecabezas para encontrar lógica y sentido al conformación de la empresa. De este modo, no sólo la investigación documental fue suficiente. Se utilizó, además, las vivencias que la investigadora ha tenido como parte de la empresa. Así, se intentó dar forma a la historia de la editorial.

Por otra parte, se hará uso de la Teoría de Sistemas para caracterizar al ambiente que rodea a la organización y precisar los diferentes ámbitos de la vida social en los cuales interviene. Posteriormente, se describirá el ciclo de transformación a los diversos productos que efectúa la empresa.

Se pondrá en práctica la Teoría Contingente para determinar el grado de respuesta que tiene dicha editorial a los cambios y perspectivas del entorno establecido. Con estos conocimientos, se concluye el diagnóstico situacional de la empresa, como parte importante de la investigación.

El capítulo II busca explorar, describir y conceptualizar a la editorial a través de diversas teorías sobre la organización, con la finalidad de elaborar un diagnóstico de la dimensión formal. Para lograrlo, se estudiarán los componentes internos que construyen el "deber ser" organizacional, como son el objetivo que persigue la empresa, la filosofía que la distingue (misión, visión y valores), la correspondencia entre ambos y su congruencia con el "ser real" de la firma.

A su vez, se estudiará la estructura formal de la editorial, se elaborará un inventario de los recursos humanos y tecnológicos con los que dispone y, se describirán los puestos y funciones con base en el proceso formal de trabajo, todo ello para construir una radiografía de los elementos formales que integran a la empresa.

Además, se contemplarán aspectos como el poder y los grupos que lo ejercen, la comunicación, los mecanismos de motivación y la autoridad para completar el diagnóstico formal.

Cabe destacar que estas actividades se realizarán mediante la consulta del *Manual de Políticas y Procedimientos* de esta organización, además, de la observación y la experiencia del investigador como miembro de la misma.

También, se intentará proponer una metáfora de la editorial para comprender lo complejo que resulta este sistema de manera más sencilla, para ello, se propondrá en práctica los conocimientos sugeridos por Gareth Morgan en su obra *Imágenes de la organización*.

En otro sentido, el capítulo III abordará un factor de la organización, hasta el momento intacto: el humano. Por lo tanto, el objetivo que pretende cubrir dicho apartado es identificar y diagnosticar los principales problemas en la estructura o funcionamiento de la editorial, señalando la incidencia de actores y grupos en el mismo, para lo cual se aplicarán las siguientes técnicas cuantitativas y cualitativa: la hoja de inspección, la hoja de observación y el test de personalidad, respectivamente.

Para identificar los principales problemas se empleará a la Teoría de Sistemas, no en el sentido teórico estricto, sino como un método para la selección de conflictos en el proceso de producción del área de Coordinación Editorial de la empresa.

Una vez encontradas la problemáticas se diseñará una hoja de inspección para cada una de ellas, con la finalidad de medir la frecuencia con que ocurren y así, establecer los costos que generan a la organización.

Por otra parte, se estudiará la incidencia de la personalidad de los actores en las problemáticas dadas. Para cumplir con esta tarea, se aplicará un test de personalidad a cada uno de ellos, resultados que se corroborarán con una hoja de observación para registrar las actitudes que presentan, tanto verbal como no verbal.

Por último, se interpretarán los datos obtenidos para precisar la participación del factor humano en los conflictos diagnosticados.

Bajo otra lógica, el capítulo IV tiene como finalidad diagnosticar los problemas comunicativos e informativos asociados a la problemática detectada en el apartado III. Dinámica que se complementará con la aplicación de una entrevista semidirigida a los miembros de la organización.

Para cumplir con el objetivo planteado, se establecerán los costos producidos por los conflictos establecidos y detectar las causas, tanto comunicativas como informativas, que inciden en éstos para determinar cómo se dan los flujos de información y comunicación de acuerdo con las percepciones de los actores.

Para concluir con la investigación se integrarán los diagnósticos realizados en cada uno de los capítulos para proponer una estrategia viable de solución a las problemáticas encontradas, propuesta que tendrá como eje rector a la comunicación. Toda vez, que la comunicación ha sido entendida como una herramienta importante de articulación de los diferentes elementos del sistema estudiado, más que como un proceso de intercambio de opiniones e ideas, lo cual ha sido un aporte importante para lograr mayores beneficios en la editorial; es decir, hacer de esta empresa una organización habitable.

Sin lugar a dudas, otro aporte interesante es establecer la cultura organizacional de la editorial, con base en los análisis realizados, lo cual significa un marco de referencia para aproximarnos a la vida organizacional de México.

No obstante, en el transcurso de la investigación se presentaron diversas limitantes que dificultaron el desarrollo de la misma, en primera instancia, encontramos a una organización pequeña con sólo cuatro miembros, situación que impidió que los resultados gozarán de mayor diversidad y riqueza para el diagnóstico de sus percepciones.

A su vez, muchos de los elementos de análisis fueron reconstruidos personalmente, debido a la poca formalización de la empresa, situación que resultó exhaustiva y absorbió tiempo destinado a otras actividades, el cual por cierto era reducido, de manera que muchas veces se trabajó bajo una constante presión y estrés, obstaculizando así el óptimo resultado de la investigación.

INTRODUCCIÓN

Además, la disponibilidad de los colaboradores para aplicar las diversas técnicas no fue, en determinadas ocasiones, la apropiada, dado las variadas tareas encomendadas y los horarios diferentes.

Por ello, es oportuno aclarar que este estudio no está absuelto de problemas; sin embargo, representa una aproximación teórica importante para conocer de manera general, el modelo de las organizaciones e instituciones del país. Además, significa la base para nuevos estudios relacionados con la comunicación organizacional.

CAPÍTULO I

El entorno de Amalgama Arte Editorial

¿QUÉ PASA CON LA INDUSTRIA EDITORIAL MEXICANA EN LA ACTUALIDAD?

Es importante hacer una breve reflexión de la situación que caracteriza actualmente a la industria editorial mexicana, para comprender las condiciones que identifican a las casas editoras en este país, sean los grandes consorcios transnacionales o las pequeñas editoriales independientes; evidentemente, en estas últimas se pondrá mayor atención, específicamente en Amalgama Arte Editorial.

Para identificar el contexto que caracteriza a dicha editorial se emplearon la Teoría de Sistemas, cuyo planteamiento general consiste en considerar al medio como un elemento fundamental para la sobrevivencia y desarrollo de la organización; para lo cual, la información es un factor clave dentro de las interrelaciones entre la organización y el ambiente.

Bajo esta perspectiva identificaremos los elementos que se encuentran en el ambiente y que intervienen en el funcionamiento de la empresa, así como los ámbitos en los que influye y su grado de interrelación con ellos.

Por otra parte, se abordó también la Teoría Contingente, surgida entre los años cincuenta y sesenta, la cual pone especial interés en el impacto del ambiente dentro de una organización, es decir, de qué forma afectan los cambios que se dan en el entorno al funcionamiento de la organización y de qué manera pueden estar prevenidas ante éstos.

De esta manera, conoceremos qué tipo de ambiente es el que circunda a esta casa editora y determinar si está capacitada para hacer frente a las condiciones del entorno, lo cual es vital para la organización, ya que de ello depende que se mantenga o desaparezca.

Existen diversos factores que han marcado el rumbo de esta importante industria nacional, elementos que emergen a raíz de la propia evolución histórica y social; los cuales, en definitiva, imponen las reglas del juego. De ahí la imperiosa necesidad de saber cuál es la situación que prevalece en este sector en el siglo XXI.

Nos encontramos en plena revolución tecnológica. Revolución que ha transformado el modo de vida de los individuos en todas las sociedades.

El surgimiento de las nuevas tecnologías han cambiado la naturaleza del hombre y han creado nuevas necesidades. “La revolución multimedia está transformando al *homo sapiens*, producto de la cultura escrita en un *homo videns*, para el cual la palabra ha sido destronada por la imagen” (Sartori, 1998:11).

Actualmente, la televisión ocupa un papel preponderante sobre los demás medios de comunicación y difusión, incluyendo el libro; de tal suerte que el individuo pasa más horas frente al televisor que leyendo un libro. Por eso uno de los temas que preocupan hoy a editores mexicanos es la situación actual de dicha industria en nuestro país.

Resulta evidente que la gente cada vez lee menos, principalmente porque no contamos con este importante hábito, además, por el costo mismo de la vida, de tal manera que adquirir un libro no es una necesidad primordial hoy en día.

“Se debe recordar que México ocupa uno de los últimos lugares en la práctica de la lectura. Se lee entre uno y dos libros al año por habitante, mientras que en países avanzados se leen de 12 a 14 libros” (González en Ravelo, 2002:10a).

Diversos estudiosos sobre este tema en México, aseguran que no existe interés en leer libros, aun cuando continúa el entusiasmo por crearlos. La paradoja aquí es que a pesar de que México fue el primer país de América al que llegó la imprenta en el año 1539, y por ende, el primero en editar obras, es hoy uno de los últimos países en leer libros.

Ante esta ironía, Guadalupe Fernández, coordinadora de la Casa de la Primera Imprenta expresa: “Esto se debe a que no existe una política educativa certera que nos motive, que nos brinde la oportunidad de leer con placer. En la escuela te obligan a leer un libro, pero los profesores no te enseñan a leer para provocar la imaginación, para que los niños se den cuenta que la lectura abre horizontes inimaginables” (Fernández en Nieto, 2002:7).

No obstante, existen muchos factores más, y no sólo los relacionados con los lectores, que han provocado que esta industria se encuentre en un estancamiento, por no llamarlo crisis.

“La industria nacional del libro atraviesa por un momento apremiante las ventas registraron una caída del 11 por ciento en el periodo 1999–2000; sin embargo, aún no está en crisis” (Lemus en Vargas, 2002:5).

Esta industria atraviesa por una etapa crítica, los tiempos del paternalismo, las concesiones, subsidios y condiciones privilegiadas se terminaron en 1982 con Miguel De la Madrid Hurtado. Ese año es el que divide la historia de la industria editorial mexicana. Con él hay un antes y un después, hay dos realidades opuestas. Hacia 1950, cuando España no era la potencia editorial que ahora es, Argentina y México fortalecieron sus industrias editoriales y se consolidaron en el mercado hispanohablante. Vaivenes políticos hicieron que Argentina quedará rezagada y esta nación llegó a ocupar el primer lugar. Esa bonanza se fue atenuando y terminó en 1982, cuando México entró en la espiral de la crisis, Ante este panorama, muchas empresas desaparecieron y las que se resistieron a la crisis perdieron su vitalidad editorial.

Es decir, el periodo previo a 1982 estaba caracterizado por una dinámica constante del mercado interno, las exportaciones eran ascendentes. La segunda etapa es una suma de pérdidas, cierre de editoriales, descenso en el número de lectores; en fin, puros saldos negativos. Éste ha sido el factor determinante en la industria editorial: la incertidumbre económica que ha caracterizado al país.

En conclusión, las condiciones políticas, económicas y culturales en México no han favorecido el desarrollo de la industria editorial, la cual, por cierto, juega un papel fundamental dentro de la sociedad: portadora y transmisora de cultura y valores.

“La industria editorial debe asumir su función social y debe asumir su compromiso con la sociedad...es portadora de cultura, de conocimientos, de valores y fundamentalmente forma parte de aquello que modela la conciencia y la moral pública” (Pozas en Martínez, 2002:8).

Es notable la interrelación que esta industria mantiene con los diversos ámbitos de la sociedad, en especial el cultural y el económico. De tal manera que lo que afecta a cada uno de ellos repercute en el funcionamiento de esta rama industrial.

Por consiguiente existen otros factores, además de las transformaciones que ha tenido el lector, como ya se mencionó, que interfieren en el pleno desarrollo y funcionamiento de la industria editorial mexicana.

Resultaría exhaustivo nombrarlos a todos, y para efectos de esta investigación se podrían englobar en los siguientes:

a) Políticas de impuestos

Uno de los temas más renombrados en los últimos días, por los diversos medios de comunicación, es la iniciativa del gobierno federal para aplicar una política de impuestos, que impacta de manera sustancial el trabajo, el crecimiento y el desarrollo de la industria editorial en nuestro país.

Pero, básicamente, ¿en qué consiste esta iniciativa del gobierno federal? Es una propuesta poco clara. Por un lado, en el mes de mayo, el presidente Vicente Fox anuncia la intención de eliminar la tasa cero del IVA a los editores de libros, periódicos y revistas. Posteriormente, Fox instruye al secretario de Hacienda para que se concedan estímulos fiscales con el propósito de que queden "económicamente igual" que antes. ¿Qué significa esto?, es una medida que consiste en un mecanismo de "estímulo fiscal" para que las empresas editoras puedan deducir de nuevo el pago del IVA en lugar de absorberlo como un costo más de sus operaciones, lo que en la práctica hubiera significado un incremento en el precio al consumidor final.

El 30 de mayo se hace una modificación al IVA cuando el 29 se nos dice que no iba a proceder. El 31 informan que la tasa cero no se puede mantener porque Hacienda no tiene autoridad para modificar los impuestos que ha determinado el Congreso. No se puede estar sujetos a cambios de opinión de manera tan abrupta (Quintanilla en Nieto y Vargas, 2002:7).

Por otra parte, resultan contradictorias estas intenciones cuando días antes de expresar este decreto, Fox presentaba su programa nacional *Hacia un país de lectores*, cuya meta es elevar los niveles de lectura de libros.

En general, resulta paradójica esta iniciativa en una sociedad no lectora. Según datos del INEGI, México ocupa uno de los últimos lugares en la práctica de la lectura. Se leen

entre uno y dos libros al año por habitante, mientras que en países avanzados se leen de 12 a 14 libros.

Frente a esta situación es importante estudiar el papel que el Estado a jugado en esta problemática, o más bien, revalorar si ha cumplido con su función o no. ¿Qué función debe cumplir el Estado? Debe cumplir una función de proveedor dentro de la sociedad, es decir, debe administrar a la sociedad los mejores recursos que existen para que se desarrolle de la mejor manera.

En este contexto, el Estado no está cumpliendo con su función primordial; en cambio, está atentando contra el desarrollo cultural de la sociedad.

Esto es una amenaza para la industria editorial, principalmente para las pequeñas editoras, como Amalgama Arte Editorial, pues el decreto mencionadi llevará a la extinción de estas organizaciones, toda vez que no podrán asumir las implicaciones que conlleva esta modificación fiscal; ya que, sólo subsistirán en el mercado libros que admitan márgenes de ganancias grandes, que los impuestos no los absorban, es decir, aquellas obras con amplio tiraje, cuyo precio pueda admitir este incremento.

Particularmente, la presente casa editora no publica altos tirajes, de manera que su presencia en el mercado será mínima, sino es que ya lo es.

Por ello, es urgente que el gobierno empiece a fijarse nuevas metas y cree programas de fomento a la lectura reales, así como una serie de apoyos o estímulos a quienes editan libros, de lo contrario, esta importante industria está condenada a desaparecer.

b) Monopolio del mercado

En este sentido se podría decir que la industria editorial mexicana se encuentra afectada en dos formas:

1. Monopolio del mercado por parte del Estado
2. Monopolio del mercado por los conglomerados transnacionales

Hablemos del primer caso. El Estado funciona como una entidad editora en la sociedad y juega un papel importante dentro de la industria editorial al ser difusor de la cultura.

ra y la educación desde su esfera de influencia; es decir, es una competencia desleal para las editoriales privadas.

En consecuencia, el Estado monopoliza cierto tipo de mercado, hay ámbitos de la industria editorial que se encuentran encabezados y controlados por él; por ejemplo, los libros de texto gratuito de la educación básica.

Además, la mayoría de las instituciones públicas funcionan como empresas editoras también, e improvisan departamentos que se encarguen de producir sus boletines internos, sus revistas institucionales, sus carteles propagandísticos, etc. Actividad que se realiza mediante subsidios por parte del Estado; entonces son también una competencia desleal para las editoriales privadas.

No obstante, el mercado es diverso, pues no hay empresa que no piense en la producción editorial como uno de los elementos sustantivos de una empresa cultural, y eso forma parte de una tradición, casi todas las universidades importantes tienen editoriales, casi todas las instancias del Estado tienen producción editorial (Pozas en Martínez, 2002:8).

Sin embargo, es importante entender que hasta hoy la producción de textos forma parte del proyecto del Estado.

En segundo lugar, se encuentra la monopolización del mercado por parte de las editoriales transnacionales. Desde hace diez años México ha tenido que enfrentarse a estos importantes consorcios, principalmente provenientes de España, quienes han acaparado el mercado por diversas razones:

1. Cuentan con mayor solvencia económica que les permite estar a la vanguardia en cuestiones tecnológicas, aspecto que las vuelve más competitivas.
2. Han controlado en mayor medida los canales de distribución del libro.
3. Cuentan con medios de promoción y difusión para sus obras.

Ante esta situación, las pequeñas editoriales deben abrirse camino por sí solas, labor que en definitiva no es nada fácil. Como señalamos, se encuentra amenazada por diferentes grupos que controlan este importante ramo empresarial:

En medio de un mercado adverso dominado por grandes holdings, la exagerada aparición de novedades, las restringidas redes de distribución, la voracidad de libreros y la evasión del Estado para asumir su responsabilidad de promotor del libro como vehículo cultural, cientos de pequeñas editoriales emprenden una labor de divulgadoras de valores y manifestaciones relegadas de la nueva lógica comercial; es una forma de "guerrilla cultural" (Espinosa en Peña y Baca, 2002:14).

En conclusión, faltan políticas gubernamentales en nuestro país que promuevan esta industria, aspecto que hace más vulnerables a las pequeñas industrias en este predominio cultural. Por ejemplo, la organización que ahora nos ocupa, no cuenta con canales reales y formales para distribuir sus títulos, pues carece no sólo de recursos financieros, sino de promoción, lo cual en definitiva, la pone en gran desventaja con los grandes consorcios transnacionales. Entre los más importantes se encuentran los siguientes:

- *Grupo Planeta*: Nació hace 50 años. Es número uno en España, Portugal y Latinoamérica, y séptimo en el mundo. Es propietario de 20 empresas editoriales y de medios electrónicos digitales e interactivos. Entre sus sellos se encuentran: Destino, Seix-Barral, Crítica, Ariel, Martínez Roca, Temas de Hoy, Boocket y Espasa-Calpe. Tiene filiales en 8 países de América, incluidos los Estados Unidos. También es Propietario de la mexicana Joaquín Mortiz. Hace poco absorbió a la argentina Emecé (Peña y Baca, 2002:12a-13a).
- *Grupo Santillana*: Es número dos en el mercado español y latinoamericano. Pertenece al importante corporativo Prisa, de Jesús Díaz Polanco, propietario del influyente diario madrileño El País. Tiene representaciones en 18 países de la región mediante sus filiales Alfaguara, Taurus, Aguilar y Altea (Peña y Baca, 2002:12a-13a).

- *Grupo Plaza y Janés*: Número tres en España y América Latina. Nació en 1959 a iniciativa de Germán Plaza y José Janés. En 1984 fue adquirido por el grupo alemán Bertelsmann, el mismo que controla 32% del mercado estadounidense con su filial Random House. Entre sus empresas editoriales se encuentran Lumen y Debate. Absorbió el sello argentino Sudamericana. Tiene presencia en toda la región (Peña y Baca, 2002:12a-13a).
- *Grupo Anaya*: Cuarto en el mercado español. Nació en 1959 a iniciativa de Germán Sánchez Ruizpérez. Entre sus empresas editoriales se encuentran Cátedra, Tecnos, Alianza, Siruela, Pirámide, Vox y Larousse. En 1998 fue adquirida por Havas, de Vivendi Publishing, que con Hachette controla el 60% de la industria francesa (Peña y Baca, 2002:12a-13a).

c) Globalización

La globalización es la etapa actual de la modernidad. Conceptos como “nacional” e “internacional” se han replanteado, qué quiere decir esto, en un sentido muy amplio que las fronteras se han eliminado, el mundo internacional ya no está fuera del mundo nacional, lo externo es interno, lo nacional es regional, pero al mismo tiempo internacional.

En consecuencia los diferentes ámbitos de la comunicación también han atravesado fronteras y se han creado nuevos y variados flujos de información, lo cual evidentemente ha cambiado la percepción del mundo.

¿Qué tiene que ver ésto con la industria editorial mexicana?, quizá mucho. Ahora esta industria tiene que ser más competitiva. ante la llegada de grandes consorcios transnacionales, debe ser mucho más vasta, en el sentido de que su público o públicos receptores se han incrementado y diversificado, tiene que pensar en términos no sólo de lo nacional sino de lo internacional, es decir, debe consolidarse como una verdadera industria nacional, pero con capacidad competitiva. sólo de esta manera podrá hacer frente a los retos de este fenómeno global.

Diría el doctor Ricardo Pozas Horcasitas que en este punto es primordial la presencia de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, CANIEM, porque debe ser la encargada de idear mecanismos, estrategias y alianzas internas que hagan de las editoriales mexicanas entidades fuertemente competitivas para ser altamente rentables, de lo contrario serán absorbidas por las más fuertes (en Martínez, 2002:9).

Es notorio que este fenómeno global es un arma de dos filos, por un lado, abre las expectativas de mercado; pero por otro, ha permitido la colonización en nuestro país por parte de las grandes alianzas editoriales en el mundo. El reto para las editoras mexicanas es muy grande: idear estrategias que les permitan permanecer en el mercado y no ser arrasadas por estos monstruos de la edición.

Ante esta situación resulta casi imposible concebir cómo es que una organización como Amalgama Arte Editorial, pequeña e independiente, haya logrado sobrevivir al impacto de las condiciones actuales de esta industria.

SURGE UNA NUEVA CASA EDITORIAL EN MÉXICO: AMALGAMA ARTE EDITORIAL SA DE CV

¿QUÉ TIPO DE ORGANIZACIÓN ES AMALGAMA ARTE EDITORIAL?

Antes de comenzar con la explicación de cómo surge y evoluciona esta editorial, es pertinente definir el concepto de *organización* para entender por qué Amalgama Arte Editorial será estudiada bajo esta condición.

Podemos definir una organización como: "Unidades sociales que persiguen fines específicos, su misma razón de ser es el servicio de estos fines" (Etzioni en Méndez, 1990:81).

Veamos otro concepto, se define organización como "Un sistema de actividad continua encaminada a un propósito de tipo particular" (Weber en Méndez, 1990:80).

Bajo estas perspectivas Amalgama Arte Editorial es una organización por las siguientes razones:

1. Tiene un objetivo que justifica las actividades que lleva a cabo.
2. Este objetivo se logra por medio de una dinámica de trabajo constante.
3. Si no existiera un objetivo expreso, la editorial no tendría razón de ser.

En conclusión Amalgama Arte Editorial es una organización informal, integrada por un grupo de personas cuyo objetivo es la producción de materiales impresos; pero ¿por qué es una organización informal?

Una organización informal se define como: "grupos más pequeños cuyas metas y objetivos están menos claramente definidos y su funcionamiento no depende de un sistema rígido de reglas procedentes" (Cohen en Méndez, 1990:85).

Con base en la definición anterior esta editorial es una organización informal, si bien es cierto que sus reglas y normas no son muy rígidas. sí tiene una estructura organizacional, ya que cada individuo cumple una función específica dentro de los objetivos establecidos. Lo cual puede esquematizarse en el organigrama de la empresa.

CAPÍTULO I

Diversos teóricos en el tema han desarrollado una clasificación de las organizaciones, de acuerdo a diversos factores, esta estratificación es la siguiente:

TABLA 1. DIFERENTES TIPOLOGÍAS ORGANIZACIONALES

AUTOR	TIPOS DE ORGANIZACIONES	EJEMPLOS
1. Talcott Parsons	<i>a)</i> de producción <i>b)</i> de metas políticas <i>c)</i> integrativas <i>d)</i> de mantenimiento de patrones	<i>a)</i> empresas (bienes y servicios) <i>b)</i> partidos si, sindicatos <i>c)</i> policía, bomberos <i>d)</i> educativas, culturales
2. Renate Mayntz (con base en sus objetivos)	<i>a)</i> que se limitan a la coexistencia de sus miembros <i>b)</i> que actúan de manera determinada sobre las personas admitidas <i>c)</i> que buscan el logro de cierto resultado hacia afuera	<i>a)</i> círculos de esparcimiento o recreación <i>b)</i> escuelas, universidades, hospitales, prisiones <i>c)</i> administración, policía, partidos, asociaciones benéficas
3. Peter Blau y William Scott	<i>a)</i> de beneficio mutuo <i>b)</i> firmas comerciales <i>c)</i> de servicios <i>d)</i> de bienestar común	<i>a)</i> sindicatos, partidos políticos, sectas, clubes <i>b)</i> industrias, bancos, almacenes <i>c)</i> hospitales escuelas <i>d)</i> oficinas gubernamentales, policía, bomberos, institutos de investigación científica
4. Amitai Etzioni (con base en la función de control)	<i>a)</i> coercitivas <i>b)</i> utilitarias <i>c)</i> normativas	<i>a)</i> prisiones <i>b)</i> empresas (bienes y servicios) <i>c)</i> iglesias
5. Daniel Katz y Robert Kahn	<i>a)</i> productivas <i>b)</i> de mantenimiento <i>c)</i> de adaptación <i>d)</i> política, administrativas	<i>a)</i> empresas (bienes y servicios) <i>b)</i> escuelas, sectas religiosas <i>c)</i> universidades, institutos de investigación <i>d)</i> partidos políticos, sindicatos, organizaciones de profesionales

FUENTE: (MÉNDEZ, 1990:85).

De acuerdo con la clasificación anterior, según las tipologías de las organizaciones de Parsons (1990), se deduce que Amalgama Arte editorial estaría ubicada en las “de producción”, ya que esta organización se perfila como oferente de productos y servicios editoriales y, “de mantenimiento de patrones”, pues como se verá más adelante, las editoriales tienen una función social muy importante, porque son organismos culturales que promueven conocimientos y valores en la sociedad.

Bajo la diferenciación de Mayntz (1990), con base en los objetivos que persiguen las organizaciones, esta pequeña editorial se concentraría en el tipo “que buscan el logro de cierto resultado hacia fuera”; con base en esta concepción, esta organización además de vender sus títulos, busca promover el interés por la lectura y lograr que las editoriales independientes tengan mayor protagonismo en el mercado editorial.

Referente a la estratificación de Blau y Scott (1990), se entiende que esta empresa cultural pertenece a la tipología “de servicios”, pues, como se había mencionado, esta organización produce bienes y servicios que ofrece al exterior.

Con base en la distinción proporcionada por Etzioni (1990), en relación a la función de control que ejercen las organizaciones, se determina que la editorial en cuestión pertenece a la tipología “utilitarias”, pues es una empresa que encamina su control a la función de procesar los bienes y servicios que produce esta organización, y no de manera coercitiva o normativa como en los demás casos.

Finalmente, respecto a la clasificación de Katz y Kahn (1990), esta casa editora se colocaría en la tipología “productivas”, porque genera bienes y servicios que ofrece a determinados públicos.

En general, Amalgama Arte editorial se ubica como una organización de producción porque su función específica es procesar bienes y servicios para algún sector de la sociedad.

Por otra parte, Amalgama Arte Editorial, SA de CV es una organización perteneciente al sector terciario, servicios; del ramo editorial y cuyo giro es, principalmente, la producción y edición de materiales impresos.

A continuación se describirá la trayectoria de esta empresa, la cual ha conformado la editorial que hoy es.

TRAYECTORIA HISTÓRICA

La trayectoria histórica de esta editorial es relativamente breve, han pasado ocho años de su fundación y durante este tiempo se vivieron cambios que modificaron la estructura de la empresa, pero no la esencia de sus funciones.

La consolidación de la editorial se divide básicamente en tres etapas fundamentales, las cuales trataremos de recuperar de una entrevista realizada al Director General de la firma, por el periodista César Güemes para *El financiero* (1994:68).

PRIMERA ETAPA: EDICIONES EL ADUANERO (1994-1995)

Ediciones El Aduanero nace en 1994, creada y fundada por el licenciado Horacio Romero, quien entonces era parte del cuerpo ejecutivo de Editorial Patria.

Este concepto surge con la idea de cubrir un espacio en el mercado editorial, hasta ese momento poco desarrollado. Las razones que sustentaron el proyecto son las siguientes:

1. Existe una importante cantidad de empresas e instituciones que sin ser editoriales se envisten como entidades editoras al publicar sus catálogos, libros conmemorativos, obras de interés general, revistas corporativas, etcétera.
2. Estas entidades editoras emergentes, en su mayoría, carecen de infraestructura material, técnica y humana para realizar ediciones con los criterios y calidad que rigen a la industria editorial.
3. Para estas entidades, el realizar ediciones con ese nivel implica costos altos, además, de que no es su giro, distraen sus actividades y se involucran en cuestiones de otra industria

4. El medio editorial y el de las artes gráficas en nuestro país carece de una regulación en criterios de calidad y costo, por lo que incursionar en él, sin ser un profesional, significa entrar en terrenos que pueden implicar gastos onerosos y a veces la imposibilidad de obtener los resultados deseados.

En un principio, Ediciones El Aduanero carecía de una estructura organizacional poco o nada definida. No existían departamentos ni áreas que fijarían las actividades de cada uno de los integrantes, para entonces no más de diez.

La editorial empieza a captar clientes lentamente, y el servicio que requerían, muchas veces, no iba acorde con los objetivos; sin embargo, la situación financiera obligaba a captar ese mercado. De esta manera, la editorial comienza su facturación por concepto de diseño de tipografía y no por edición de libros.

En 1994 incursiona al mercado y al mundo del lector con dos obras literarias: *A la sombra de Borges*, de José Antonio Zambrano; e *Historia de dos leones*, de Roberto Ransom, que inauguran la primera colección del sello, titulada *La aguja imantada*.

Si bien estas dos obras no marcan la ruta que seguirá Ediciones El Aduanero, se pretende que dicho sello sea un espacio para ensayos similares. Ambos títulos son el parteaguas para incursionar formalmente al ramo editorial.

SEGUNDA ETAPA: AMALGAMA ARTE EDITORIAL SA DE CV (1995)

Con el objeto de dar mayor formalidad empresarial y financiera al concepto, Ediciones El Aduanero se constituye legalmente como Amalgama Arte Editorial SA de CV, bajo el sello Ediciones El Aduanero, en febrero de 1995. Esta sociedad la constituyen tres socios:

1. Licenciado Horacio Romero con 49 acciones
2. Señor René Requena Flores con 16 acciones
3. Señora Yisel Martínez Sánchez con 5 acciones

El objeto de esta sociedad era y sigue siendo:

- a) Producción de materiales gráficos y audiovisuales.
- b) Todo lo relacionado con la edición, manual y computarizada, boletines, revistas, folletos, libros, trípticos, etc.

De esta manera, la editorial se perfila como oferente de productos y servicios.

Bajo tal concepción, Amalgama Arte Editorial contrae relaciones laborales con dos importantes instituciones en 1995.

1. *Universidad Autónoma Metropolitana*

Desde 1995 la casa editorial presta diversos servicios a la UAM como: asesoría editorial, diseño, diagramación, corrección y producción de diferentes obras editadas por esta importante institución educativa.

2. *Berol SA de CV*

En diciembre de 1995, Amalgama Arte Editorial recibe la propuesta de editar y producir la revista mensual del ramo papelerero, *La papelería de hoy*, subsidiada y controlada por Berol, negociación que terminó en 1999.

Ambos proyectos obligaron a la empresa a estructurar de manera más formal la organización, se crearon diversas áreas que dividían las actividades dentro de la editorial:

1. *Gerencia General*. Encargada de la coordinación general.
2. *Información*. Integrada por reporteros encargados de investigar y redactar la información publicada en *La Papelería de hoy*.
3. *Diseño y Diagramación*. Su actividad consistía en crear las obras conceptualmente hablando.
4. *Producción*. Encargados de supervisar los procesos técnicos de las obras.

Para 1999, Amalgama Arte Editorial, tiene como actividad principal la producción de libros con contenido literario. Para esas fechas, Ediciones El Aduanero cuenta con diver-

sas colecciones: *La aguja imantada*, *Las manzanas de oro*, *Las cuatrocientas voces*, *El espejo concéntrico* y *La región áurea*.

ETAPA ACTUAL DE AMALGAMA ARTE EDITORIAL SA DE CV

En agosto de 2001 Amalgama Arte Editorial cambia el cuerpo de accionistas de la empresa y queda constituida de la siguiente manera:

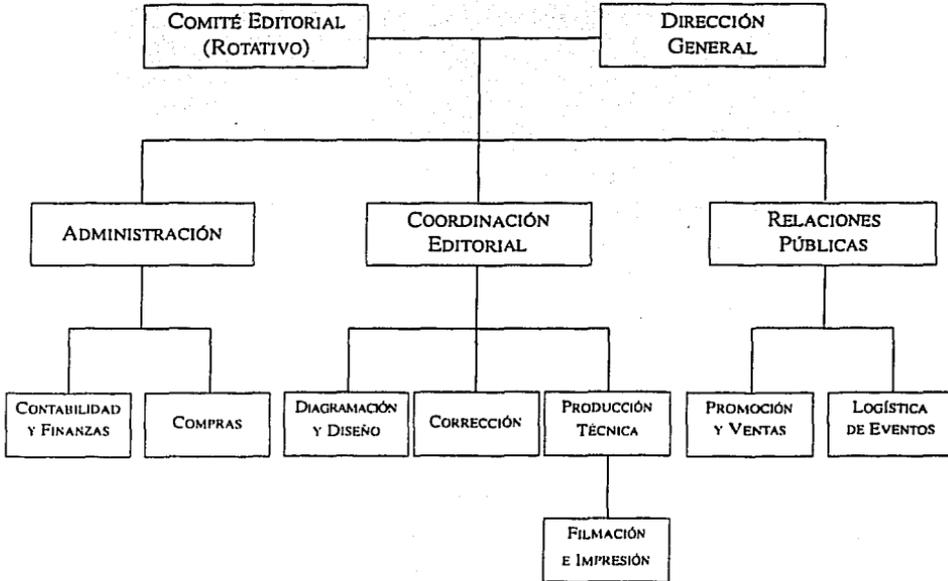
1. Licenciado Horacio Romero Pérez con 49 acciones
2. Señora Yolanda Pérez Torres con una acción

Actualmente la editorial está conformada por cuatro áreas básicas que en conjunto logran el funcionamiento de las actividades dentro de la organización (Ver diagrama 1):

1. *Comité editorial*. Está constituido por personas ajenas a la editorial, las cuales van cambiando conforme el proyecto a editar.
2. *Administración*.
 - a) Departamento de contabilidad y finanzas
 - b) Departamento de compras
3. *Coordinación de producción editorial*
 - a) Departamento de diseño y diagramación
 - b) Producción técnica
4. *Relaciones públicas*
 - a) Promoción y ventas
 - b) Logística

Veamos el diagrama que esquematiza a la organización en su conjunto.

DIAGRAMA 1. ORGANIGRAMA DE AMALGAMA ARTE EDITORIAL SA DE CV



FUENTE: MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE AMALGAMA ARTE EDITORIAL, 2002.

En abril de 2002 se crea una nueva colección en Ediciones El Aduanero, exclusivo para el Consejo Estatal para la Cultura y las Artes del Estado de Hidalgo, llamada *Ojo de agua*.

Para estas fechas, Amalgama Arte Editorial ha coeditado algunas de sus obras con instituciones como La Universidad Autónoma Metropolitana y el Consejo Estatal para la Cultura y las Artes del Estado de Hidalgo.

Algunos de los clientes principales con que cuenta esta editorial son:

1. Universidad Autónoma Metropolitana
2. Asamblea Legislativa del Distrito Federal
3. Instituto Electoral del Distrito Federal
4. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
5. Grupo Santillana

Es importante destacar que esta empresa se perfila como una editorial privada e independiente. Esta denominación se originó, precisamente, a raíz del fenómeno de concentración y comercialización en el mercado del libro. Esta editorial es independiente porque conserva autonomía en sus decisiones, pero también porque mantiene una vocación cultural frente a la estandarización de la industria, es decir, funda su labor más en la calidad que en los beneficios comerciales, y le otorga al libro su doble carácter de bien cultural y mercancía.

En México hay cientos de firmas con esta misión, entre las cuales se encuentra, particularmente, Amalgama Arte Editorial SA de CV.

En la actualidad la editorial ha publicado a autores de la talla del poeta Ricardo Yáñez.

Hemos conocido elementos fundamentales de esta organización, como la situación general que caracteriza al sector y su influencia en el rumbo de las casas editoras en el país; también se describió la trayectoria y evolución histórica de la editorial en particular, el ramo y giro que la caracterizan, así como su conformación actual. Factores que desencadenarán el análisis de esta editorial.

ANÁLISIS SISTÉMICO

TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS

Tenemos por entendido que es una organización y por qué Amalgama Arte Editorial SA de CV es entendida así. El paso a seguir es estudiar a la organización, objeto de estudio, partiendo de la idea de que ésta es un sistema, para ello es necesario retomar la Teoría de Sistemas.

En primer lugar es necesario definir el término "sistema":

"Un sistema es un conjunto de unidades, partes u objetos con relación entre sí" (Bertalanffy en Johansen, 1979:17).

Otra definición más general es la que da Martínez de Velasco, quien sugiere la siguiente definición: "Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un todo organizado, donde el resultado es mayor que la suma de sus partes" (Martínez en Fernández, 1991:49).

Por otro lado, según Johansen, una organización puede ser representada como un sistema, si definimos a la organización como un conjunto de funciones y las interrelaciones que existen entre ellas (1979:28).

Ahora bien, esta casa editorial está formada por un conjunto de unidades, entendidas como los individuos que en ella trabajan y que tienen relación porque todos persiguen un mismo objetivo. También es un conjunto de partes, representadas por las áreas que conforman a toda la organización, de tal manera que si no existiera el departamento de relaciones públicas, el de compras y logística no existirían tampoco. Es decir, cada uno de éstos es complemento de los otros.

Por consiguiente, Amalgama Arte Editorial es un sistema porque cada uno de los miembros que colaboran en esta organización tienen relación entre sí.

Según la Teoría de Sistemas, al tomar esta definición de sistema en las organizaciones es importante que se definan algunos elementos representativos de ellas.

Al aplicar esta definición en las organizaciones, se deberán definir algunos elementos distintivos, como los atributos de un sistema abierto y viviente, la identificación de los componentes más importantes, las fuerzas que les dan forma, la interrelación entre subsistemas, etc., (Martínez en Fernández, 1991:49).

En este apartado se abordarán algunos de esos elementos mencionados por dicho autor, lo cual ayudará a situar a Amalgama Arte Editorial dentro de un ambiente e identificar la relación que esta editorial guarda con él.

AMBIENTE GENERAL Y ACTIVO

Uno de los objetivos primordiales que toda organización debe contemplar es comprender y observar lo mejor posible el ambiente que la rodea. El aspecto fundamental para preservar la existencia de esta organización es considerar a su entorno como parte importante de ella. Cada empresa tendrá una concepción diferente de su ambiente, incluso las relaciones entre ellos se darán de manera muy diversificada.

Las empresas no se dan en el vacío, sino que se encuentran en un complejo entorno social donde forman una red de relaciones con proveedores, clientes, competidores, gobierno y otras instituciones (Baptista en Fernández, 1991:275).

Empecemos por definir lo que es el ambiente de una organización: "El ambiente está formado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización y que es importante considerar por los individuos del sistema en la toma de decisiones" (Rogers y Rogers Aldrich en Baptista, 1991:278).

El ambiente de una organización puede ser muy diverso, como ya se mencionó, y habrá elementos de éste que no influyan de manera directa en el funcionamiento del sistema; es decir, este ambiente puede ser de dos tipos: ambiente general, todos aquellos elementos que no intervienen de manera directa en el sistema y, ambiente activo, los que lo influyen directamente. Levinson los clasifica de otra manera:

1. *Estímulos primarios:*

- a) Las condiciones del mercado
- b) Las condiciones de los proveedores
- c) Las Condiciones laborales

2. *Estímulos secundarios:*

El legislativo (aranceles, tarifas, impuestos), el transporte, los competidores, el desarrollo tecnológico y las tendencias económicas, sociales y políticas de un país (en Baptista, 1991:278).

En este caso particular, Amalgama Arte Editorial es una organización que realiza una serie de negociaciones que le permiten funcionar; es decir su relación con el entorno es constante.

Por lo tanto, el ambiente activo o estímulos primarios de esta editorial lo conforman los siguientes elementos:

- 1. *El lector:* Para Amalgama Arte Editorial es muy importante conocer al lector a quien se dirige. Saber cuáles son sus gustos y preferencias referentes a literatura. Saber interpretar muy bien sus necesidades, ya que de éstas dependen las características o línea editorial que tendrán las nuevas publicaciones.
- 2. *El cliente:* Este es un elemento importante para la editorial, se busca cubrir sus necesidades de manera eficaz, es el motor que mueve a la empresa, sin la existencia de éstos, la editorial no tendría razón de ser.
- 3. *Productores y proveedores de papel:* En épocas pasadas, los precios del papel eran sumamente inestables, éstos no se mantenían fijos ni una semana, ahora es distinto; sin embargo, intervienen directamente en la organización, dado que manejan el insumo más importante de la editorial para el proceso de producción de un libro. de manera que al

guna variación en cuanto a precios o marcas, implica un cambio directo en la empresa, los presupuestos variarán y las características de los medios impresos también.

4. *Librerías o libreros*: Son Parte fundamental del ambiente activo de la editorial, pues son ellos quienes deciden si promueven y exhiben el producto y muchas veces hasta fijan el precio del mismo. Es importante destacar en este punto que la relación con ellos por parte de esta editorial es de manera eventual, pues la distribución, en muchas ocasiones, no la maneja la empresa, sino el propio cliente.
5. *Impresores y encuadernadores*: Constituyen la parte técnica, son los que confeccionan, por llamarlo así, los libros y los diversos medios impresos, por lo tanto, debe haber una relación directa.
6. *Distribuidores*: Tienen relación con los libreros. Estos buscan los canales de distribución más apropiados para los productos de Amalgama Arte Editorial. De su capacidad para relacionarse y conseguir canales eficaces dependerá el reconocimiento por parte del mercado. Esta relación también es eventual, dado que la editorial, como ya se mencionó, no siempre maneja la distribución.

Por otro lado, tenemos al ambiente general o estímulos secundarios, dentro del que se encuentran los siguientes:

1. *Gobierno*: Aunque actualmente ha interferido de manera más directa en el funcionamiento de la editorial, por su política de impuestos propuesta en fechas recientes, es parte del medio general.
2. *SEP-derechos de autor*: Su función no es primordial en el desarrollo de la editorial, legitima las obras y resguarda los derechos del autor, pero no interviene directamente en el funcionamiento de la organización.

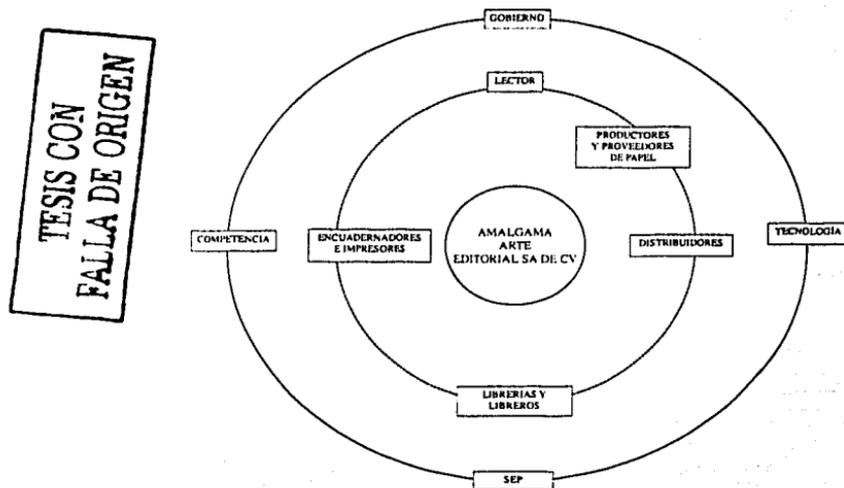
3. *Competencia*: Aunque es parte sustancial para el crecimiento de la firma, como en todas, no intervienen de manera directa en el funcionamiento interno de esta casa editora.
4. *CANIEM*: Su función es meramente representativa y promotora de este gremio, no dicta reglas ni normas de funcionamiento en la editorial, por eso parte de los estímulos secundarios.

En consecuencia, los ámbitos en los que interviene son los siguientes:

1. *Ámbito cultural*: Mucho se habló en la parte de la situación actual de la industria editorial, que ésta jugaba un papel importante en la sociedad, puesto que eran transmisoras de cultura, conocimiento y valores. Dada esta función, Amalgama Arte Editorial cumple también esa labor a través de los diferentes medios que publica. En consecuencia su relación es muy directa con este ámbito, quizá la más importante.
2. *Ámbito legal*: Amalgama Arte Editorial debe tener un contacto constante con esta área, se da a través de La Secretaría de Educación Pública, de manera más particular, con los Derechos de Autor, que funcionan como legitimadores de las obras escritas y protectores de la obra de los autores. Una publicación forzosamente debe pasar por estas filiales para su distribución formal en el mercado.
3. *Ámbito económico*: La mayoría de las organizaciones, salvo las asociaciones civiles, intervienen de manera directa en este ámbito, no sólo por el ingreso que generan año con año al país, si no por su característica de "negocios", es decir, buscan una remuneración para las actividades que ejecutan.

De los componentes que constituyen el ambiente general y activo (ver diagrama 2), dependerá el funcionamiento de la editorial, incluso algunos de estos tendrán presencia en el ciclo de eventos, tema que desarrollaremos a continuación:

DIAGRAMA 2. AMBIENTE GENERAL Y ACTIVO DE AMALGAMA ARTE EDITORIAL SA DE CV



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

CICLO DE EVENTOS

Daniel Katz y Robert Kahn (1991), estudiosos de la Teoría de Sistemas han definido al ciclo de eventos como un proceso de intercambio de energía con el medio de forma cíclica, continúa y repetitiva. Este ciclo de eventos está conformado por tres elementos: Insumos, transformación y productos.

Insumos

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

Todas las empresas requieren de los insumos y éstos obviamente varían de acuerdo al tipo de la organización y su medio.

Amalgama Arte Editorial obtiene del medio los siguientes insumos:

1. *Energía eléctrica*: Es el motor de la industria, sin ella nada sería posible; es indispensable para el funcionamiento mismo de la editorial.
2. *Factor humano*: Conforman el cuerpo ejecutivo y de producción de Amalgama Arte Editorial. Dan cuerpo y forma a cada una de las obras producidas por este sello editorial, por ejemplo:
 - Diseñadores
 - Traductores
 - Escritores
 - Investigadores
 - Correctores de estilo
 - Ilustradores
 - Fotógrafos
 - Impresores
 - Filmadores
 - Negativeros
3. *Tecnología*: Este insumo permite a la editorial estar a la vanguardia en cuestiones de producción, entre los cuales se encuentran, principalmente:
 - Software: (Programas especializados en edición como el QuarkXpress, Photoshop, Illustrator, etc.).
 - Hardware: computadoras, impresoras, scanner, etc.
4. *Obras de arte*: Estas le dan un plus a cualquier medio impreso, además enriquecen los títulos y los hacen más artísticos.
 - Fotografías, ilustraciones y pinturas.

5. *Materias primas*: son los materiales físicos para la producción de una obra impresa, Las materias primas que esta editorial requiere son:

- Papel de diferentes estilos
- Película de filmación
- Tintas y químicos

6. *Información*: Básicamente se da en dos niveles:

- Información relacionada con el ramo industrial y del entorno
- Información necesaria para producir los títulos

Una vez captados los insumos del medio, Amalgama Arte Editorial inicia su transformación para concebir los productos que el sello ofrecerá al mercado.

Transformación

“Se llama transformación al proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos” (Fernández, 1991:15).

Este proceso de transformación requiere de la coordinación de actividades que se realizan en la editorial. De esta manera habrá un mayor control en los procesos y los índices de error serán mínimos.

En Amalgama Arte Editorial el proceso de transformación para los diversos productos es relativamente el mismo. Los procesos que se describirán serán de libros, revistas, carteles, trípticos y boletines por ser los productos que principalmente edita.

Cabe mencionar que los procesos de transformación para cada producto no tienen una secuencia rígida, al menos en los primeros pasos correspondientes a la edición y diseño, incluso algunos de estos procesos se realizan a la par. Lo que se intenta es esquematizar la lógica de la transformación.

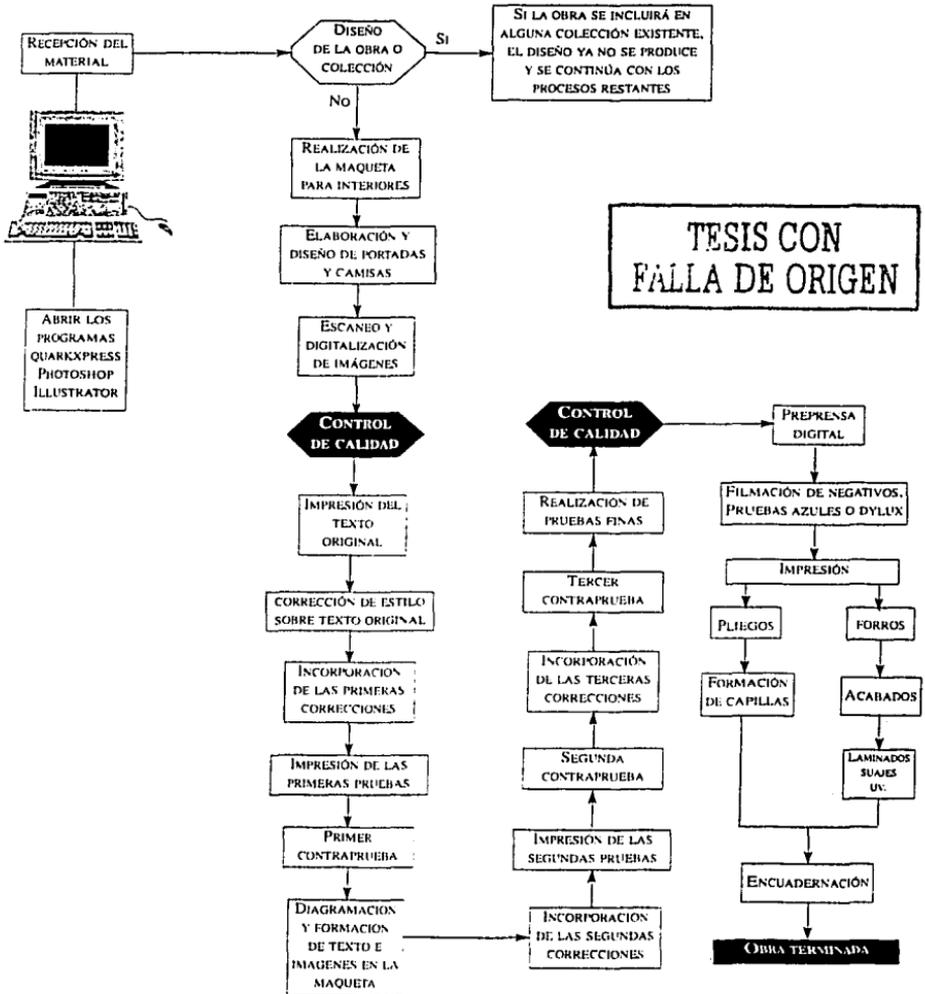
a) Libros

1. Recepción del material: Amalgama Arte Editorial recibe de manos del autor el material necesario para la realización de la obra. Por ejemplo texto e imágenes.
2. Diseño de la obra o colección: Cuando el libro por publicar no se incluirá en ninguna colección existente en el sello, este proceso se lleva a cabo.
3. Realización de la maqueta para interiores (documento con características y criterios establecidos).
4. Elaboración y diseño de portadas y camisas
5. Escaneo y digitalización de imágenes
6. Control de calidad (en este proceso se revisa que el diseño cumpla con los criterios y márgenes establecidos, tanto editorial como presupuestalmente).
7. Impresión del texto original
8. Corrección de estilo sobre texto original
9. Incorporación de las primeras correcciones al texto original
10. Impresión de las primeras pruebas
11. Primera contraprueba
12. Diagramación y formación de texto e imágenes en la maqueta.
13. Incorporación de las segundas correcciones sobre la maqueta
14. Impresión de las segundas pruebas
15. Segunda contraprueba
16. Incorporación de las terceras correcciones
17. Tercer contraprueba
18. Realización de pruebas finas
19. Control de calidad (en este proceso se revisa que todas las observaciones hechas por el corrector se hayan atendido adecuadamente y que el material para pre prensa esté completo en cuanto imágenes, texto y fuentes).

20. Preprensa digital
 - a) Filmación de negativos
 - b) Pruebas azules o Dylux
21. Impresión de pliegos y forros
22. Acabados (laminados, suajes, UV)
23. Formación de capillas
24. Encuadernación
25. Obra terminada

Las labores enumeradas anteriormente, describen el proceso de transformación de libros, para esquematizar dichas funciones, a continuación se presenta un diagrama.

DIAGRAMA 3. PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE LIBROS



FUENTE: ELABORACION PROPIA.

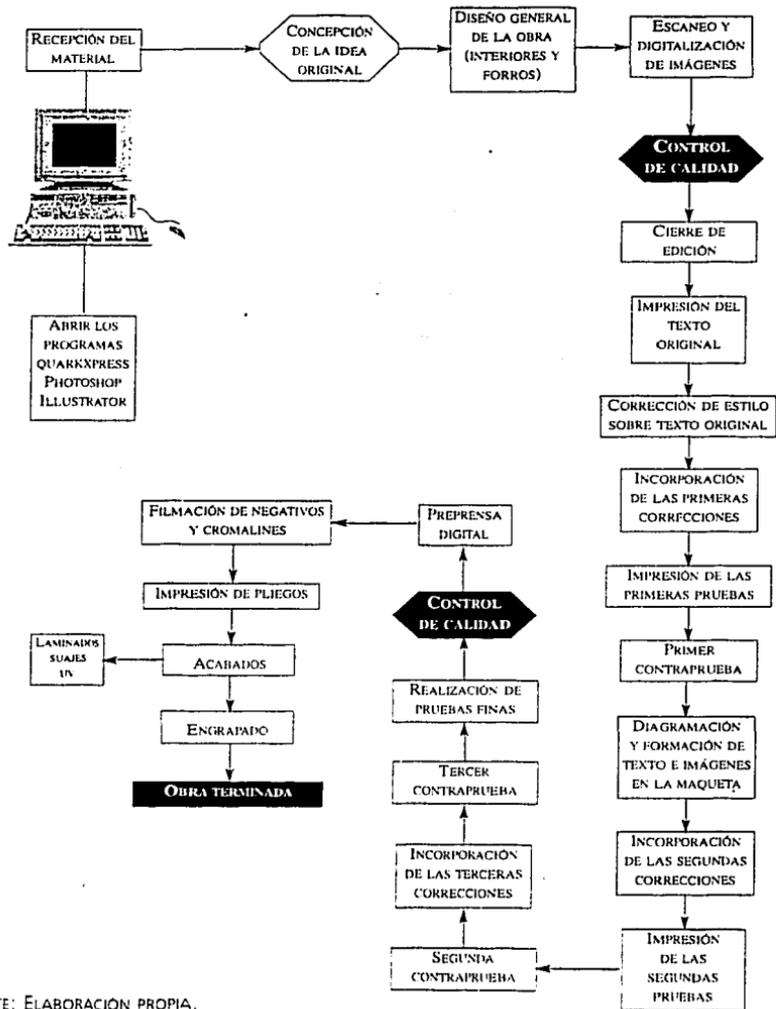
b) Revistas

1. Recepción del material (texto informativo e imágenes)
2. Concepción de una idea original para el proyecto
3. Diseño general de la obra (interiores y forros)
4. Escaneo y digitalización de imágenes
5. Control de calidad (en este proceso se revisa que el diseño cumpla con los criterios y márgenes establecidos, tanto editorial como presupuestalmente; además que el material informativo y gráfico esté completo y sea el adecuado).
6. Cierre de edición
7. Impresión del texto original
8. Corrección de estilo sobre texto original
9. Incorporación de las primeras correcciones
10. Impresión de las primeras pruebas
11. Diagramación de texto e imágenes en la maqueta previamente diseñada
12. Primer contraprueba
13. Diagramación y formación de texto e imágenes en la maqueta de interiores
14. Incorporación de las segundas correcciones
15. Impresión de las segundas pruebas
16. Segunda contraprueba
17. Incorporación de las terceras correcciones
18. Tercer contraprueba
19. Realización de pruebas finas
20. Control de calidad (en este proceso se revisa que todas las observaciones hechas por el corrector se hayan atendido adecuadamente y que el material para pre prensa esté completo en cuanto imágenes, texto y fuentes).
21. Pre prensa digital
 - a) Filmación de negativos y cromalines (pruebas de color)

22. Impresión de pliegos
23. Acabados (laminados, suajes, UV.)
24. Engrapado
25. Obra terminada

Como se aprecia, este proceso de transformación requiere de otras funciones adicionales que no se contemplan en el diseñado para libros, pues una revista necesita la concepción de una idea original, ya que la editorial no tiene colecciones para estos medios como en el caso de los libros. Además, un cierre de edición para dinamizar el proceso. Para mayores detalle de lo descrito anteriormente, ver el diagrama 4.

DIAGRAMA 4. PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE REVISTAS

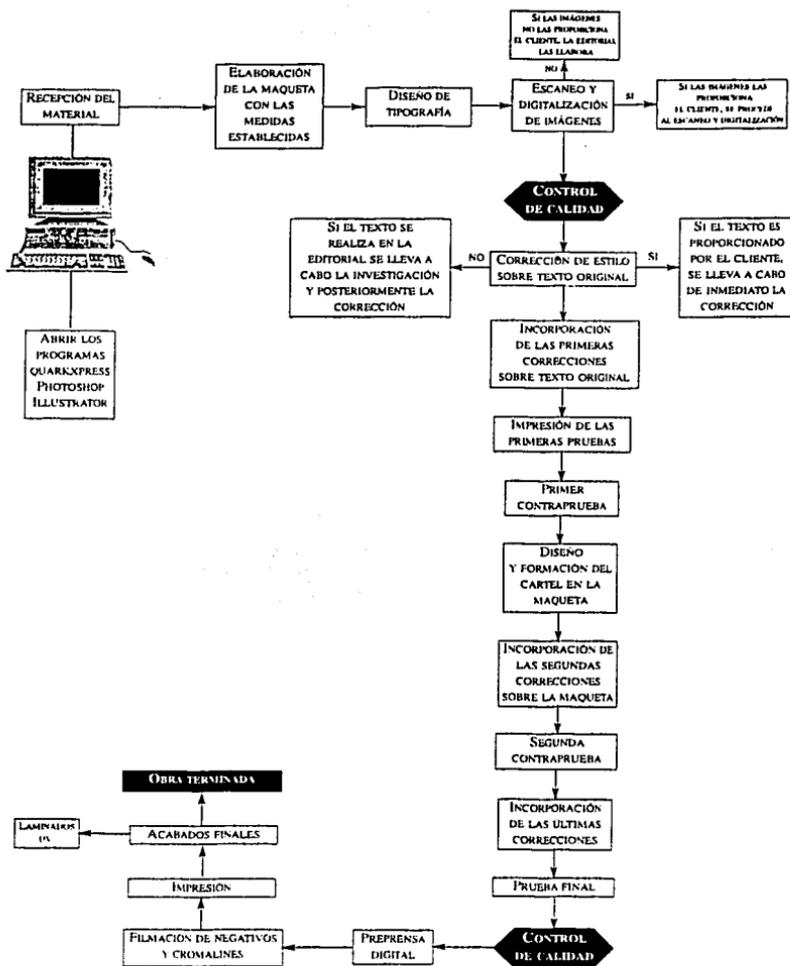


FUENTE: ELABORACION PROPIA.

c) Carteles

1. Recepción del material (si el material no lo proporciona el cliente, la editorial lo produce).
2. Elaboración de la maqueta con las medidas establecidas para el cartel
3. Diseño de tipografía
4. Escaneo y digitalización de imágenes
5. Control de calidad (en este proceso se revisa que el diseño cumpla con los criterios y márgenes establecidos, tanto editorial como presupuestalmente; además que las imágenes estén digitalizadas adecuadamente).
6. Corrección de estilo al texto original
7. Incorporación de las primeras correcciones al texto original
8. Impresión de las primeras pruebas
9. Primer contraprueba
10. Diseño y formación general del cartel en la maqueta
11. Incorporación de las segundas correcciones sobre la maqueta
12. Segunda contraprueba
13. Incorporación de las últimas correcciones
14. Prueba final
15. Control de calidad (en este proceso se revisa que todas las observaciones hechas por el corrector se hayan atendido adecuadamente y que el material para pre prensa esté completo en cuanto imágenes, texto y fuentes).
16. Pre prensa digital:
 - a) Filmación de negativos
 - b) Cromalines (pruebas de color)
 - c) pruebas azules o Dylux
17. Impresión
18. Acabados finales (laminados, UV)
19. Obra terminada (Ver diagrama 5 para mayores detalles)

DIAGRAMA 5. PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE CARTELES



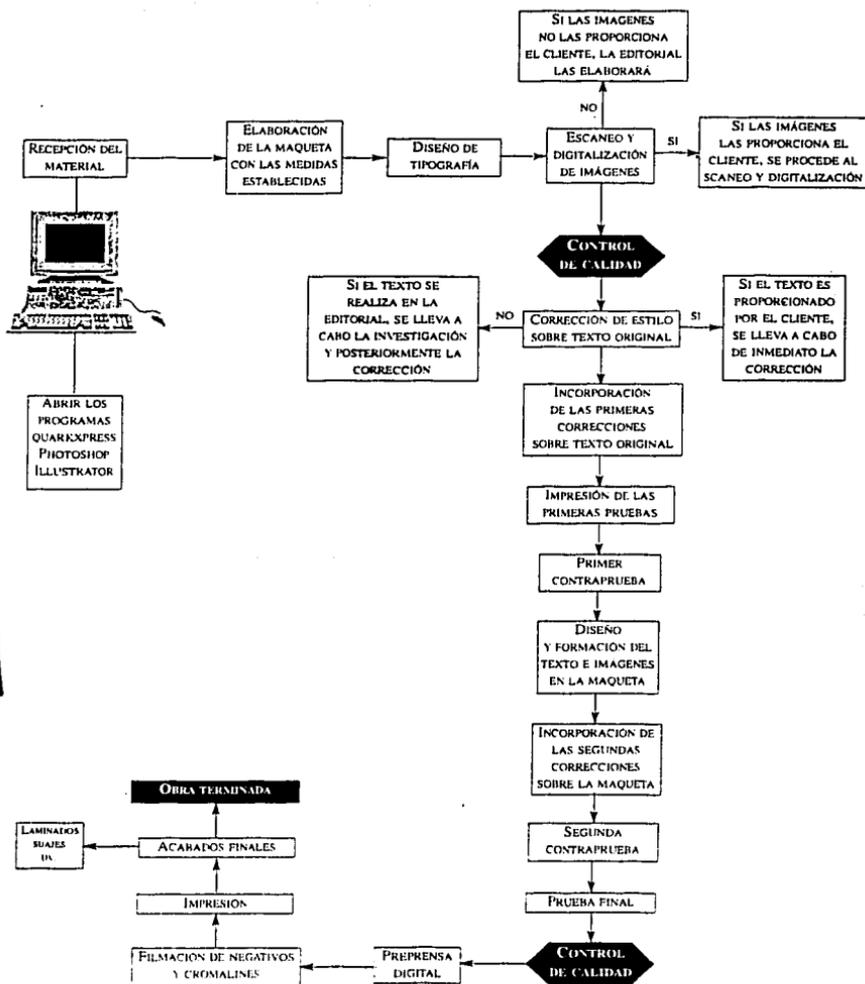
TESIS CON FALLA DE

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

d) Trípticos

1. Recepción del material (si el material no lo proporciona el cliente, la editorial lo produce).
3. Elaboración y diseño de la maqueta
4. Diseño de tipografía
5. Escaneo y digitalización de imágenes
6. Control de calidad (en este proceso se revisa que el diseño cumpla con los criterios y márgenes establecidos, tanto editorial como presupuestalmente; además que las imágenes estén digitalizadas adecuadamente).
7. Corrección de estilo sobre texto original
8. Incorporación de las primeras correcciones al texto original
9. Impresión de las primeras pruebas
10. Primer contraprueba
11. Diseño y formación del texto e imágenes en la maqueta
12. Incorporación de las segundas correcciones sobre la maqueta
13. Segunda prueba
14. Segunda contraprueba
15. Realización de prueba final
16. Control de calidad (en este proceso se revisa que todas las observaciones hechas por el corrector se hayan atendido adecuadamente y que el material para pre prensa esté completo en cuanto imágenes, texto y fuentes).
17. Pre prensa digital:
 - a) Filmación de negativos
 - b) Cromalines
18. Impresión
19. Acabados finales (laminados, suajes, UV)
20. Obra terminada (Ver diagrama siguiente).

DIAGRAMA 6. PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE TRÍPTICOS



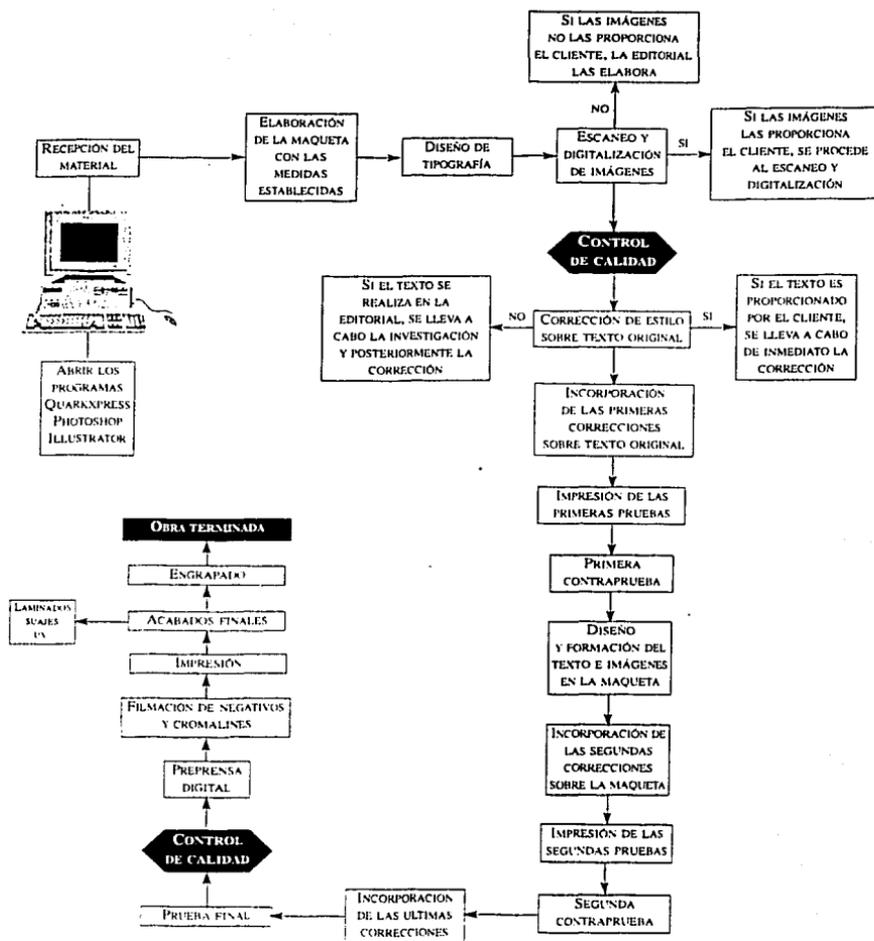
TESIS
 FALLA DE

FUENTE: ELABORACION PROPIA.

e) Boletines

1. Recepción del material (si el material no lo proporciona el cliente, la editorial lo produce).
2. Elaboración y diseño de la maqueta
3. Diseño de tipografía
4. Escaneo y digitalización de imágenes
5. Control de calidad (en este proceso se revisa que el diseño cumpla con los criterios y márgenes establecidos, tanto editorial como presupuestalmente; además que las imágenes estén digitalizadas adecuadamente).
6. Corrección de estilo al texto original
7. Incorporación de las primeras correcciones al texto original
8. Impresión de las primeras pruebas
9. Primer contraprueba
10. Diseño y formación del texto e imágenes en la maqueta
11. Incorporación de las segundas correcciones sobre la maqueta
12. Impresión de las segundas pruebas
13. Segunda contraprueba
14. Incorporación de las últimas correcciones
15. Realización de prueba final
16. Control de calidad Control de calidad (en este proceso se revisa que todas las observaciones hechas por el corrector se hayan atendido adecuadamente y que el material para pre prensa esté completo en cuanto imágenes, texto y fuentes).
17. Pre prensa digital:
 - a) Filmación de negativos
 - b) Cromalines (pruebas de color)
18. Impresión
19. Acabados finales y engrapado
20. Obra terminada (Ver diagrama 7 para mayores detalles de este proceso de transformación).

DIAGRAMA 7. PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE BOLETINES



FUENTE. ELABORACION PROPIA.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Productos

Los productos son la culminación de los procesos de transformación descritos anteriormente, es decir: "El resultado del ciclo de actividades coordinadas en la organización que suelen reintegrarse al medio ambiente" (Fernández, 1991:15).

Finalmente los productos que Amalgama Arte Editorial ofrece al mercado son medios impresos, básicamente los nombrados en el punto anterior: Libros, revistas, carteles, trópicos y boletines.

Es importante aclarar que estos productos resultan de las necesidades del cliente, de tal manera que no son publicaciones periódicamente establecidas. La constante, en este sentido, son los títulos editados bajo el sello de la editorial: Ediciones El Aduanero.

Fronteras

Las fronteras pueden interpretarse como barreras en una organización, barreras que no permiten una fluidez de elementos del medio hacia la organización.

No es sencillo dar una definición clara y concisa de lo que este término significa porque estas fronteras están sujetas a interpretación.

Carlos Fernández Collado explica que cualquier organización tiene una frontera que la delimita del ambiente, por lo menos en un nivel abstracto, por lo general la frontera se define en términos de quienes integran la organización en un tiempo y lugar determinados (1991:14).

Trist (1991), uno de los estudiosos de la Teoría de Sistemas, ha partido de la idea que un sistema está integrado por subsistemas, entre estos se encuentran los subsistemas frontera o de soporte a la producción y los ubica en los departamentos de compras, selección de personal, etc.. (en Fernández, 1991:50).

Estos subsistemas frontera tienen relación o se determinan de acuerdo a la complejidad o simplicidad de la organización. Por lo tanto, un sistema complejo se entiende de la siguiente manera: "Uno que está compuesto por un gran número de partes que interactúan en una forma no simple" (Simon en Johansen. 1979:21).

La complejidad o simplicidad de una organización también se puede deducir de su organigrama, ya que esquematiza las relaciones que existen entre cada uno de las partes que la conforman.

En Amalgama Arte Editorial, las relaciones no son muy diversas, dado el número de personas y departamentos que conforman esta editorial (ver diagrama 1).

En consecuencia, las fronteras que existen en Amalgama Arte Editorial son las siguientes:

1. *Editor publisher*: Es una persona del departamento de ventas, se encarga de captar a los autores y negociar con ellos para que publique. El Trato es directo entre estas dos personas, de manera que cierta información es particular de ellos y no llega a la editorial, ya que ésta no interviene en dicha negociación.
2. *El Departamento de Ventas*: Este departamento en general es una frontera, ya que su trato evidentemente es con el exterior, en este sentido, maneja con mayor experiencia la situación del mercado; es decir, qué se vende, por qué, en qué niveles, etc. Ellos manejan esa información y la controlan.
3. *El Departamento de Compras*: Aquí sucede algo muy similar al departamento de ventas, su relación es con el exterior, este departamento de cierta manera controla y elige a los proveedores tanto de servicios como de insumos, los cuales en ocasiones son elegidos por interés personal, de manera que limitan la entrada de otros, quizá con mejores precios y propuestas.
4. *Departamento de Relaciones Públicas*: Esta frontera es muy obvia, manejan la imagen de la empresa al exterior y organizan las presentaciones de libros.
5. *Gerente de producción y control de calidad*: El trato es directo con los proveedores que dan un servicio a esta editorial, su función consiste básicamente en dar el visto bueno.

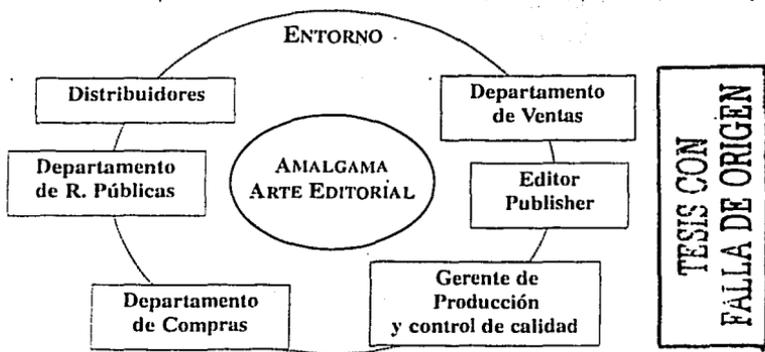
no o de aprobación a los productos. Son una frontera porque existen procesos que son controlados exclusivamente por ellos, deciden si el producto cumple las expectativas deseadas fuera de la editorial.

6. *Distribuidores*: Son las personas que ubican los libros en los lugares donde el lector los puede adquirir, principalmente librerías. Para Amalgama Arte Editorial esta frontera es eventual, ya que el proceso de distribución, como ya se había mencionado, en muchas ocasiones no depende de la empresa, sino del cliente en particular. Esta editorial distribuye sólo las obras publicadas bajo su sello y no las que produce en el área de servicios; además, es pertinente destacar que este es uno de los problemas primordiales de la organización, pues no ha logrado constituir su área de distribución.

Como se puede apreciar las fronteras que Amalgama Arte Editorial tiene, son básicamente referentes a la información, impiden su entrada a la editorial, ya sea información referente al ambiente o a las necesidades del cliente.

Veamos el siguiente diagrama para ejemplificar esquemáticamente lo expuesto anteriormente.

DIAGRAMA 8. PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE BOLETINES



FUENTE: ELABORACION PROPIA.

Grados de interrelación

Los grados de interrelación de una organización dada, dependen de la apertura que tenga con su ambiente, muchos teóricos aseguran que la apertura de éstas hacia su medio garantizará la supervivencia del sistema.

Por lo tanto, el grado de interrelación se evaluará de acuerdo con el grado de apertura. Al respecto, los sistemas se dividen en dos tipos:

1. *Sistemas abiertos*: "Es aquel que se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que lo rodea, del cual importa energía para funcionar, la transforma internamente y exporta algún producto, bien o servicio diferente" (Katz y Kahn en Fernández, 1991:52).
2. *Sistemas cerrados*: "No tiene interacción con el medio que lo rodea, funciona de manera independiente de su entorno" (Katz y Kahn en Fernández, 1991:52).

Sin embargo, no se puede hablar de sistemas extremos, es decir, ni totalmente abiertos, ni totalmente cerrados, debe existir una relatividad.

Con base en las definiciones anteriores, esta editorial se caracteriza como un sistema abierto, y el grado de interrelación, tanto interno como externo son amplios.

Dentro de la organización, la relación que existe entre los diversos departamentos es clara, pues el proceso de transformación para producir una obra impresa es continuo, de manera que las actividades de cada una de las áreas que conforman a la editorial deben estar coordinadas para lograr eficazmente el objetivo final. Así, el área de Diseño y Diagramación está en contacto con la de Corrección, ya que las pruebas realizadas por los diseñadores son revisadas por los correctores hasta dar el visto bueno. Por otra parte, Promoción y Ventas mantienen relaciones directas con Logística de Eventos debido a que su trabajo en conjunto hace posible las presentaciones de los nuevos libros. De igual manera, Contabilidad y Finanzas interactúan con Compras porque las dos primeras áreas determinan el presupuesto disponible para adquirir los diversos insumos que requiere la editorial.

Lo descrito anteriormente, es fácil de entender, dado que esta organización es informal, con un estilo orgánico en su administración, por ello la correlación entre las áreas es recíproca, como veremos en el capítulo III, mantienen relaciones solidarias. Por ello, la comunicación entre ellas debería ser más flexible y en los diferentes niveles; sin embargo, en el capítulo IV se evidenciarán diversos conflictos comunicativos.

Por otra parte, la interrelación con el ambiente también es significativa. Anteriormente, se dijo que esta editorial era autónoma en sus decisiones, lo cual es característico de las editoras independientes; sin embargo, es necesario que esta organización mantenga una constante relación con su entorno por diversas razones, principalmente, porque de esto depende su supervivencia.

Por ello, esta organización guarda relaciones con diferentes organismos, tanto gubernamentales como autónomos. Por ejemplo La Secretaría de Educación Pública, SEP, a través del Instituto Nacional de Derechos de Autor, INDAUTOR; el cual proporciona legitimidad a las obras que edita esta casa, mediante el llamado ISBN. Y recientemente, con el Gobierno Federal y la Secretaría de Hacienda por las modificaciones fiscales propuestas para los editores de libros, periódicos y revistas.

De igual forma, existe una interacción significativa con las cámaras que integran a este sector; es decir, la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, CANIEM; la Cámara Nacional de las Artes Gráficas, CANAGRAF; pues mediante estos organismos, Amalgama Arte Editorial se mantiene enterada de las diversas ferias de libros, de la situación general de la industria, de los nuevos mecanismos para promover el libro, etc.

Pero, sobre todo, la interrelación más importante es con el lector porque éstos marcan las nuevas modalidades en las publicaciones, deciden lo que en estos momentos es pertinente publicar. En definitiva, si esta organización no se mostrara abierta al entorno, seguramente su desaparición ahora sería un hecho.

Por ello, es importante estudiar el grado de contingencia que tiene esta editorial para responder adecuadamente a las problemáticas suscitadas.

ANÁLISIS CONTINGENTE

TEORÍA CONTINGENTE

Uno de los aspectos más importantes en el estudio de las organizaciones es la caracterización del medio que las rodea y la relación que los sistemas guardan con él, principio fundamental de la Teoría Contingente, en la cual nos apoyaremos en esta parte de la investigación.

La Teoría Contingente surge a finales de la década de los cincuenta y principios de los setenta. En términos muy generales, esta teoría retoma aspectos importantes de la Teoría de Sistemas; sin embargo, intenta ir más allá de lo ya estipulado, le interesa estudiar el impacto del medio ambiente o contexto dentro de una organización.

Propone que las organizaciones deben responder a las condiciones de su entorno, tomando en cuenta las características que las identifican, por ejemplo, giro, tipo de mercado, avances tecnológicos, etc.

Dicha escuela está representada por diversos estudiosos de las organizaciones como Joan Woodward, Tom Burns, G. M. Stalker, Paul Lawrence y Jar Lorsch, quienes proporcionarán el sustento teórico para el presente estudio.

“En resumen, esta corriente considera, que, si bien, hay elementos presentes en toda organización, su forma, su sentido y su profundidad dependerán de si son o no contingentes al tipo de demandas que el medio presenta a distintos tipos de organización” (Martínez en Fernández, 1991:54).

Por lo tanto, la mayoría de las organizaciones deben ser contingentes para garantizar un buen funcionamiento.

En este apartado, explicaremos los elementos más importantes que conforman el entorno de Amalgama Arte Editorial, SA de CV, para determinar si es una organización contingente y por qué.

CARACTERIZACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

Hemos comprendido, hasta el momento, que las empresas no surgen de la nada, sino que se encuentran inmersas en un complejo social formado por un sinnúmero de relaciones con diferentes actores que intervienen en el funcionamiento de la organización. Estas relaciones varían notablemente en cada organización.

Evidentemente, uno de los objetivos primordiales de cualquier empresa, independientemente del tipo o sector al que pertenezca, es conocer e interpretar de manera eficaz a su entorno.

Pilar Baptista señala que el ambiente de la organización posee atributos más o menos distintos (en Fernández, 1991:261).

En consecuencia, el ambiente que circunda a esta editorial tiene características particulares que deben ser comprendidas por la empresa para prever cualquier eventualidad dada y responder de manera adecuada.

Se explicarán a continuación las conceptualizaciones que Baptista hace del ambiente e identificaremos cuáles se presentan en el contexto de Amalgama Arte Editorial.

a) Turbulencia

Un ambiente turbulento puede caracterizarse como: rápidos cambios en la tecnología, constantes modificaciones a las leyes mercantiles, la inflación económica, así como un mercado de gustos y valores variantes, son instancias que contribuyen a crear turbulencia en el entorno de una organización (Baptista, 1991:261).

De acuerdo con la idea, anterior, un ambiente turbulento se caracteriza por la presencia de diversos cambios abruptos e impredecibles.

Particularmente, el ambiente donde se desarrolla esta editorial es considerado turbulento. Quizá, hace algunos años esta situación era más notoria, pues el precio del papel no se mantenía estable ni una semana consecutiva, por lo tanto los costos en la producción variaban notablemente de un momento a otro.

Además, en cuestiones técnicas el cambio también fue rápido, pues la pre prensa digital pronto desplazó a la fotomecánica, incluso algunos procesos de la edición se eliminaron con los avances tecnológicos, por ejemplo, la captura del texto (ahora se utiliza el scanner para realizar esta actividad).

Innegablemente, el ambiente de la editorial en ese tiempo era por demás turbulento, ahora la situación se encuentra un poco más estable, aunque la turbulencia sigue siendo característica del entorno.

Actualmente, el gobierno federal ha planteado nuevas políticas fiscales para los editores de libros, periódicos y revistas, que vienen a marcar una diferencia funcional enorme en el sector en general. Si bien los avances tecnológicos para esta editorial no han sido abruptos, sí representan transformaciones significativas en los procesos de edición, pues se requiere estar a la vanguardia para funcionar eficazmente.

Otro argumento a la turbulencia del ambiente de esta empresa son las transformaciones que presenta el lector en cuanto a gustos y preferencias, pues estos cambian de un momento a otro. De tal suerte que ahora no se lee lo mismo que hace dos o tres años.

b) Hostilidad

Padrid Khandwalla sostenía que un ambiente hostil se caracteriza por ser dominante, estresante, y arriesgado. Afirmaba que lo contrario sería aquel entorno que es noble, y benigno, seguro, rico en oportunidades y confiable para la organización (en Baptista, 1991:282).

Actualmente muchas empresas e instituciones se encuentran sujetas a un ambiente hostil que dificulta sus relaciones tanto interna como externamente. Un ejemplo claro y actual es PEMEX, organización que se enfrenta a diversos conflictos sindicales, laborales y legales.

Para Amalgama Arte Editorial la situación no es tan radical, sin embargo, hay demasiada hostilidad en el entorno por las siguientes razones:

1. Hoy en día, la industria editorial no cuenta con apoyos reales por parte del gobierno federal, por lo cual sus oportunidades de crecimiento son casi nulas, existe una crisis terrible en esta industria, lo cual, sin lugar a dudas, produce hostilidad.
2. En nuestro país existen muy pocos lectores, de manera que el negocio de la edición resulta poco rentable y arriesgado en un país en donde se leen en promedio dos libros al año por habitante. Condición que preocupa a los editores de México.
3. Existe una colonización cultural por parte de las empresas transnacionales, que dificultan el desarrollo de editoras independientes; ya que sus recursos tanto económicos, tecnológicos y humanos no tienen punto de comparación con estos grandes grupos.

Por todo lo citado anteriormente, el contexto de esta pequeña organización no puede ser noble, no existen condiciones óptimas para erradicar esta hostilidad, lo cual es preocupante dada la importancia que tiene esta industria en la sociedad.

c) Diversidad

Anteriormente, se habló de la influencia de la globalización en el funcionamiento de esta industria. De manera que, con dicho fenómeno las editoriales deben abrir sus horizontes y ampliar sus nichos de mercado, ya que con esta eliminación de las fronteras, la diversidad en cuanto a mercados, gustos y productos será inevitable: "un ambiente es diverso o heterogéneo cuando los mercados de una organización son variados en sus características" (Katz y Kahn en Baptista, 1991:283).

La deducción en este sentido es muy sencilla. Amalgama Arte Editorial se encuentra en un ambiente sumamente diverso, sus objetivos no se centran en un sólo sector de mercado, es decir, no edita libros para un tipo de lector en especial.

Por ello, Ediciones El Aduanero, sello editorial de esta empresa, cuenta con diversas colecciones, todas ellas distintas en cuanto a forma y contenido, de tal manera que la colección *Las cuatrocientas voces* no es igual a la de *Ojo de agua*, pues su público lector es diferente.

d) Desintegración

Actualmente, uno de los atributos que caracterizan al ambiente de la industria editorial mexicana en general, es su integración a diferentes instituciones que promueven y apoyan esta actividad a nivel nacional e internacional, cuyo objetivo es conjuntar al sector y impulsar actividades que beneficien a las casa editoras.

Para Baptista, "los entornos que rodean a una determinada organización también varían en su grado de integración, este atributo del ambiente se refiere al grado en que un determinado ambiente se encuentra organizado" (1991:284).

Al respecto se puede decir que el entorno que envuelve a esta editorial se encuentra integrado, aunque hay elementos en el contexto que podrían decir lo contrario.

Se puede partir de la idea de que el ambiente que rodea a la presente organización está integrado si tomamos en cuenta que existen diversos organismos que agrupan, representan y promueven a este sector. llámese la CANIEM, la CANAGRAF, la SEP, CONACULTA, entre otros, los cuales cumplen determinadas funciones en el ramo editorial.

En este sentido, un claro ejemplo de la integración que existe son las diversas ferias, tanto nacionales como internacionales que se llevan a cabo, eventos organizados por las cámaras o alguna otra institución del ramo.

e) Escasez

Finalmente, un ambiente también se clasifica por su grado de abundancia o escasez, es decir, si existen o no los elementos necesarios que la organización necesita para vivir, por ejemplo: materias primas, recursos humanos, naturales, energéticos, etc.

Para esta editorial el ambiente se presenta abundante en todos los sentidos, por ejemplo, existen diversos proveedores de papel que ofrecen tanto productos nacionales como importados, así como de diferente calidad y precio.

El factor humano también es muy abundante, año con año las diversas universidades públicas y privadas, egresan a cientos de profesionales de las áreas de diseño, periodismo o comunicación, profesiones con mayor demanda en la casa editorial.

Es importante destacar que este atributo de la escasez se ve reflejado, principalmente, en el lector, como hemos venido mencionando a lo largo de esta investigación, en nuestro país cada vez se lee menos, por consiguiente cada vez se venden menos libros, situación que perjudica significativamente el desarrollo de las editoras.

En otro sentido, también hay escasez en cuanto a la fluidez económica, en general, la industria editorial mexicana se encuentra en crisis, por ello el entorno se vislumbra escaso en materia financiera.

FUENTES DE INCERTIDUMBRE

Uno de los principales insumos que toda organización requiere, no sólo para generar sus productos, sino para tomar decisiones adecuadas es, sin lugar a dudas, la información, la cual permitirá la reducción de la incertidumbre, entendida como la carencia de los elementos indispensables para contrarrestar adecuadamente los embates del entorno y de la propia organización.

Por lo tanto, es necesario conocer cuáles son aquellos elementos que propician la incertidumbre en la editorial. Hemos mencionado los atributos que caracterizan su ambiente, los cuales proporcionaron las características elementales del entorno que la enmarca..

Para Baptista, la combinación de estos atributos para la situación de cada empresa es una mezcla única de obstáculos, coyunturas, oportunidades y problemas (1991:283). A continuación se explican dichos conceptos:

a) Obstáculos

Un obstáculo en su definición más general es visto como una barrera que limita o impide la dinámica o desarrollo de cierto cuerpo, objeto, persona y, en este caso, una organización; es decir, "algo" que dificulta el óptimo desempeño de las funciones encaminadas.

Para Khandwalla "un obstáculo es algo con lo que una organización tiene que aprender a vivir, tal como lo son las imposiciones de la Ley Federal del Trabajo" (en Baptista, 1991:285).

De acuerdo con el argumento de Khandwalla (1991), Amalgama Arte Editorial presenta diversos obstáculos. El primero, y uno de los más importantes actualmente es la eliminación de la tasa cero a los productores de libros, periódicos y revistas; evidentemente es un obstáculo enorme, dadas las condiciones económicas que enfrenta la industria editorial en general.

En segundo lugar, existe una obsolescencia en los mecanismos de comercialización o distribución del libro en todo el país. No existen suficientes canales de distribución, y los que existen se encuentran controlados por los grandes consorcios editoriales. Además, las distribuidoras imponen una serie de condiciones a los editores que obstaculizan la comercialización de las obras. En consecuencia, esta organización no ha podido consolidar su área de distribución de manera óptima.

En tercer lugar, y de manera general, se encuentra la crisis económica que enfrenta el país, no existen los recursos suficientes para funcionar y producir adecuadamente, lo cual ha provocado la situación actual de la industria editorial mexicana.

Finalmente, se puede mencionar que los grandes grupos editoriales transnacionales, actúan como un obstáculo para esta editorial, ya que cuentan con mayores recursos tanto económicos como tecnológicos para captar más lectores y promover sus productos, es decir, han monopolizado el mercado, por tanto, han impedido el crecimiento de editoriales pequeñas e independientes como Amalgama Arte Editorial.

Principalmente son estos obstáculos los que impiden que la editorial evolucione satisfactoriamente; por ello, debe emprender una labor importante en este sentido, necesita proponer soluciones viables que erradiquen la situación que ahora enfrenta.

b) Contingencia/coyuntura

“Una contingencia es un evento probable (aunque no seguro) que, idealmente, la organización debe prever, ya que puede afectar fundamentalmente las operaciones, por ejemplo, el estallido de una huelga” (Baptista, 1991:286).

Es importante que las empresas se encuentren capacitadas para una contingencia, porque de ello dependerá su existencia o extinción como organización.

Existen muchas contingencias que no son exclusivas de una organización dada, sino que competen a todas en general, por ejemplo, una devaluación, esta eventualidad no distingue ramas, giros o sectores, se presenta por igual y afecta gravemente el funcionamiento y desarrollo de las empresas.

En lo particular, esta editorial debe prever diversas coyunturas, por ejemplo:

1. Un cambio abrupto en la tecnología, lo cual podría implicar una obsolescencia en esta casa, en consecuencia, el negocio ya no le sería rentable pues los costos, tiempos y procesos se incrementarían notablemente y habría una gran desventaja con relación a las demás editoriales.
2. Escasez en el medio, esto provocaría un descontrol en el funcionamiento de la editorial, prácticamente la producción se detendría o los costos se incrementarían radicalmente.
3. Transformaciones en los gustos y preferencias del lector, es claro que en estos tiempos de globalización, los gustos y necesidades del lector se han diversificado. La editorial debe estar capacitada para atender estas nuevas necesidades y ser altamente competitiva con aquellas editoras que están a la vanguardia en novedades editoriales.

Como se ha mencionado, existen numerosas contingencias que esta organización deben prever. sin embargo, las citadas anteriormente son primordiales y en su potencial para enfrentarlas dependerá el éxito de esta editorial.

c) Oportunidad

Para Baptista, una oportunidad es una situación potencial de ganancia para la organización, como cuando el gobierno protege más mercados (1991:287).

En este sentido, Amalgama Arte Editorial, y la industria en general, han carecido de oportunidades: actualmente ya no vivimos los tiempos de paternalismo y concesiones para este ramo, ahora la situación es muy diferente.

Las oportunidades para esta editorial son casi nulas, basta ver la situación actual de la industria editorial mexicana para convencernos de ello. Quizá, la oportunidad que esta organización ha tenido es atender el mercado que las grandes editoriales han ignorado como autores independientes o instituciones públicas y privadas que requieren de servicios y asesoría editoriales y no obras terminadas.

Pero, en general, las oportunidades para este sector son limitadas, casi inexistentes.

d) Problema

Finalmente, "un problema es simplemente aquel evento que afecta el desempeño de la organización de forma temporal" (Baptista, 1991:286).

Como dirían por ahí, que por problemas no se para, y evidentemente esta casa editora tiene muchos, pero los más importantes son los siguientes:

1. No cuenta con canales viables de distribución y comercialización del libro y sus proyectos para enfrentar y asumir esta falta de acuerdos o estrategias no llegan a concretarse por la falta de liquidez económica.
2. Actualmente la empresa no cuenta con solidez financiera para emprender nuevos proyectos, capacitar al personal y renovar su acervo tecnológico.

Por último, es importante destacar que la mayoría de los obstáculos, coyunturas, oportunidades y problemas que provienen del ambiente turbulento, hostil, diverso y desintegrado son, según Khandwalla, identificados y deben ser evaluados oportunamente por los miembros de una organización (en Baptista, 1991:287).

MECANISMOS PARA OBTENER INFORMACIÓN DEL AMBIENTE

Mucho se ha dicho que las organizaciones deben tener como objetivo primordial leer o decodificar a su ambiente para prever posibles eventualidades que afecten el funcionamiento del sistema.

En primera instancia, definamos el concepto "decodificar", en términos comunicacionales significa "traducir los signos de un mensaje a algo que tenga significado para nosotros. Con relación al tema del ambiente es interpretar los sucesos del entorno relevante de la organización, de información 'de facto' que sirva para planear, organizar y dirigir las metas de la organización" (Baptista, 1991:286).

Por ello, es importante conocer lo que sucede en el entorno de la organización, saber interpretar al ambiente, pero, ¿cómo lo logramos?

Muchos autores han señalado a la incertidumbre como el principal problema que enfrenta una organización.

Para erradicarla es de suma importancia que existan canales eficaces de comunicación interna y externamente.

Goldhaber define a la incertidumbre como "la diferencia que existe entre la información disponible y la que en realidad se necesita" (en Baptista, 1991:286).

Dada la definición anterior, podemos concluir que la incertidumbre produce incapacidad en la organización para enfrentarse a una determinada eventualidad, de ahí la necesidad primaria de incorporar información del ambiente que le indiquen en qué condiciones se encuentra el entorno.

Para cumplir esta meta, existen diversos mecanismos que utilizan las organizaciones para extraer información del ambiente:

- a) *Feedback o retroacción.* Entrada directa de información respecto del entorno.
- b) *Búsqueda activa de información:* Se apoya en otros elementos para mantenerse informada de los cambios en su ambiente, como por ejemplo: despachos de consultoría, publicaciones especializadas, entre otros.
- c) *Control directo a través de un indicador externo.*
- d) *Control directo a través de la incorporación.*
- e) *Control indirecto a través de campañas de relaciones públicas.*

Particularmente, Amalgama Arte Editorial sólo hace uso de los dos primeros mecanismos. Por un lado, obtiene información directa del medio con base en los indicadores de ventas en las diversas presentaciones de los libros. Por otra parte, a la editorial llegan revistas especializadas en el ramo como Artes gráficas y El impresor, que proporcionan datos actuales del contexto en general.

Cabe mencionar, que esta editorial hace uso de otro mecanismo, no mencionado en la lista anterior. Este nuevo mecanismo es ser miembro de algún organismo representativo del sector como la CANIEM o la CANAGRAF, entidades que proporcionan datos oficiales sobre este sector industrial, principalmente, a través de publicaciones editadas por estas cámaras.

Es evidente que sin información confiable, la organización no puede adaptarse a los cambios del ambiente, de ahí la importancia de que las organizaciones busquen información para responder adecuadamente a estas dinámica.

TOMA DE DECISIONES CON RESPECTO DEL ENTORNO

Las organizaciones deben incorporar información referente al ambiente en el que se desarrollan; pero, información confiable y precisa que proporcione datos concisos de la situación del entorno, pues de ésta dependerá la capacidad de ciertos individuos en la organización para tomar decisiones sobre bases más reales.

Dados los mecanismos que utiliza la editorial para introducir información del contexto, es claro que no cuenta con los datos suficientes para tomar decisiones pertinentes; por ello es urgente que se valga de otros mecanismos para decidir adecuadamente y prever contingencias.

En Amalgama Arte Editorial, la toma de decisiones depende, principalmente, de la dirección general, ya que, a esta área llega la mayor información, ya sea del entorno, clientes, proveedores, etc.

No obstante, la principal fuente de incertidumbre que enfrenta esta casa editora son los obstáculos que presenta el entorno, los cuales no son estudiados y controlados satisfactoriamente, toda vez que la lectura del contexto no es eficaz.

Tom Burns y G, M Stalker distinguieron dos estilos de administración (en Fernández, 1991:55):

1. *Mecánico*: Predomina en un medio estable, por ser una estructura formal, y altamente diferenciada, definición de deberes y derechos muy articulados, jerarquía de autoridad formalizada y patrones de comunicación también formales y esencialmente verticales.
2. *Orgánico*: Se caracteriza por su flexibilidad e informalidad organizacional. Dentro de él hay una mayor interrelación y participación en los distintos niveles para la solución de problemas y la toma de decisiones. Esto implica necesariamente una comunicación más frecuente y que incluya no sólo patrones verticales, descendentes o formales, sino horizontales, ascendentes e informales.

Amalgama Arte Editorial se ubica dentro del modelo orgánico, pues hay una mayor flexibilidad en cuanto a las normas y funciones que cumplen los miembros de esta organización; no obstante, la comunicación no es adecuada, de manera que se da en un nivel vertical–descendente y es más usual que los mandos superiores se comuniquen con los inferiores, y no al revés. En conclusión, esta empresa presenta mecanismos más informales en su funcionamiento.

En consecuencia, la empresa debería responder de manera más eficaz ante las demandas del medio, pues gran parte del éxito de dicha empresa depende del contexto que la rodea; ya que, en la medida en que éstas sean favorables, la firma tendrá mayores oportunidades.

Es decir, Amalgama Arte Editorial no está leyendo adecuadamente el entorno que la enmarca.

Al respecto, tomar una decisión en esta organización implica considerar las consecuencias para la empresa en general, aunque el nivel de información que maneja no la haga tan contingente. Por eso es importante conocer debidamente lo que pasa en su ambiente, para evitar a toda costa errores graves.

CONSIDERACIONES FINALES

La función social que la industria editorial cumple en México es muy importante, pues es portadora y promotora de conocimientos y valores que conforman la conciencia humana. Por lo tanto, el entorno que enmarca a este sector debería ser favorable y lleno de oportunidades; sin embargo, en la realidad no sucede así.

Amalgama Arte Editorial es una organización pequeña, representativa de este sector, tiene funciones y objetivos específicos. fncados sobre bases más flexibles que hacen de la editorial una organización informal; por lo tanto, aquí los flujos de comunicación, tanto internos como externos, se dan en varios niveles, lo cual permite una mayor interrelación de las partes que conforman al sistema.

No obstante, actualmente, la situación para la empresa no es oportuna, ya que existen una serie de elementos que intervienen en el funcionamiento de la misma. Estos factores han generado un clima incierto en el ambiente que rodea a esta pequeña editorial.

En general, algunos de estos factores son los siguientes:

1. Nuevas políticas de impuestos para editores de libros, periódicos y revistas, propuestas por el gobierno federal (eliminación de la tasa cero).
2. Monopolización del mercado por parte de las grandes empresas editoras transnacionales.
3. Obsolescencia de los medios de comercialización y distribución del libro en todo el país.
4. Falta de mecanismos gubernamentales que promuevan este sector.
5. Cambios tecnológicos en materia de edición (novedosos programas de computación y mejores soportes técnicos).
6. El escaso gusto por la lectura en nuestro país.
7. Crisis económica en general.

Bajo estas condiciones devastadoras, es casi imposible lograr un avance en este sector. Es evidente que el Estado está eludiendo su papel de proveedor social; en cambio, ha sentenciado a la industria editorial mexicana, pues la falta de políticas gubernamentales reales en apoyo a este sector, han propiciado un colonialismo cultural por parte de las grandes firmas transnacionales.

Por ende, el porvenir del ramo editorial es inestable, más aún, para las pequeñas editoriales independientes, las cuales se resisten a este predominio cultural, basado, no precisamente, en la calidad literaria.

En consecuencia, para Amalgama Arte Editorial son mayores los problemas y obstáculos que las oportunidades; ya que estos vaivenes políticos, económicos y culturales han dificultado el desarrollo de la casa editora.

De esta manera, las oportunidades para la editorial son irrisorias, inexistentes. De ahí la imperiosa necesidad de crear estrategias para reactivar el funcionamiento de la empresa y responder contingentemente a las dinámicas del medio.

En este sentido, es importante que la organización aprenda a interpretar su ambiente, identificar las necesidades que presenta y responder eficazmente a ellas.

A pesar de la apertura que la editorial mantiene con el medio y la interrelación que guarda con él, los mecanismos que utiliza para extraer información del ambiente no son suficientes, dadas las condiciones críticas del entorno, las publicaciones especializadas y los organismos representantes de este sector, como las diversas cámaras, no son indicadores reales para hacer frente a esta situación.

En conclusión, es necesario y urgente que esta empresa cultural mantenga una relación más estrecha con su ambiente, para conocer los elementos que lo caracterizan y enfrentar las problemáticas venideras, pues sólo así garantizará su existencia.

Como se puede apreciar, la situación de la industria editorial, en general, es caótica, no hay un verdadero compromiso para impulsar su actividad. Al respecto, el gobierno, sector y sociedad en conjunto deben emprender una labor importante para reactivar el ramo editorial. De lo contrario su estancamiento será permanente.

Si la situación es crítica para el gremio en su totalidad, imaginemos lo que ocurre con las pequeñas editoriales, como Amalgama Arte Editorial. En tal contexto, es poco prometedora el futuro para la empresa; sin embargo, no determinante, pues aún quedan muchas cosas por hacer para cambiar este panorama: quizá seguir el ejemplo de los grandes consorcios e idear alianzas estratégicas con otras casas independientes; así, se fortalecería esta organización y conseguiría mayor impacto en el mercado.

Lo importante es que este tipo de editoriales luchen por prevalecer activas; además, conseguir mecanismos alternativos para distribuir y comercializar sus productos; los cuales, en la mayoría de los casos, poseen mayor calidad literaria que los de las firmas transnacionales.

De no resarcir los problemas descritos anteriormente, esta importante industria cultural estará destinada, seguramente, al fracaso total. Por lo tanto, debemos poner mayor atención e interés en estudiar el funcionamiento organizacional de esta pequeña editorial, y a todas las industrias nacionales en general, para determinar un marco de referencia sobre el actuar y porvenir de dichos sistemas.

Desafortunadamente, el estudio sobre las organizaciones en México es un área que no ha sido explorada arduamente, razón por la cual, se tiene un margen de referencia limitado para comprenderlas en su totalidad, pues el punto de partida, hasta el momento, lo ha constituido los estudios norteamericanos y japoneses principalmente. No obstante, la importancia de estas entidades organizacionales como centros de convivencia e interrelación de muchos individuos.

Una persona pasa la mayor parte de su vida ligado o inmerso a una organización, por ejemplo, la familia, la escuela, la iglesia, la oficina, los clubes deportivos, etc. Pese a esta trascendencia, en nuestro país, esta temática es un campo poco explorado en relación con otros países.

Por ello, los estudios existentes sobre el análisis de las organizaciones no corresponden con el contexto en el cual se desenvuelven las instituciones mexicanas; aspecto que impide conocer, a ciencia cierta, ¿cómo son las organizaciones mexicanas o cuál es la cultura que las caracteriza?

Por consiguiente, en el siguiente capítulo se estudiará a Amalgama Arte Editorial desde su dimensión formal, es decir se analizará el “ser” y se reflexionará sobre el “deber ser” de la organización.

Para lograr dicho objetivo se abordarán diversos factores que, en conjunto, edifican a esta firma editora: sus antecedentes, objetivo que persigue, políticas y procedimientos institucionales, proceso formal de trabajo, la división y cooperación del trabajo, mecanismos de motivación, descripción de puestos y actividades, estructura formal de poder y comunicación, entre otros.

Además, se hará un diagnóstico de los recursos humanos y tecnológicos con que cuenta la empresa.

Es importante destacar que el estudio no es una mera descripción detallada de esta editorial, por ello, se realizarán diversas reflexiones sobre las vicisitudes de la organización y se propondrán algunas soluciones mínimas al respecto.

Finalmente, se hará uso de la reflexión para proponer una nueva visión de la editorial: se intentará realizar una metáfora de esta entidad con base en las ideas propuesta por Morgan; es decir, explicaremos esta organización de una manera simbólica.

Con estos conocimientos adquiridos, se espera definir parcialmente la cultura que caracteriza a esta entidad y, con ello, aproximarnos a una cultura de las organizaciones en México.

Es oportuno aclarar que el siguiente apartado es una propuesta, cuyos fundamentos metodológicos se basan, principalmente, en la experiencia de más de cuatro años dentro de dicha organización; lo cual no resta, de ninguna manera, validez al estudio. Por lo tanto, se espera que las ideas presentadas a continuación sirvan de referencia para otras investigaciones.

CAPÍTULO II

Diagnóstico formal de Amalgama Arte Editorial

LAS ORGANIZACIONES EN MÉXICO. ORGANIZACIÓN FORMAL CONTRA ORGANIZACIÓN REAL

Uno de los contenidos más importantes de toda investigación es, sin duda, el sustento teórico en el cual se fundamenta el desarrollo de todo estudio, ya que dichos conocimientos no sólo proporcionan el carácter formal al análisis, sino que también ayudan a crear un "modo" de abordar el objeto de estudio; es decir, la metodología y las técnicas pertinentes.

Este capítulo tiene como objetivo realizar un diagnóstico de los aspectos formales que constituyen a Amalgama Arte Editorial, identificar el "ser" de la organización y confrontarlo con el "deber ser", para lo cual se abordaron diversas teorías de la organización, algunas de ellas estudiadas en el capítulo anterior, por ejemplo: la Teoría Clásica, cuyos principios básicos se fundamentan en las ideas de Max Weber y posteriormente son adquiridas por diversos autores; dichos conocimientos ayudan a identificar el grado de formalización que caracteriza a las organizaciones, pues factores como la estructura jerárquica organizacional, el sistema de reglas, la calificación técnica del empleo o la especialización de las tareas, entre otros, dan cuenta de ello.

La Teoría Humanista, llamada también de las Relaciones Humanas proporciona un amplio conocimiento de aquéllo que deja de lado la Teoría Clásica: el factor humano, es decir, el papel que desempeña el individuo en la organización, los factores que motivan su cooperación y las necesidades que desea cubrir, etc.

Finalmente, la Teoría de Sistemas es importante, toda vez que de ella se desprenden los fundamentos relevantes para entender a la organización como un conjunto de unidades interrelacionadas que conforman un todo; además, se puede saber, con base en estas apreciaciones, cómo funciona y de qué manera evoluciona el sistema.

Veamos entonces el diagnóstico general de la presente editorial.

DIAGNÓSTICO FORMAL DE AMALGAMA ARTE EDITORIA

TIPOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN

En los diversos estudios sobre las organizaciones han existido varios intentos por establecer una tipología de estos sistemas sociales, tarea que no ha resultado fácil, pues como bien afirma Salaman, sería engañoso y extremadamente difícil ajustarlos a una terminología específica; ya que pueden sujetarse a varios tipos y no a uno sólo (Salaman, 1984:76). No obstante, algunos estudiosos han optado por clasificarlas tomando en cuenta una serie de rasgos, por ejemplo, los ámbitos en los que interviene (político, económico, cultural, legal, etc.); los objetivos que persiguen e incluso han hecho metáforas de ellas para explicar su complejidad.

Sin embargo, Mayntz asegura que dichos intentos realizados hasta ahora, son clasificaciones “empíricamente ordenadas” y científicamente son “poco fecundas” (Mayntz, 1990:71).

En el capítulo I de la investigación se intentó dar una aproximación de las diferentes tipologías acerca de las organizaciones que hacen varios autores para ubicar a Amalgama Arte Editorial en cada una de ellas, con el fin de mostrar las variaciones y convergencias entre dichas clasificaciones.

Considerando dichas tipologías, se concluye que la editorial se adapta a las organizaciones que buscan determinado objetivo hacia fuera, clasificación propuesta por Renate Mayntz, quien hace la distinción de las organizaciones con base en los objetivos. La tipología que ofrece este teórico es la siguiente:

TABLA 1. TIPOLOGÍA DE RENATE MAYNTZ

TIPO DE ORGANIZACIÓN	EJEMPLOS
a) Que se limitan a la coexistencia de sus miembros	a) Círculos de esparcimiento o recreación
b) Que actúan de manera determinada sobre las personas admitidas	b) Escuelas, universidades, prisiones, hospitales
c) Que buscan el logro de cierto resultado hacia fuera	c) Administración, policía, partidos y asociaciones benéficas

FUENTE: (MÉNDEZ, 1990:85).

Con base en esta clasificación, Amalgama Arte Editorial tendría lugar en las organizaciones que buscan el logro de cierto resultado hacia fuera. Veamos por qué.

Como se verá más adelante, el objetivo que persigue esta editorial es: "Divulgar el pensamiento y la cultura vigente del país, mediante ediciones de calidad literaria y editorial".

Notablemente, esta firma centra sus funciones en dirigir una acción hacia el exterior, pues como bien lo expresa el objetivo, pretende difundir determinados conocimientos a la población.

Independientemente de que sea oferente de productos y servicios, aspecto que la clasificarían en la tipología de las organizaciones productivas propuesta por Katz y Khan (1990), es indispensable aclarar que dirige los bienes y servicios a cubrir su objetivo. Por ello, esta organización tiene lugar en la tercer tipología de Renate Mayntz (1990).

Para comprender con mayor precisión la finalidad de esta clasificación, veamos los elementos que conforman su filosofía organizacional.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FILOSOFÍA DE AMALGAMA ARTE EDITORIAL

Muchas de las organizaciones que operan en nuestra sociedad tienen una manera “particular” de expresar cómo son y con base en qué principios o valores funcionan. A esta serie de ideas, que finalmente representan la ideología de la empresa, comúnmente suele llamarse “filosofía de la organización”.

Actualmente, hay empresas que centran su filosofía en la calidad total de sus productos, otras identifican a sus miembros como una enorme familia, y muchas más fijan sus ideas en la competencia.

Evidentemente, la filosofía es importante, ya que no sólo anima el trabajo organizacional y genera, en cierta medida, la identidad, sino que también ayuda a inferir la cultura que la caracteriza, temática que se abordará en el último capítulo.

Amalgama Arte Editorial tiene una filosofía enmarcada por su misión, visión y valores, los cuales se encuentran en el *Manual de políticas y procedimientos*. A continuación se describen dichos tópicos:

Misión

“En Amalgama Arte Editorial SA de CV producimos ideas que se traducen en servicios editoriales mediante la aplicación de la mejor tecnología y trabajo en equipo. Siempre con apego a la satisfacción total del cliente y en pro del crecimiento estructural de la empresa”.

Visión

“Desarrollar estrategias de trabajo y crecimiento en la calidad de los servicios editoriales para incrementar la captación de clientes potenciales, a partir del diseño de productos de altura, como son: libros de texto, volúmenes de interés común, literatura contemporánea y ediciones corporativas. Para lo cual instituiremos esquemas de alianza estratégica, modelos de inversión para la atracción de capitales externos y perfil de producción *outsourcing*; con lo que elevaremos el potencial de nuestro factor humano, en relación directa al crecimiento generalizado de la organización”.

Valores

- a) *Responsabilidad*: Valor con el que consolidamos la optima funcionalidad de la organización, con la seguridad de que los integrantes de la empresa mantienen un compromiso "responsable" con la editorial.
- b) *Respeto*: A partir del establecimiento de una cultura de la organización, somos capaces de respetar a cada individuo que conforma la organización, así como la diversidad de ideas que fortalezcan el desarrollo de nuestras funciones y relaciones con los compañeros de trabajo, proveedores, clientes y productores externos.
- c) *Libertad*: Sabemos que el principal factor de una organización dedicada a la producción de ideas es la libertad para actuar, pues sin ella es improbable la gestación de un clima favorable de creatividad.
- d) *Confianza*: Entendemos que la confianza es un valor que se gana con la actitud cotidiana y a partir de acciones que cohesionen al equipo de trabajo, así como a las entidades externas que colaboran en el desarrollo de la organización.
- e) *Compañerismo*: Es importante que desarrollemos un ambiente de solidaridad y cooperación para los integrantes de esta organización, dado que a partir de ello coadyuamos al fortalecimiento de la estructura de la empresa y favorecemos el clima agradable, sin sujetarnos a sentimiento hostiles que degradan las relaciones laborales.

Como se puede observar, dentro de la filosofía de la empresa existen diversas frases que resaltan la esencia de la misma, por ejemplo: "aplicación de la mejor tecnología", "trabajo en equipo", "satisfacción total del cliente", "crecimiento estructural", "estrategias de crecimiento y calidad", "captación de clientes", "proyectos de altura", etc.

Con base en estos ejemplos se deduce que la organización tiene una filosofía edificada sobre cuatro ejes principales:

- a) Tecnología
- b) Satisfacción al cliente
- c) Trabajo en equipo
- d) Calidad

Todos ellos, aspectos que se verán reflejados en el objetivo de la institución, el cual abordaremos a continuación.

OBJETIVO: EL PORQUÉ DE LA ORGANIZACIÓN

A lo largo de esta investigación ha quedado claro el concepto de organización y los elementos que hacen posible su conformación. Se han presentado algunas definiciones al respecto, pero una de las más completas es la que hace Schein:

Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad (Schein, 1982:14).

Es interesante apreciar que este teórico incorpora en su definición una serie de aspectos que conforman el sentido de una organización como son: coordinación, división del trabajo, objetivos comunes, jerarquía y autoridad.

Poco a poco se van encontrando elementos claves que ayudarán a precisar el análisis de la organización. Para encontrar similitudes en este sentido, es importante revisar otro autor. Para Renate Mayntz una organización se define con base en los siguientes rasgos (1990:47):

- a) Son formaciones sociales, de totalidades articuladas, con un círculo precisable de miembros y una diferenciación interna de funciones.

- b) Están orientadas de manera consciente hacia fines y objetivos específicos.
- c) Están configuradas racionalmente, al menos en su intención con vistas al cumplimiento de estos fines u objetivos.

Pensar en una organización con las características que se mencionan resultaría algo reduccionista, pues existe otra gama de factores indispensables que no contempla el autor, como jerarquías, motivación, control, etc.

Sin embargo, la intención no es confrontar las ideas de diversos teóricos. La finalidad de proponer estos conceptos es evidenciar que en la conformación de las organizaciones existe un rasgo importante: los objetivos.

Siguiendo en la lógica de Mayntz "un objetivo es algo a lo que se aspira y tal vez será alcanzado algún día... parece indicar algo de la organización misma y puesto por su propia voluntad" (1990:75-76).

Bajo esta percepción se entiende que todas las organizaciones actúan para lograr algo, para conseguir un propósito, se encuentre o no explícito de manera formal.

Así, por ejemplo, la Iglesia tiene como uno de sus objetivos principales conseguir un mayor número de adeptos o el ejército busca resguardar la seguridad nacional, por mencionar algunos. Las organizaciones siempre tienen una finalidad que las caracteriza.

Con base en los conocimientos descritos anteriormente, se puede identificar el objetivo de Amalgama Arte Editorial: "Divulgar el pensamiento y la cultura vigente en el país, mediante ediciones con calidad literaria y editorial".

De acuerdo con las ideas de Mayntz, la editorial se centraría en dirigir una acción hacia al exterior, aspecto que es notorio en su objetivo, ya que fija su meta en divulgar ciertos conocimientos a la sociedad; es decir, desea conseguir un propósito fuera del sistema, pero con base en funciones internas. Para este investigador, a esta tipología también pertenecen las organizaciones de la vida económica, la Administración, la policía, los partidos, las asociaciones benéficas, etc., (Mayntz, 1990:78).

Más adelante se verá que un objetivo organizacional no compartido o mal difundido genera numerosas problemáticas que infieren en el desarrollo óptimo de la empresa. Por

lo tanto, es importante poner atención en la congruencia de éste con la filosofía de la institución o la identificación de los miembros con él.

Problemas derivados del objetivo de la organización

Anteriormente se mencionó que la concepción de los objetivos de la organización trae a colación algunos problemas. Está claro que dichas vicisitudes varían de acuerdo con las características de la empresa e incluso al tipo de miembros que la habitan.

Específicamente en la presente editorial se observan dos tipos de problemas, los cuales se describen a continuación:

1. *Objetivo desconocido*: Se ha hecho hincapié en temas anteriores de la investigación, que el objetivo que persigue la casa editora se encuentra establecido en el *Manual de políticas y procedimientos* de dicha organización. ¿Qué significa esto?, en primer lugar, que se tiene una meta especificada claramente y ubicada en un documento institucional, lo cual le da el carácter de formal. Sin embargo, no existe difusión de este objetivo en la editorial, es decir, sus miembros no lo conocen de manera expresa por la institución. Entonces, vale la pena proponer esta interrogante: ¿con qué finalidad realizan sus tareas.

Sería un tanto arriesgado, en este punto de la investigación, dar una respuesta a esta pregunta. Lo cierto es que los colaboradores intuyen, se imaginan, sospechan cuál es el objetivo que persiguen.

2. *No hay difusión del objetivo entre los integrantes*: Evidentemente, este problema es un ejemplo de falta de comunicación en la organización, pues no existe una labor destinada para difundir las políticas y procedimientos, en los cuales se sustenta la editorial; sabiendo que dichos conocimientos pueden ayudar a identificar a los miembros con la entidad. Por ello, éste es uno de los principales problemas que enfrenta la empresa, situación que se abordará con mayor amplitud en el capítulo V.

Finalmente, es importante aclarar que en la organización se desconoce, generalmente, el cometido que persigue; pero sí se llevan a cabo las actividades que cada miembro

debe realizar para llegar al cumplimiento de él. Resulta un tanto incomprensible, pero la experiencia ha permitido entender que la organización funciona bajo tales circunstancias, aunque no en óptimas condiciones.

A continuación, se describen otros aspectos derivados de la concepción del objetivo en la organización.

Correspondencia entre objetivos y filosofía

Se describió anteriormente la filosofía que rige en Amalgama Arte Editorial y el objetivo que persigue. Cada uno de estos elementos son parte importante en la conformación de la organización. Se puede decir que la filosofía marca el cómo realizar el objetivo; por lo tanto debe existir una correspondencia entre ellos.

Retomandolos se aprecia lo siguiente:

La filosofía se fundamenta en su misión, visión y valores. Resumiendo estos puntos, se obtienen estas observaciones:

1. La misión hace énfasis en estos tópicos:

- a) Producción de ideas
- b) Tecnología sofisticada
- c) Trabajo en equipo
- d) Satisfacción total al cliente
- e) Crecimiento estructural de la empresa

2. La visión acentúa lo siguiente:

- a) Calidad de los servicios editoriales
- b) Captación de clientes
- c) Productos de altura
- d) Alianzas estratégicas
- e) Potencial del factor humano
- f) Crecimiento de la organización

Finalmente, los valores que predominan en esta organización son:

- a) Responsabilidad
- b) Respeto
- c) Libertad
- d) Confianza
- e) Compañerismo

Hasta el momento se conocen varias premisas importantes para determinar una correspondencia entre el objetivo y la filosofía de la editorial. Se aprecia claramente que uno de los aspectos que más se procuran es realizar un producto de calidad para satisfacer al cliente.

En este sentido, se entiende una correspondencia notable entre la filosofía y el objetivo. Sin embargo, ¿en dónde quedan los valores?, éstos no se ven incorporados en el objetivo de manera formal.

Dicha percepción no necesariamente tiene que traducirse en un problema; ya que, por lo general, los objetivos de las organizaciones que se ubican en la misma tipología de la presente editorial, no enfocan sus metas a sobrevalorar y reconocer el factor humano de la empresa; lo que sí se aprecia en los valores de la firma, pero no en su objetivo. No obstante, es de suma importancia reconocer y tomar en cuenta al individuo, como parte fundamental en la organización, al respeto no se infiere correspondencia alguna.

Sería arriesgado, en este punto de la investigación, afirmar que la organización deja de lado el factor humano y se enfoca principalmente a elaborar productos de calidad para satisfacer al cliente, dicha hipótesis se comprobará cuando se estudien los factores motivacionales que se llevan a cabo en la empresa.

Por ello, se concluye que hay correspondencia entre el objetivo y la filosofía, a nivel formal, pero no se aprecian explícitos los valores de la organización en el objetivo.

Congruencia entre objetivo y estructura formal

Antes de cualquier análisis o reflexión al respecto, se debe recordar que un objetivo se traduce en actividades. Esto implica, necesariamente, que en la organización se deben

cumplir funciones específicas para el logro del mismo, por lo tanto, sería lógico una congruencia entre éste y la estructura organizacional.

¿A qué se refiere esta congruencia? Específicamente a que la organización debe contemplar las diversas actividades para el logro de los objetivos, es decir, cada parte integral de la actividad tendrá a su cargo un cometido particular de la meta.

Lo descrito anteriormente, obliga a una división del trabajo, de la cual se hablará con detalle más adelante; sin embargo, siempre debe existir un encadenamiento de las actividades para llevar al cumplimiento del objetivo con éxito.

Para el funcionamiento y la eficacia del rendimiento de una organización es importante que se mantenga el encadenamiento de las actividades mediatas respecto a las actividades que sirven directamente al objetivo (Mayntz, 1990:101).

Lo que propone Mayntz no es tarea fácil, pues a los miembros de la organización se les instruye para efectuar determinada fase del proceso de producción de dicho sistema. Sin embargo, como se aprecia en la descripción de puestos y tareas en páginas siguientes, en la editorial no existe una división del trabajo estrictamente formalizada.

Autores como Schein apoyan la idea anterior, quien además sostiene: "la división del trabajo es un aspecto esencial de organización, un proceso de clasificación de esta naturaleza se inicia a menudo especificando los diferentes medios que se van a utilizar para llegar a un fin determinado" (Schein, 1982:28).

Incluso, puede expresarse que es parte sustancial de lo que propone la Teoría General de Sistemas, la cual ve a la organización como un conjunto de unidades (subsistemas) interrelacionadas, pero con fines específicos.

Lo realmente importante de las propuestas descritas es demostrar que cada sector de la organización cumple ciertas funciones para el logro de objetivos, los cuales deberán especificarse en la estructura formal de la empresa. Si esta regla se cumple, entonces se hablará de una congruencia entre objetivo y estructura.

Aterrizando estas ideas en el objeto de estudio, se aprecian aspectos interesantes al respecto. En primer lugar es indispensable reiterar el objetivo de la editorial: "Divulgar el pensamiento y la cultura vigente en el país, mediante ediciones con calidad literaria y editorial".

Evidentemente, en la estructura de la organización se identifican las funciones básicas para llevar a cabo el objetivo, por ejemplo, existe un comité editorial que determina cuáles serán los conocimientos apropiados para la realización de las ediciones; así como un departamento de coordinación editorial que incluye las funciones de diagramación, diseño, corrección de estilo, producción técnica e impresión, áreas que en conjunto confeccionan las publicaciones que servirán como medio para divulgar determinadas ideas.

La función que no está explícita en la estructura formal de la editorial es el trabajo de un área que realice las funciones de control de calidad; sin embargo, dicha actividad sí se realiza, tanto en el diseño editorial como en la producción técnica. Para fundamentar esta idea, se puede revisar el ciclo de eventos que se encuentra en el capítulo I.

De manera contraria a lo anterior, en la estructura de la organización sí se contempla un área de promoción y ventas; cuya actividad es llevar a cabo la distribución, situación que, hasta fechas recientes, se comenzó a realizar con mayor formalidad.

En consecuencia, se concluye que la congruencia en este sentido, está determinada por diversos aspectos pero hay factores que podrían decir lo contrario, por ello, es importante atender las áreas vacantes para una mayor correspondencia entre el objetivo y la estructura de la organización.

Para mayor precisión de lo expuesto en este punto, enseguida se presentará el organigrama de Amalgama Arte Editorial, en donde se describen los puestos y, por ende, las funciones que se ejecutan.

ESTRUCTURA FORMAL DE AMALGAMA ARTE EDITORIAL

El concepto de estructura tiene diversas acepciones sociológicas; sin embargo, todas convergen en la importancia de este elemento para el análisis e interpretación de las organizaciones.

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

Esta aproximación presupone que la estructura de una organización puede variar conforme a las necesidades de la empresa, incluso a las de la sociedad y cuya exactitud y rigurosidad no está determinada.

Dentro de la estructura organizacional, asegura este estudioso, se pueden identificar aspectos tales como la división de los cometidos, la distribución de los puestos y la ordenación de las instancias; en suma todo lo referente a relaciones, actividades, derechos y obligaciones y, que es preciso fijar mediante reglas y ordenanzas (Mayntz, 1990:205).

Como se puede apreciar, este estudioso tiene una notable influencia weberiana, con base en este pensamiento, estilo burocrático, deja ver que la estructura organizacional muestra diversos factores sustanciales para comprender, de entrada, la naturaleza de la organización.

Otro expositor importante en la materia es Graeme Salaman, quien usa el concepto de estructura organizacional para referirse a la observada continuidad esquemática en el comportamiento y las actividades de los miembros organizacionales en el tiempo (Salaman, 1984:70).

Ambos teóricos fijan su mirada hacia un punto clave de la estructura, para Salaman, en ésta se identifican principalmente las relaciones y comportamientos de los integrantes de la organización. Mayntz ha sido más amplio en sus consideraciones, de manera que para él la estructura no se limita a un aspecto específico de la institución, sino a una serie de indicadores importantes; algunos de los cuales se mencionaron anteriormente.

En los siguientes puntos de la investigación, se hablará particularmente de dos rasgos característicos de la estructura de la organización objeto de estudio: la cooperación y la división del trabajo.

Cooperación y división del trabajo

La Revolución Industrial fue un hecho histórico determinante para el surgimiento de una sociedad organizacional y productiva, dadas las condiciones dinámicas e innovadoras que la época imponía. En consecuencia, los procesos de producción se vieron modificados rápidamente; así, se dejó de lado la producción artesanal y nació la producción en serie.

Esta nueva forma de producir implicaba, necesariamente, otra manera de organizar el trabajo; de tal suerte que la actividad productiva se planificó y se especializó. Es decir, surge la cooperación y la división del trabajo. Con ello se da paso a lo que ahora se conoce como "organización".

Evidentemente, la cooperación es un elemento necesario e importante en toda empresa, ya que se requiere del desempeño conjunto de los miembros para realizar el objetivo, pues un individuo por sí solo, difícilmente conseguiría llegar a la meta.

Schein planteaba una situación similar, él la nombraba "coordinación" y aseguraba que era un elemento imprescindible para hablar de una organización. Sostenía que:

El Hombre solo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos. Particularmente, en la sociedad moderna, el hombre descubre que no tiene la habilidad, la fuerza, el tiempo o la resistencia para poder satisfacer sus necesidades básicas de alimento, techo y seguridad (Schein, 1982:11).

Esta reflexión se enfoca más a la necesidades individuales y no, estrictamente, a las relaciones organizacionales; sin embargo, la idea expresa la necesidad del ser humano pasa asistirse de los demás.

En Amalgama Arte Editorial, la cooperación es determinante para llevar a cabo el proceso de producción y edición de un libro. Si bien es cierto que cada área tiene funciones específicas y especializadas, éstas están conectadas de manera que cada actividad tiene relación inmediata con la siguiente: es decir, existen relaciones solidarias entre ellas (al respecto hablaremos con más detenimiento en el capítulo III). Por citar un ejemplo, el área de diagramación y diseño necesita coordinar esfuerzos e ideas para concebir la publicación.

De tal manera, la cooperación en esta organización es un hecho que se da implícitamente en el proceso formal de trabajo, ¿qué quiere decir esto? En primera instancia, que la editorial no exhorta, ni crea mecanismo de motivación para conseguir la cooperación; ya que el proceso de producción y de edición de libros es una actividad continúa que presupone la participación de todos. Así que si una función se pasa por alto, seguramente el resultado no será óptimo.

Estructuralmente esto es fácil de identificar, ya que cada área tiene relación con los demás, unas de manera más directa, pero todos están conectadas; desde el departamento de contabilidad y finanzas que designa el presupuesto para realizar la obra, hasta la persona encargada de promoverla.

En este sentido, para Schein, la idea fundamental que determina el concepto de organización es lo que nombra como "el esfuerzo coordinado para la ayuda mutua" (Schein, 1982:12).

Sin embargo, sería un poco limitante concebir a la organización sólo en términos de cooperación; ya que existen otros aspectos igualmente importantes como la división del trabajo.

Se mencionó anteriormente que la división del trabajo surge a medida que el proceso se vuelve más complejo y requiere de la especialización de funciones para cumplir un fin. Esta asignación de tareas tiene estrecha relación con la cooperación, es decir, la división del trabajo es un tipo de cooperación.

Schein decía que la división del trabajo es una propiedad común en las organizaciones humanas, pues el logro de los objetivos se pueden alcanzar más fácilmente si cada persona realiza una cierta actividad, pero en forma coordinada (1982:12).

Evidentemente, la idea prefijada de dividir tareas tiene fundamentos en la burocracia de Weber, pues la designación de funciones actúa como un organizador del trabajo.

Una de las maneras más sencillas de identificar la división del trabajo es a través del organigrama de la institución, en el cual se detallan los diversos puestos que existen en el sistema y, por ende, las funciones, además de los niveles jerárquicos y de autoridad, aspectos que se estudiarán más adelante.

Sin lugar a dudas, todas las organizaciones designan tareas específicas a sus miembros, ya sea de manera formal o informal.

Por ello, Amalgama Arte Editorial funciona de una manera peculiar. Veamos por qué.

En esta organización no existe un documento institucional en donde se describan y especifiquen detalladamente las tareas y obligaciones de cada individuo; sin embargo, en el *Manual de políticas y procedimientos*, particularmente en el “diagrama general de flujo” referente al proceso formal de trabajo (en el cual se ahondará más adelante) se presentan de manera muy general las actividades que se llevan a cabo en la producción y promoción de una obra; desde el contacto al cliente hasta la presentación pública del título. Actividades que obviamente tienen un responsable en la organización.

Por lo tanto, la división del trabajo está formalizada, aunque no clara y detalladamente. En este punto, valdría la pena reflexionar sobre la siguiente pregunta: ¿realmente existe división del trabajo en la organización?

Estrictamente sí existe división del trabajo; no obstante, es importante aclarar que los miembros tienen a su cargo una serie de tareas que deben cumplir en el proceso de producción, pero esto no es una norma cien por ciento establecida y cumplida, ya que la mayoría de las personas que integran el sistema, conocen y saben cómo realizar algunas de las demás actividades que no están a su cargo. Por ejemplo, en situaciones cuando llega a faltar personal, por diversos motivos, los colaboradores vigentes, aunque no sean de la misma área, pueden responder a esa eventualidad. Como veremos a lo largo de la investigación, principalmente en los capítulos III y IV, dicha peculiaridad es fuente de diversas problemáticas en la organización.

Al respecto, se recuerda la metáfora que Morgan hace de las organizaciones como cerebro, donde describe el experimento que Karl Lashley hizo con las ratas; a las cuales les extirpó una buena parte del cerebro y observó que, aún así, éstas eran capaces de funcionar razonablemente (Morgan, 1991:68).

De manera similar sucede en la firma, pues aún faltando integrantes esenciales para el funcionamiento de la editorial, ésta sigue en marcha con los miembros que permanecen en ella.

Por su puesto que no se trata de una entidad grande, con decenas de trabajadores, en donde la especialización y división del trabajo es un asunto más rígido, quizá en una organización de esta magnitud el método de Amalgama Arte Editorial no funcionaría.

Finalmente, queda claro que los integrantes de esta casa editora no se concentran en una sola actividad, e incluso la variedad de tareas se da con base en la experiencia y antigüedad en la organización, ya que una persona de "confianza", por llamarla de algún modo, puede realizar funciones que impliquen mayor compromiso y responsabilidad. Precisamente Schein contemplaba esta singularidad en sus pensamientos:

Algo que es cierto en la vida de la organización es el hecho de que uno no sólo tiene algo determinado que hacer y un nivel jerárquico y estatus formal, sino que también puede uno variar en la medida en que le den confianza y le permitan tener algo que ver con la toma de decisiones...(Schein, 1982:16).

La flexibilidad de la que habla Schein, se aplica en la editorial y ha funcionado hasta el momento en la organización. Cuando se aborden los aspectos como el control y la autoridad se verá cómo es que los miembros de la editorial actúan decisivamente en diversas circunstancias; no obstante, carecen de la información y elementos necesarios para realizarlo adecuadamente.

Tal vez, en este sentido, Morgan ha sido uno de los teóricos más reflexivos porque afirma que "la descripción detallada de las tareas tiene un arma de dos filos, creando muchos problemas, cuando la organización encara circunstancias cambiantes que recurran a la iniciativa de la flexibilidad como respuesta" (1998:26).

La idea de Morgan es muy acertada, cuando un individuo actúa mecánicamente su capacidad reflexiva y propositiva es limitada, pues su actividad, impuesta como norma, lo obliga a mantener la atención puesta en ella. El propósito aquí no es profundizar acerca de las tareas en la organización, sino de expresar de qué manera se da la división del trabajo en ella. Así, como conocer el papel que cada elemento desempeña, incluso las funciones que cumplen los grupos que habitan la editorial. Para ello, a continuación se presentan los grupos psicológicos que existen en la empresa.

Grupos psicológicos que habitan la editorial

Se ha expuesto anteriormente que cada individuo cumple una tarea específica dentro de la organización, estos miembros se integran con otros más para formar grupos, ya sean formales o informales, los cuales también responden a una función.

El paso a seguir es definirlos e identificar cuáles se localizan en la editorial, así como describir las actividades que realizan; es decir, con qué finalidad se crean.

Antes de comenzar con el diagnóstico, es preciso definir ¿qué es un grupo psicológico formal e informal?

A propósito Schein presenta tres características esenciales que definen al grupo psicológico (1982:135):

1. Un grupo de personas que interactúan unas con otras
2. Son psicológicamente conscientes unas de otras
3. Se perciben a sí mismo como grupo.

Es importante aclarar que con esta concepción Schein no pretende ver como grupo psicológico a cualquier aglomeración de personas, pues aquí los integrantes no interactúan ni se perciben a sí mismos como grupo.

El grupo psicológico tiene dos tipologías:

1. Grupos psicológicos formales: "Son aquellos que deliberadamente conforma un gerente de la empresa para realizar una tarea específica, claramente relacionada con la misión organizacional".

Pueden ser de dos tipos, según el tiempo que dure su conformación:

a) Permanentes: "Están integrados por miembros de algunas áreas de la organización, como los ejecutivos de cierto rango".

b) Temporales: "Como los que conforman los comités o comisiones especiales creados para llevar a cabo una misión muy particular".

2. Grupos psicológicos informales: "Estos grupos casi siempre surgen, si las oportunidades existen. Estos grupos vienen a servir una función "contra-organizacional" en la

medida en que puedan contrarrestar las tendencias coercitivas de la organización (Schein, 1982:136-137):

Estos grupos psicológicos informales se clasifican en los siguientes tipos, según Dalton (en Schein, 1982: 138):

a) *Grupos horizontales*: "Asociaciones informales de trabajadores, empresarios u otros miembros de la organización que tienen más o menos el mismo rango y trabajan en la misma área".

b) *Grupos verticales*: "Están conformados por miembros de un mismo departamento, pero ubicados en niveles diferentes".

c) *Grupo mixto o conformado al azar*: "Compuesto por miembros ubicados en niveles diferentes, pertenecientes a diferentes departamentos y a diferente localización física".

Ya resuelta la parte teórica acerca de los grupos psicológicos en la organización, la tarea siguiente es identificar, con base en los conocimientos explícitos anteriormente, los grupos que se encuentran en Amalgama Arte Editorial.

Antes de empezar a nombrarlos, es importante aclarar que en la casa editora, las condiciones son proclives para el surgimiento de los grupos.

Schein hablaba de tres tipos de factores básicos (Schein, 1982:142-144).

1. **Factores ambientales**: "Tales como la organización de trabajo, la localización física de los trabajadores y el horario requerido".

Al respecto, se debe recordar que la editorial es una organización pequeña; por ello sus colaboradores se localizan en el mismo lugar, es decir, hay muy pocas barreras físicas, tienen contacto permanente. Además, cumplen un mismo horario de trabajo generalmente.

2. **Factores de afiliación**: "Los tipos de personas que conforman al grupo. Categorizados en términos de los antecedentes personales, de sus valores, de su estatus relativo, de sus actividades, etc.".

Más adelante se explicará que la mayoría de los integrantes de la empresa tienen un

perfil similar, dado por la edad, escolaridad, nivel económico, género, etc. Aspectos que facilitan la integración de grupos.

3. Factores dinámicos: "Son aquellos eventos y procesos que ocurren durante la vida del grupo mismo o que llevan a la conformación del grupo".

La mayoría de los individuos de la organización tienen rasgos similares y sus responsabilidades son, básicamente, equitativas.

Como se puede apreciar, la casa editorial ofrece diversas posibilidades que fomentan el surgimiento de estos agregados. En consecuencia, los grupos identificados en la firma son los siguientes:

Formales

a) Comité editorial: Es un grupo constituido por miembros ajenos a la editorial, son convocados por el Director General para participar en determinados proyectos, generalmente son personas especializadas en la temática de éstos, en consecuencia, su actividad como grupo está vigente hasta la conclusión del proyecto. Por lo tanto, este es un grupo psicológico formal-temporal.

¿Qué función cumple dicho grupo en la organización?

Para dar respuesta a esta interrogante, es preciso describir qué son las funciones organizacionales formales y enumerar las que propone Schein.

"Las funciones organizacionales formales son aquellos aspectos de la actividad grupal que coinciden con la misión básica de la organización" (Schein, 1982:139).

Son las siguientes:

- a) El grupo sirve para realizar una tarea compleja e interdependiente.
- b) El grupo funciona para generar nuevas ideas o soluciones creativas.
- c) Un grupo puede desempeñar funciones de coordinación o servir de vínculo entre varios departamentos, cuya labor en cierto modo es interdependiente.
- d) Un grupo puede ser un mecanismo de resolución de problemas.

- e) El grupo facilita la implementación de decisiones complejas.
- f) El grupo se utiliza como medio de socialización o entrenamiento.

Anteriormente se dijo que el comité editorial se constituía para que sus miembros participaran en algún proyecto de la empresa, y por lo general, son personas especializadas en las temáticas que se abordarán en las publicaciones. Por lo tanto, se infiere que este grupo formal cumple las tareas de: Realizar una tarea compleja e interdependiente, ya que sólo las ideas conjuntas de estos expertos asegurarán un producto de calidad.

También, desempeñan la labor de generar nuevas ideas o soluciones creativas, pues su misión primordial es proponer no sólo conocimientos, sino estrategias viables para que la publicación sea atractiva y exitosa.

Finalmente, la tarea que cumple el comité es de coordinar, puesto que es un grupo de trabajo conformado para dirigir y organizar determinado proyecto.

Informales

Se identificó a un sólo grupo psicológico informal, constituido por personas de diversas áreas y con rangos casi similares. Es importante decir, que dicho grupo generalmente se reúne fuera de la editorial para socializar e intercambiar ideas. Por ello, se define como informal-mixto.

Está claro que los individuos necesitan satisfacer diversas necesidades para sentirse satisfechos, muchas requieren la comunión de otras personas para lograr alcanzarlas; es por esta razón que los seres buscan agruparse e identificarse con sus semejantes.

De manera similar sucede en las organizaciones, al igual que los grupos psicológicos formales, los informales buscan el cumplimiento de alguna tarea para satisfacer ciertas necesidades. pero en estos grupos son proyectadas de forma más individual, pues cada integrante desea obtener algo.

Para Schein las funciones individuales de los grupos son diversas (Schein, 1982:141):

- a) Satisfacer necesidades de afiliación
- b) Confirman el sentido de identidad y mantienen el autoestima de los integrantes

- c) Sirven para establecer y comprobar la realidad social
- d) Reducen la inseguridad, la ansiedad y la sensación de impotencia
- e) Son mecanismos que ayudan a resolver problemas

En este sentido, sería algo determinante seleccionar algunas de estas tareas específicas para el grupo informal mencionado, dado que estas dependen de cada uno de los miembros; sin embargo, cumple con las enunciadas anteriormente, aunque generalmente funcionan más como un grupo de deshago para sus integrantes, ya que intercambian sus perspectivas e inquietudes acerca de la editorial y de su vida cotidiana. Como vulgarmente se dice "son víctimas del mismo dolor".

No cabe duda, que los grupos suplen muchas necesidades básicas de las personas, porque gran parte del tiempo la pasan inmersos en diferentes organizaciones.

¿Cómo es formalmente Amalgama Arte Editorial?

Con base en los conocimientos presentados, se puede hacer una aproximación de qué tan formal o informal es esta organización, pues se han descrito aspectos importantes de ella, los cuales brindan un panorama general, por ejemplo, su historia, el tipo de organización, su filosofía, el objetivo que persigue, hasta la forma en como organiza el trabajo.

Retomando lo estudiado hasta el momento, se llegaría a la hipótesis de que Amalgama Arte Editorial es una organización constituida, en algunos aspectos, formalmente, aunque en otros se caracteriza por su informalidad.

En el presente apartado se abordarán otros caracteres de la editorial que ayudarán a reafirmar su grado de formalización.

Al respecto es importante aclarar que una organización formal no es sinónimo de "eficiencia" y viceversa, una informal no es similar a "problemas"; por lo tanto, en el grado de formalización no radica el éxito de la empresa.

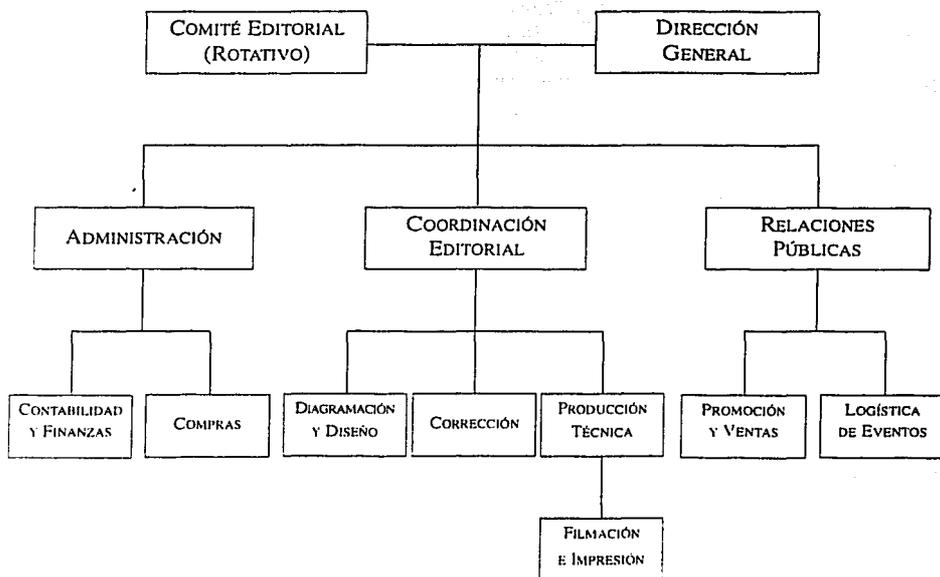
Mayntz emplea la palabra formalización para expresar: "en qué medida las actividades y relaciones en una organización vienen determinadas por reglas firmemente establecidas" (1990:112).

No se entienda, entonces, que todas las organizaciones formalizadas son burocráticas, definitivamente formalización no es lo mismo que burocratización; para Mayntz, la formalización sólo posee una parte de las características que Max Weber ha señalado para la burocracia moderna (Mayntz, 1990:112).

Se ha hecho hincapié en diversas ocasiones que Amalgama Arte Editorial es una organización edificada informalmente, pues su funcionamiento no radica en el cumplimiento de normas y reglas perfectamente detalladas y rígidas. Sin embargo, tienen formalizados algunos rasgos, como los que se presentan a continuación:

A) Organigrama: descripción de puestos y tareas

DIAGRAMA 1. ORGANIGRAMA DE AMALGAMA ARTE EDITORIAL SA DE CV



FUENTE: MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE AMALGAMA ARTE EDITORIAL, 2002.



Un organigrama se entiende como la representación gráfica de la organización. Este sencillo esquema brinda más información de lo que pudiera parecer. En él se describen, entre otras cosas, la estructura de autoridad, las áreas y departamentos que conforman la editorial, los canales de comunicación, especificación de puestos, correlación entre los diversos departamenetos, etc.

Como se aprecia en el esquema, la organización está constituida, básicamente, por cinco áreas principales:

- 1. Comité editorial:** Compuesto por un grupo de individuos externos a la editorial. Son convocados por el Director General para participar en diversos proyectos, por ello deben ser especialistas en la temática que se tratará en la publicación.
- 2. Dirección general:** Lo ocupa el fundador de la empresa. Su labor se basa en coordinar de manera general a toda la organización. Otro aspecto fundamental de su función radica en atraer a los posibles clientes mediante una estrategia de venta, con base en las necesidades y presupuesto del cliente; es decir, es el *editor publisher*. También se encarga de elaborar los presupuestos o cotizaciones solicitadas a la editorial. Como su tarea básica es contactar clientes, su trabajo lo efectua, esencialmente, al exterior de la organización. Es indispensable mencionar que esta persona se encarga del proceso de reclutamiento del personal.
- 3. Administración:** Se divide en dos departamentos:
 - a) Contabilidad y finanzas:** Este departamento lo encabeza el contador de la editorial y una Secretaria General. Su función consiste en manejar todos los asuntos contables de la firma, por ejemplo, declaraciones fiscales, atender requerimientos y pagos a otras instituciones gubernamentales como el IMSSS y el INFONAVIT, pagos a proveedores y nómina.

También es importante mencionar que dicho departamento se deriva el presupuesto destinado para cada proyecto.

b) Compras: Lo dirige la Secretaria General de la editorial. Sus tareas son contactar a los proveedores para adquirir los materiales necesarios para la producción de las obras, así como los diversos artículos para la oficina.

4. Coordinación editorial: Se encarga de idear y confeccionar la obra editorial. Es aquí donde el ciclo de eventos, descrito en el capítulo I, toma forma y sentido. Además, esta área realiza el control de calidad en cuanto a diseño se refiere. Esta sección se divide en tres departamentos fundamentales para el proceso de edición y producción:

a) Diagramación y diseño: Es el departamento creativo de la organización. Aquí se concentran los creativos, como son: diseñadores gráficos e ilustradores, quienes dan forma y armonía a las publicaciones.

b) Corrección: Tiene la responsabilidad de revisar ortográfica, gramatical y estilísticamente el texto inmerso en las obras, con base en los criterios editoriales que fija la empresa.

Otra actividad que le corresponde es crear los textos requeridos en algunas publicaciones, como son: cuarta de forros (contraportada), solapas y boletines de prensa para cuando se lleva a cabo una presentación de libros.

c) Producción técnica: Está a cargo de la pre prensa, ordenar la filmación de negativos, pruebas a color, impresión y encuadernación; así como otros acabados técnicos.

Es importante aclarar, que los servicios de filmación de negativos, pruebas a color y encuadernación son requeridos a algún proveedor. Se contemplan en el organigrama como áreas de supervisión y control de calidad en estos procesos.

5. Relaciones públicas: Como su nombre lo indica, esta es el área que se dedica a entablar relaciones con distribuidores, promotores, autores y clientes. Se divide en dos departamentos:

a) *Promoción y ventas*: Generalmente, este departamento lo encabeza una persona ajena a la editorial, quien se ocupa de conseguir canales de distribución y comercialización de los productos de la editorial.

b) *Logística de eventos*: Su tarea se centra, fundamentalmente, en organizar las diversas presentaciones de libros; es decir, contactar un lugar apropiado, convocar a los medios, solicitar la presencia de algunos invitados o participantes al evento.

Como se aprecia, cada una de las áreas registradas en el organigrama realiza una función específica en el proceso de producción, edición y promoción del libro. No obstante, vale la pena recordar que la división de tareas es un asunto, cuya rigidez no está fijada determinadamente, ya que, se insiste, la mayoría de los integrantes de Amalgama Arte Editorial conocen y saben como realizar otras actividades, diferentes a las suyas. En este sentido, se entiende que existe una flexibilidad en cuanto a puestos y tareas asignados.

Así, no se encuentran en el Manual de políticas y procedimientos de Amalgama Arte Editorial especificadas dichas funciones de manera particular para cada puesto. Veamos que información contiene el documento mencionado.

B) Manual de políticas y procedimientos

Amalgama Arte Editorial cuenta únicamente con un manual, titulado *Manual de políticas y procedimientos*. Este documento fue elaborado por una empresa llamada Servicios Integrales Baco; en donde se describen, en primera instancia, el proyecto de desarrollo de la organización, en el cual se plantean las bases fundamentales para el éxito de una campaña interna de calidad en los productos que esta empresa elabora.

Por otro lado, se inscribe la filosofía de la empresa, sustentada en la "misión", "visión" y "valores". Además, se esquematiza el organigrama de la editorial, en donde se presentan los diversos departamentos que integran a la organización. También, en dicho escrito institucional, se diagrama el proceso formal de trabajo de manera general, el cual

se identifica con el nombre de "diagrama general de flujo", el cual se retomará más adelante para explicar el proceso de trabajo de la empresa.

En la editorial existe otro documento titulado *catálogo de fuentes*, impreso que fue elaborado por la propia organización. Aquí se presentan las diferentes familias tipográficas con que cuenta la firma para producir sus publicaciones. Dicho catálogo es útil, principalmente, para el área de diseño, pues de él toman la tipografía necesaria para realizar sus propuestas de diseño.

Resulta interesante observar cómo en esta pequeña organización, la mayoría de sus integrantes no conocen, y por tanto, no hacen uso de estos documentos, salvo el catálogo de fuentes, siendo que facilitarían la realización de muchas actividades. Es importante destacar que la editorial no ha hecho labor de difusión entre sus miembros para darlos a conocer.

Con esto se demuestra aún más, que la editorial no funciona por medio de reglas y normas establecidas rígidamente, sino al contrario, ha demostrado flexibilidad en su proceder. Con base en la información reportada anteriormente, se entiende que esta serie de datos integran las políticas de Amalgama Arte Editorial.

En otro sentido, el manual hace referencia a diversos procedimientos, como el "procedimiento de contacto a clientes", en el cual se establecen las tácticas de ventas de mayor factibilidad para la organización, con la finalidad de penetrar en los distintos nichos de mercado, para ello determina canales alternativos de distribución de sus productos, así como las actividades que los vendedores (distribuidores) deberán realizar para lograr el objetivo.

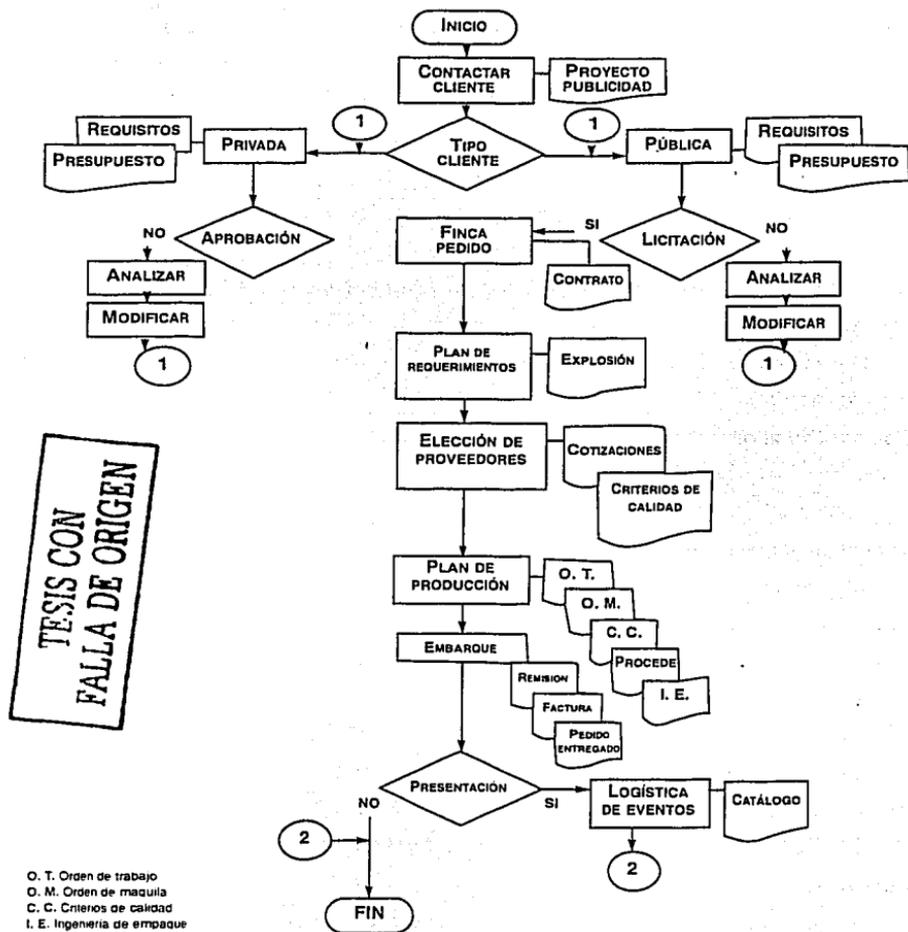
Otro tipo de procedimiento que desarrolla el manual es el "procedimiento de adquisición de materiales", esta sección muestra como coordinar la captación de los materiales indispensables para los procesos de producción, en el tiempo y lugar oportunos.

Así, los conocimientos expresados, conforman el llamado *Manual de políticas y procedimientos* de la casa editora.

A continuación se presenta mediante un diagrama el proceso general de trabajo que lleva a cabo la editorial, esquema que se incluye en dicho manual.

C) Proceso formal de trabajo

DIAGRAMA 2. PROCESO FORMAL DE TRABAJO DE AAE



FUENTE: MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE AMALGAMA ARTE EDITORIAL, 2002.

¿Cómo se puede interpretar este esquema? Max Weber fundamentaba en sus estudios sobre la burocracia, que las organizaciones debían establecer la división de funciones con base en la especialización, para cumplir las metas fijadas; es decir, el proceso de trabajo debe estar organizado racionalmente para funcionar de manera eficaz (en Thompson, 1984:19).

Evidentemente, el esquema es un esbozo general del proceso formal de trabajo de la editorial, en el cual se muestra lo que plantea Max Weber, pues cada área, departamento y personas que integran la empresa desempeñan una función específica dentro del proceso de producción y, algunas de estas tareas requieren de mayor especialización en relación con otras.

Este diagrama describe las funciones de forma superflua; sin embargo, cada una de las áreas que conforman la organización se hacen presentes en este esquema.

A continuación se explicará, brevemente, el sentido del proceso formal de trabajo esbozado en esta sinopsis.

En primer lugar, se contacta al cliente para brindarle algún servicio editorial. Para convencerlo y captar su interés y preferencia se arma un proyecto de publicidad en donde se da a conocer a la organización; es decir, se le intenta persuadir de que Amalgama Arte Editorial es la mejor opción. Esta actividad, como se había mencionado, es responsabilidad del *editor publisher*, quien proviene de la dirección general de la editorial.

El proceso a seguir es actuar conforme al tipo de cliente: institución pública o privada. Cuando se trata de una organización pública, generalmente, se somete a la editorial a un concurso de licitación con los otros participantes, para analizar si el presupuesto otorgado por la firma es el más conveniente para el organismo público. Caso contrario, si se trata de una entidad privada se toma la decisión con base en la cotización presentada.

Una vez aceptado el proyecto, con base en las condiciones establecidas, se lleva a cabo la orden de pedido y la celebración del contrato. Hasta este punto del proceso, sigue siendo labor del *editor publisher* (Director General).

Posteriormente, el área de Coordinación Editorial es enterada de las características del proyecto. Entonces, se realiza el plan de requerimientos, es decir, una propuesta de di-

seño, con base en las expectativas y necesidades del cliente. Hay una explosión de ideas en el departamento de diagramación y diseño.

Finalmente, corrección lo revisa para presentar la propuesta al cliente en óptimas condiciones.

Ya aceptada la propuesta, el departamento de compras hace una selección de proveedores con base en las cotizaciones adquiridas. Consecutivamente, el departamento de Producción Técnica arma su plan de producción, fija la orden de trabajo y especifica las características de la maquila, con relación a determinados criterios de calidad y otras especificaciones técnicas.

Concluida la producción técnica (filmación, impresión y encuadernación), se lleva a cabo el embarque y la entrega del producto a su destinatario final; para ello, el departamento de contabilidad y finanzas debe entregar la remisión, factura y orden de pedido.

Por último, si el cliente requiere que la editorial se haga cargo de la promoción y distribución de la obra, el área de Relaciones Públicas organiza la presentación de la publicación y comienza la venta del producto. Si no sucede así, el proceso de trabajo se da por terminado.

Cabe mencionar, que el proceso formal de trabajo de la casa editora es sencillo, como se puede apreciar, los quiebres en dicho diagrama son pocos, lo cual expresa una relativa continuidad en el desarrollo.

No obstante, dicho proceso presenta una dificultad real: no se cuenta con el personal necesario y especializado para realizar eficazmente todas las actividades. Veamos los recursos, tanto humanos como técnicos, con los que cuenta la empresa.

D) Inventario de recursos humanos y tecnológicos

El proceso formal de trabajo descrito anteriormente, expresa las diferentes actividades que se llevan a cabo para que Amalgama Arte Editorial cumpla su objetivo planteado. Para ello, evidentemente, se requiere que la organización obtenga diversos insumos del medio que la rodea.

En el capítulo I se describe detalladamente este ciclo de incorporación. En esta parte del estudio, se centrará la atención en dos de estos elementos, tal vez los más importantes para el funcionamiento de la organización: recursos humanos y tecnológicos.

A continuación se contabiliza el número de miembros que integran esta casa editorial.

TABLA 2. INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

NÚMERO DE MIEMBROS	PUESTO	ÁREA	DEPARTAMENTO
1	Director general	Dirección general	Dirección general
1	Contador	Administración	Contabilidad y finanzas
1	Secretaria general	Administración	Compras
1	Coordinadora de información	Coordinación editorial	Coordinación editorial
1	Diseñador gráfico	Coordinación editorial	Diagramación y diseño
1	Corrector de estilo	Coordinación editorial	Corrección
1	Jefe de producción	Coordinación editorial	Producción técnica
1	Distribuidor	Relaciones públicas	Promoción y ventas
1	Coordinación de eventos	Relaciones públicas	Logística de eventos

FUENTE: ELABORACION PROPIA.

Como se observa en el cuadro anterior, cada uno de los colaboradores que participan en el funcionamiento de la firma, tienen a su cargo un área o departamento que la conforman.

Cabría la posibilidad de que esta peculiaridad se interpretara como un rasgo de complejidad para la organización, dado el carácter individualista que sustenta la estructura organizacional.

Al respecto, es importante plantear la siguiente interrogante: ¿es suficiente el personal que integra la editorial para el funcionamiento de la misma?

Sin el afán de enjuiciar la reflexión, es oportuno expresar que la organización ha funcionado bajo estas condiciones por más de cuatro años. Aunque, valdría mencionar que cuando el grado de trabajo es elevado, se requiere de mayor participación laboral; en dichos casos se recurre a los llamados *freelance* o empleados eventuales.

Otra particularidad que caracteriza a la empresa es su capacidad de resolver los denominados trabajos "urgentes" o "bomberazos", básicamente con los recursos humanos que posee; pero con un desgaste psicológico y físico significativo, tema que se abordará en el capítulo IV.

Además, es indispensable reiterar, que la mayoría de los integrantes conoce cómo realizar algunas otras actividades; salvo las que requieran mayor especialización, como contabilidad y producción técnica. De tal suerte, que los individuos pueden ocupar otros puestos y ejecutar otras tareas cuando las necesidades así lo exijan.

Este fenómeno se da debido al proceso continuo e inmediato característico de la producción y edición de libros; ya que si una de las partes integrales del ciclo falla, se debe tener la capacidad para reparar dicha eventualidad. De ahí la necesidad de que algunos de los miembros conozcan, al menos básicamente, las diferentes labores que se llevan a cabo para producir el producto final.

No obstante, dicha peculiaridad propicia diversos conflictos laborales, de los cuales se ahondará detalladamente en el capítulo III.

Por lo tanto, aunque las responsabilidades sean mayores para cada uno de los miembros, se ha intentado hacer frente a los diversos proyectos con el factor humano existente.

Sin embargo, para lograr el bien o servicio editorial no basta con el potencial humano, pues se necesitan diversos elementos tecnológicos para crearlos; es decir, la organización debe contar con cierta infraestructura.

Si bien es cierto que en materia de producción editorial los cambios tecnológicos, actualmente no se caracterizan por ser turbulentos, es decir, el soporte técnico no se vuelve obsoleto de la noche a la mañana como en otros casos; sí es importante que la organización se encuentre a la vanguardia para afrontar las nuevas necesidades del cliente.

Lamentablemente, la editorial presenta un enorme rezago al respecto, ya que la actualización y renovación de su infraestructura es una actividad poco frecuente, dado el "costo" que la transformación implica. Como es sabido, la industria editorial, en general, se encuentra sumida en una crisis que ha repercutido en las diversas casas editoriales del país, principalmente en las micro empresas, lo cual ha obstaculizado cualquier intento de renovación tecnológica.

A pesar de ello, Amalgama Arte Editorial, cuenta con el hardware y software indispensable para continuar su actividad, como programas de diseño y edición, por ejemplo: Adobe Photoshop, Illustrator, Quarkxpress, entre otros; sin embargo, estas herramientas de trabajo no se encuentran actualizadas.

De la misma manera, el mobiliario técnico como computadoras, escáner, e impresora, en diversas ocasiones no son suficientes para la carga de trabajo en la editorial, e incluso no se encuentran en las condiciones óptimas, lo cual, sin lugar a dudas, genera retraso en los procesos de producción representando pérdidas para la organización.

Por mencionar un ejemplo, se dijo anteriormente que la empresa la conforman principalmente nueve personas, quienes en su mayoría necesitan utilizar una computadora para desempeñar su trabajo; pero, la editorial cuenta con seis de estos aparatos. De este modo se tienen que atender las prioridades.

Además, la organización contrata los servicios de otros proveedores para los procesos de filmación, impresión y encuadernación, pues la casa editora, como muchas otras del ramo, no cuentan con la maquinaria para desempeñar estas actividades. Es evidente, que Amalgama Arte Editorial no posee tecnología de punta; sin embargo, para resarcir es-

te problema, la editorial se ha fijado como objetivo a corto plazo, renovar su soporte técnico, pues, en definitiva, es un factor importante en el desarrollo de la organización.

El poder y la autoridad en esta casa editorial

Una de las constantes que prevalece en los estudios realizados a lo largo de estos seminarios es, sin lugar a dudas, la estructura piramidal que identifica a las diversas organizaciones, con canales de mando de arriba hacia abajo. Aspecto importante, ya que da cuenta de cómo, quién y en qué forma se ejerce la autoridad y, por ende, quién posee el poder (Pérez, 2002).

Para dar mayor precisión a esta reflexión veamos lo que opinan Burns y Stalker al respecto: “el orden jerárquico de rango y poder, presentado en el organigrama de las organizaciones, que predomina en todas las organizaciones, es a la vez un sistema de control y una escalera de ascenso profesional” (Burns y Stalker, en Elliott, 1984:107).

Como se demuestra, estos autores proponen que el poder juega como un instrumento de “deseo” en las organizaciones; de ahí la importancia de que este elemento sea motivo de análisis.

Muchos estudiosos en la materia han tomado al poder y a la autoridad como punto de referencia para iniciar sus investigaciones a cerca de las organizaciones. Etzioni retoma las estructuras de sumisión para realizar una clasificación de las mismas, a las cuales nombra: *utilitarias, normativas y coercitivas* (en Salaman, 1984:77).

Evidentemente, estas concepciones tienen una influencia Weberiana, pues fue Max Weber quien definió a la burocracia como un medio de orden organizacional, basado en la aplicación de reglas, posiciones jerárquicas, la competencia técnica, entre otros; aspectos que constituyen una clase particular de control (Salaman y Thompson, 1984:19-92).

Se ha descrito la importancia del poder y la autoridad como factores esenciales en las organizaciones pero ¿qué se entiende por poder y autoridad?, estos conceptos tienen características distintivas. Para Schein, autoridad no es lo mismo que poder:

El poder puro implica la habilidad para controlar a otros físicamente, a través de la manipulación del premio o del castigo, o a través de la manipulación de la in-

formación. El poder implica que otros de verdad no tengan otra alternativa porque no son lo suficientemente fuertes para tomar una determinación, o porque no cuentan con los recursos necesarios para hacerlo. Es lo que los sociólogos llaman "autoridad no legítima". La autoridad legítima implica que los subordinados obedezcan los reglamentos, las leyes y las ordenes voluntariamente porque aceptan también el sistema por medio de cual se llevó a esos reglamentos, a esas leyes o a ese nivel de autoridad para dar ordenes, es decir, le reconocen a la persona que tiene autoridad y el derecho de mandar (Schein, 1982:23).

Retomando estas distinciones, se puede citar como ejemplo de poder, ejercido a través del sometimiento físico, a un centro de readaptación social, en donde los reclusos deben someterse a una serie de normas impuestas y, el incumplimiento de ellas, generará algún castigo para el infractor. Pero la autoridad no tiene la misma implicación que el poder, la autoridad implica el reconocimiento y la aceptación de los demás de manera voluntaria.

Ambas observaciones indican que existen diversos tipos de autoridad, Max Weber ofrece diversas tipologías (en Mayntz, 1990:135):

1. *Dominación legal*: Se justifica por su referencia a la legalidad de un orden establecido, en virtud del cual los titulares de determinados puestos tienen un poder de mando establecido por este ordenamiento.
2. *Dominación tradicional*: Se apoya en las tradiciones vigentes, en virtud de las cuales determinadas personas son llamadas a ejercer la dominación.
3. *Dominación carismática*: Se basa en el supuesto de que hay que prestar obediencia a determinadas personas por razón de sus cualidades extraordinarias.

Se han descrito algunos fundamentos teóricos básicos respecto a la autoridad en las organizaciones, pero, es preciso preguntarnos ¿cómo se presenta este fenómeno en Amalgama Arte Editorial?

Mayntz afirma que las organizaciones están divididas entre las facultades de decisión y de mando, establecidas en reglas y papeles, de una parte; y las obligaciones de ejecución y obediencia de la otra (Mayntz, 1990:123).

La estructura organizacional formal de esta editorial se encuentra distribuida jerárquicamente, con canales de mando que van de arriba hacia abajo.

El rango superior lo ocupa el Director General, quien es la máxima, quizá la única, autoridad dentro de dicha organización; ya que esta persona dicta la última palabra en todos los asuntos de la editorial.

Sin embargo, no se debe olvidar que es característico de toda empresa contar con una parte que decide y manda y otra que obedece, la diferencia en la autoridad radica en el grado de control que se ejerce en el grupo.

Ahora, la cuestión va en este sentido: ¿por qué los miembros de la editorial están dispuestos a ejecutar las órdenes?

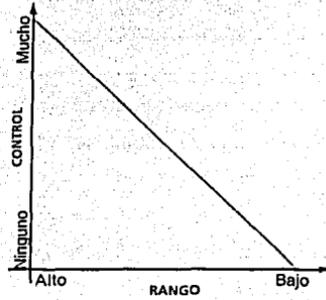
Esto se logra mediante la voluntad de las personas que la integran y no a través de la coerción o el castigo. Por ello, la autoridad en la organización se reconoce de dos formas particulares:

1. *Autoridad tradicional*: Esta editorial nació como un proyecto familiar, hasta la fecha se ha mantenido así; por lo tanto, el rango superior está ocupado por su fundador, el Director General, quien es la persona que ejerce la autoridad.

2. *Autoridad legítima*: En el acta constitutiva de Amalgama Arte Editorial se estipula el número de accionistas que participan en este contrato legal, indicando también, la cantidad de acciones que corresponde a cada uno de ellos. Al respecto, el accionista mayoritario es el fundador de la editorial; por ende, es quien controla dicha empresa.

Como se percibe, el grado de control en la casa editora no es un rasgo significativo, pues la autoridad no se ejerce mediante niveles de coerción y dominio elevados. No obstante, como se aprecia en los capítulos III y IV, el control de la información se sujeta a un tipo de poder, en donde su retención y manejo limita la participación y toma de decisiones de forma eficaz. Por lo tanto y con base en la estructura formal de la empresa, representada a través del organigrama, la curva de control se esquematizaría de la siguiente manera:

DIAGRAMA 3. CURVAS DE CONTROL

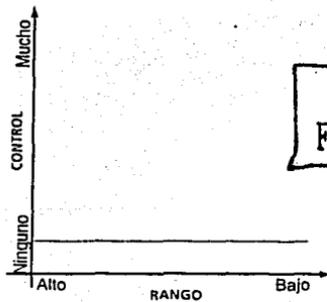


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Para Mayntz, en la curva con estas características (autoritaria) domina la cabeza de la organización (Mayntz, 1990:131). Situación que se refleja en la estructura organizacional de Amalgama Arte Editorial.

Sin embargo, la realidad presenta otra situación, en donde la autonomía es un rasgo característico, pero siempre con la coordinación del Director General; por lo tanto, el control no es significativo.

En consecuencia, la curva real de control sería de la siguiente forma:



FUENTE: ELABORACION PROPIA.

El factor motivacional en esta casa editora

La Teoría Clásica sustentada, en gran medida, en las ideas de Max Weber, fue criticada por no concebir al factor humano dentro de sus apreciaciones teóricas; aspecto que retomó, finalmente, la Teoría Humanista o de las Relaciones Humanas.

De esta manera, se da cuenta del desarrollo humano, las motivaciones, las necesidades, las actitudes y valores de las personas. Con base en estas apreciaciones se desprenden las diversas teorías sobre la motivación.

Dichos enfoques, en general, son aproximaciones reduccionistas que presentan al ser social como un ente en busca de la satisfacción constante a sus necesidades; además, ofrecen una visión muy general de individuo.

Sin embargo, se tiene que reconocer que los intentos teóricos se han implantado en diversas organizaciones para hacer frente a los problemas de motivación y satisfacción laboral.

Así, encontramos a Maslow, uno de los teóricos más reconocidos al respecto. Él considera que las necesidades humanas básicas se podían organizar en un orden jerárquico (Salaman, 1984:178):

1. Necesidades fisiológicas
2. Necesidades de pertenencia y amor
3. Necesidades de reconocimiento
4. Necesidades de auto-realización

Por otro lado, la teoría de McClelland, la cual es la más aplicable al estudio de las organizaciones, identifica tres necesidades básicas (Schein, 1982:81):

1. La necesidad de logro
2. La necesidad de poder
3. La necesidad de afiliación

Evidentemente, los individuos incorporan a la organización para cubrir o llenar ciertas expectativas, tanto personales como sociales; tal vez algunas necesidades de las que se muestran anteriormente.

En consecuencia, hay empresas que utilizan mecanismos de motivación bastante eficientes, como la industria japonesa Matsushita Electric Company, la cual, según Morgan, sus empleados recitaban todos los días el código de valores, cantando: "somos como una gran comunidad" (Morgan, 1991:103).

Particularmente, la motivación es un recurso poco empleado en Amalgama Arte Editorial.

Con base en la experiencia de más de cuatro años dentro de la empresa, se puede mencionar que no existen programas de incentivos o capacitación para sus integrantes.

En primera instancia, como se verá más adelante, las personas de esta organización no cuentan con un contrato formal, legal, explícito o impreso en donde se estipulen estos detalles; ya que el único contrato que existe es el psicológico, en el cual quedan entendidos aspectos como el salario, los horarios, las obligaciones, prestaciones legales, etc. Sin embargo, dichos factores no funcionan como instrumentos motivacionales, sino como condiciones de trabajo, pues todos los miembros de esta firma son acreedores a ellos.

Este es un fenómeno interesante en la editorial, ya que, a pesar de ello la gente sigue colaborando para ella. Con esta realidad, se refuta, en cierta medida, la Teoría X de Douglas McGregor, en donde se presenta al individuo como un ser incapaz de actuar por iniciativa propia. Pero, ¿a qué se debe que la gente permanezca en esta editorial? Existe una hipótesis poco definida al respecto:

Básicamente, los miembros de esta firma son jóvenes estudiantes. Actualmente, trabajar y estudiar al mismo tiempo no es una labor sencilla, pues cada una de estas actividades requiere tiempo y compromiso. En esta organización, la flexibilidad es un rasgo característico, no existen reglas rígidas que exijan el cumplimiento de ciertas normas inamovibles. Quizá este aspecto sea un factor decisivo para colaborar en ella, incluso puede verse como un factor motivacional, pero no está propuesto como tal.

Además, la promoción de los miembros no es un hecho factible, como es sabido, Amalgama Arte Editorial es una organización pequeña, sustentada en una estructura de tradición; la cual, en definitiva, no permite la promoción de su gente: no hay jerarquías por escalar.

Por consiguiente, se concluye que, primordialmente, el único elemento motivador en la casa editora es la remuneración económica que se obtiene por las tareas que se cumplen en la empresa.

Estructura de comunicación

La comunicación cumple un papel fundamental dentro de todas las organizaciones, pues a través de este proceso, los integrantes de la misma pueden conocer las funciones que desempeñarán en dicho sistema; además es el medio de entendimiento más eficaz entre los hombres.

De esta manera, las organizaciones tienen una estructura organizacional de comunicación, con base en canales que enlazan y relacionan a las distintas unidades que la integran.

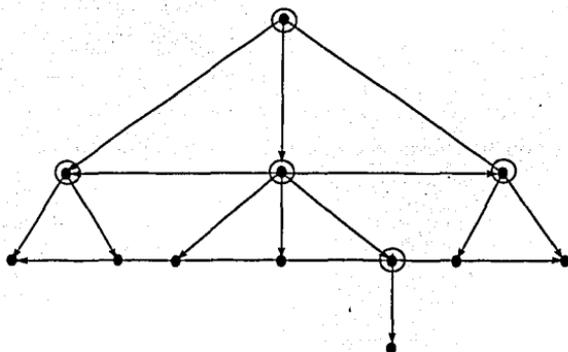
La estructura de comunicación se interpreta formalmente con base en el organigrama institucional, ya que dicho diagrama muestra, por medio de líneas, las rutas de comunicación.

Por lo tanto, la comunicación en las empresas se da en forma horizontal, con miembros del mismo rango; en sentido vertical, con individuos de distintos niveles y de arriba hacia abajo o viceversa.

Actualmente, las organizaciones han implantado varios medios de comunicación para transmitir sus pensamientos, como son: las revistas corporativas, videos institucionales, boletines, gacetas, etc. Es decir, la comunicación puede ser oral o escrita.

Mayntz decía que los contenidos de las comunicaciones en las organizaciones son, principalmente, órdenes, informes, quejas, reprensiones, informaciones objetivas, notificaciones de contenido ideológico o de principios, notificaciones tendentes a convencer, enseñar o influir, entre otras.

Dentro de la organización objeto de estudio, la estructura de comunicación se deduce del organigrama, de manera que las líneas que unen a cada área y departamentos indican los canales comunicacionales. Gráficamente esta estructura se representa de la siguiente manera:

DIAGRAMA 4. ESTRUCTURA FORMAL DE COMUNICACIÓN
DE AMALGAMA ARTE EDITORIAL

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Como se observa en el diagrama anterior, la comunicación se da en un nivel vertical, cuando el Director General informa a las diferentes áreas las tareas que se tienen que cumplir para desarrollar determinado proyecto. A su vez, éstas informan a los implicados en dichas secciones de lo emitido por la dirección general. Aquí se da el punto de intersección de la información transmitida, aspecto interesante, ya que este enlace se da entre miembros cuyas jerarquías son parecidas.

Por otra parte, en el sentido horizontal, la comunicación sucede cuando los responsables de cada área se ponen de acuerdo para ejecutar dichos mandatos y planear el proceso de trabajo.

Es importante destacar que las líneas de comunicación en el esquema se encuentran establecidas de arriba hacia abajo. Sin embargo, la comunicación también se da en sentido

inverso, debido a que la comunicación en un sentido vertical—descendente no es efectivo, pues como se verá en el capítulo IV, no hay una buena difusión y transmisión de la información; lo cual se convierte en un conflicto informativo—comunicativo evidentemente.

Así, la información necesaria para desempeñar las distintas tareas no cumple las expectativas, principalmente en cuanto a tiempos de entrega y producción, lo cual genera retrasos en el proceso de trabajo, problemática que se abordará con mayor detalle en el capítulo III.

Como bien señala Mayntz, es importante que los integrantes de las organizaciones estén enterados de lo que suceda en ella, dado que la información los orientará hacia el objetivo y proporcionará un sentimiento de vinculación con la empresa (Mayntz, 1990:124).

No obstante esta idea, constantemente se olvida que el personal común es parte de la organización; por ello, la comunicación se centra en frases imperativas. Contrariamente, la comunicación debe tener otro valor y sentido, que vayan más allá de los mandatos e informaciones persuasivas.

“Estar informado proporciona el sentimiento de estar presente en la organización y de formar parte de ella” (Mayntz, 1990:135).

Veamos, a continuación el proceso de reclutamiento que lleva a cabo la empresa. Como se verá, la comunicación en esta actividad no tiene significativa presencia, ya que, realmente, los integrantes no reciben la información suficiente y adecuada al momento de ingresar a la editorial.

Proceso formal de reclutamiento de Amalgama Arte Editorial

Se ha comprendido hasta el momento que los individuos son un elemento indispensable para el funcionamiento de la organización; por ello, se deben procurar su estancia en la misma para que se logren los cometidos establecidos.

Esta es una idea clara en las apreciaciones teóricas de Mayntz, él afirmaba: “mientras una organización exista y funciones tiene que cumplir el triple cometido de ganar miembros, lograr su permanencia en ella y hacer que desempeñen sus cometidos” (Mayntz, 1990:143).

En pocas palabras, sin el factor humano una organización no puede operar; de aquí la necesidad de reclutar personal. La manera en la que se enlistan a estos sujetos, dependerá de las políticas de la entidad. Este proceso de reclutamiento implica, necesariamente, dinámicas tales como la selección, inducción y socialización de estos miembros. Es oportuno hacer una distinción de dichos conceptos para evitar confusiones.

Se entenderá por *reclutamiento* aquellos mecanismos que servirán para atraer a las personas interesadas en la oferta de la institución.

El término *Selección* se definirá como el proceso para elegir a las personas que cubren el perfil y las condiciones estipuladas por la entidad.

La palabra *inducción* se refiere al proceso mediante el cual se enviste de los conocimientos necesarios a la persona que ha aceptado la propuesta de la editorial: derechos y obligaciones dentro de la firma.

Finalmente, la *socialización* la define Schein como "el proceso de enseñar cómo funciona la organización, cuáles son sus normas y reglas de conducta y cómo comportarse con otros miembros de la organización, en otras palabras, aprender cómo funciona la organización" (1982: 19).

A continuación se describe cómo se dan estos procesos en Amalgama Arte Editorial.

El reclutamiento formal en esta editorial se da de diversas maneras. En primer lugar, es importante mencionar que no se cuenta con un departamento especializado para esta función, por ejemplo, recursos humanos. Dicho proceso se realiza básicamente de las siguientes formas:

1. Se publica un anuncio en el periódico con las características y requerimientos necesarios para los posibles candidatos. Posteriormente se concreta una cita con todos los interesados. Es indispensable aclarar que esta función la realiza la dirección general de la empresa.
2. Se prepara una labor de difusión; es decir, se realiza un documento con la oferta de trabajo, el cual se coloca en puntos estratégicos, como universidades en donde se imparta la profesión que se demanda. Después se fijan fechas para entrevistas.

3. A la editorial llegan constantemente diversos currículos, ya sea vía fax, correo electrónico o personalmente, de gente que aspira a trabajar en ella. Los documentos se archivan y cuando la empresa requiere algún puesto, se remite a esos archivos. Finalmente, se arregla una cita para conocer al aspirante.

4. Otra forma de reclutamiento es la "recomendación". Entre los miembros que integran la editorial recomiendan a personas conocidas que cumplan con el perfil solicitado por la organización.

Ya hecha la labor de reclutamiento, la selección se basa en las aptitudes de los aspirantes, con base en el currículum, se observa la experiencia en el campo en el cual se va a desarrollar. Por último, el seleccionado siempre será el que mayor conocimientos tenga sobre la actividad a realizar y la disposición para desempeñarlo. Es indispensable reiterar, que el proceso de selección también es responsabilidad del Director General.

El proceso de inducción se lleva a cabo, evidentemente, cuando la persona seleccionada acepta la oferta de trabajo. En ese momento se estipulan cuáles serán sus derechos y obligaciones en la editorial. Es decir, se fija el contrato psicológico.

En este sentido, cabe mencionar que ninguno de los integrantes que colaboran para la firma cuentan con un contrato legal, expedido por la organización, pues el argumento inicial por parte de la empresa es aceptar al individuo como "prueba" durante un lapso de tiempo determinado y, posteriormente, se efectuará la celebración del contrato, hecho que no llega a concretarse.

Podría decirse que el único contrato celebrado es el llamado "contrato psicológico", al cual Schein lo define de la siguiente manera:

La noción de un contrato psicológico implica un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización. Esta idea está implícita en el concepto de rol organizacional, en el sentido de que cada rol es básicamente un conjunto de expectativas conductuales (Kahn y otros, 1964). El contrato

psicológico implica además que cada persona que desempeña un rol, el empleado por ejemplo, tiene también expectativas sobre cosas como el salario o escalas salariales, jornada laboral, prestaciones y ventajas del empleo, garantía de que no lo van a despedir inesperadamente, etc. Muchas de estas expectativas son implícitas y tienen mucho que ver con el sentido de dignidad y de importancia de la persona. Todos esperamos que la organización nos trate como seres humanos, que nos brinde trabajo y facilidades que suplan nuestras necesidades en lugar de crear otras, que nos brinde oportunidades de crecer y aprender más, que nos deje saber cómo estamos haciendo las cosas, etcétera... (Schein, 1982: 21).

Como se puede apreciar, las expectativas descritas en la concepción de Schein, tienen el mismo valor que un documento con carácter legal. El contrato psicológico de la editorial establece, entre otros elementos, las prestaciones legales que le corresponden al trabajador, el sueldo, la posibilidad de un aumento en la remuneración, el ambiente de trabajo y las oportunidades de aprendizaje. Pese a dichos establecimientos entre la organización y el individuo, cabe señalar que muchos de éstos no se llegan a cumplir.

Para finalizar, el proceso de socialización se efectúa el primer día de trabajo, labor que consiste, básicamente, en las siguientes actividades:

1. Se presenta públicamente al nuevo integrante.
2. Se le muestra físicamente la organización.
3. Conoce las diversas actividades que se realizan en la editorial
4. Se va familiarizando con su nueva actividad y sus compañeros de trabajo.
5. Se le capacita en algunas habilidades técnicas necesarias para desempeñar su función.

Cabe destacar que en este proceso intervienen la mayoría de los integrantes, y no sólo el Director General como en los casos anteriores.

Schein incluye otro proceso más: el *entrenamiento*, el cual consiste en enseñar al empleado las habilidades técnicas necesarias para que ejerza su trabajo, es similar a la capacitación (Schein, 1982:17).

Generalmente, el entrenamiento lo realiza la persona con mayor experiencia en determinada función, como ya se había hecho referencia en otro punto de la investigación, en Amalgama Arte Editorial existe un perfil, casi constante, en sus colaboradores. Principalmente todos son estudiantes, es decir, gente joven con conocimientos frescos y actuales.

Los puestos que más se demandan en la organización son diseñadores gráficos y correctores de estilo.

Es necesario, para concluir, expresar que casi no existe rotación de personal y la mayoría de las veces se contrata colaboradores temporalmente o en la modalidad de *freelance*. Por último, es oportuno aclarar que los procesos mencionados se han formalizado, ya que de esta forma se ha reclutado a todo el personal actual.

Es preciso mencionar que en todo el proceso de reclutamiento no existe una buena difusión de la información necesaria para los aspirantes a algún puesto, debido a que, como se ha expresado, no se dan a conocer los objetivos, políticas, filosofía o valores que persigue la editorial, entre otros aspectos.

Dicha problemática será uno de los aspectos de mayor trascendencia para el eficaz funcionamiento en la editorial, conflicto que se ahondará en el capítulo IV, pues la retención de la información o su inoportuna difusión han actuado como un instrumento de poder o control. Esta situación infiere en la participación de los miembros, quienes no se sienten comprometidos con la empresa y, por ende, no reconocen a la autoridad, toda vez que no cumple adecuadamente con su función.

Al respecto, veamos a continuación los diferentes estilos gerenciales para identificar los que se practican en la empresa.

Estilos gerenciales

Las organizaciones son sistemas complejos, dado que están habitadas por seres humanos y su función radica en el desempeño de los mismos. Por ello, para entenderlas debemos comprender cómo son las personas que están dentro de ellas.

Naturalmente, cada individuo es diferente, tiene su propia experiencia personal y un marco de referencia social y cultural que se reflejan en su conducta: sin embargo, valdría

reflexionar sobre ¿hasta qué punto un individuo se desprende de todo su gamaje cultural cuando incursiona a una organización, la cual, por supuesto, impone su propia cultura?

Muchos estudiosos como Trist, Maslow, McGregor, entre otros, han tratado de comprender la conducta humana en las organizaciones, pero la tarea es más compleja de lo que se espera, pues nunca se sabe cómo van actuar los sujetos.

Veamos lo que opina Schein al respecto:

La conducta humana es el resultado complejo de nuestras intenciones, de la forma como percibimos una situación inmediata y de los supuestos o creencias que tenemos sobre una situación y sobre la gente que está en ella. Estos supuestos están basados a su vez, en nuestra experiencia pasada, en normas culturales y en lo que otros nos han enseñado a esperar (Schein, 1982:47).

Evidentemente, es un “entramado de cosas” que conforman su sentir y actuar ante diversas circunstancias; por lo tanto, llegar a una compatibilidad entre el “modo de ser” del individuo y el de la organización resulta algo complejo, pero necesario para el desempeño óptimo de la entidad. De ahí el interés de estudiar los diversos estilos gerenciales formulados con base en la naturaleza humana y la motivación.

Vale mencionar que estos estilos son muy diversos entre sí y cada uno apuesta por un tipo de individuo en las organizaciones, pero estas tres aproximaciones generalizan la conducta humana; en consecuencia, un estilo cualquiera puede no adecuarse a una determinada persona.

La triada de estilos gerenciales son los siguientes:

1. Racionales económicos: Se fundamenta en la filosofía del hedonismo (la gente actúa para aumentar su propio interés) y en la Teoría X de Douglas McGregor; por lo tanto, sus supuestos sobre el comportamiento de los miembros son los siguientes (Schein, 1982:49-50):

- A los empleados los motiva esencialmente el incentivo económico y por lo general, hacen cualquier cosa que les asegure mayor ganancia de tipo económico.
- Como los incentivos económicos están bajo el control de la organización, el empleado es esencialmente un agente pasivo a quien la organización debe manipular, motivar, controlar.
- Los sentimientos son, por definición, irracionales y por tanto, hay que evitar que éstos interfieran con la tendencia calculadora irracional, de la persona, de trabajar por su propio beneficio.
- Las organizaciones pueden y deben diseñarse en tal forma que los sentimientos de la gente, y por consiguiente, sus características más imprevisibles se pueden neutralizar y controlar.

2. *Sociales*: Este estilo gerencial otorga mayor importancia al individuo y los instrumentos de motivación que ayudan a suplir determinadas necesidades en los miembros, principalmente el bienestar psicológico y la integración con el grupo. Los supuestos de este estilo se basan, principalmente en los estudios de Elton Mayo (en Schein, 1982:59):

- Las necesidades sociales son el principal motivador de la conducta humana, y las relaciones interpersonales son las que dan origen al sentido de identidad.
- Como resultado de la mecanización, que trajo la Revolución Industrial, el trabajo ha perdido mucho de su significado intrínseco, significado que se tienen que buscar ahora en las relaciones sociales que se dan en él.
- Los empleados responden más ahora a las fuerzas sociales de los grupos que se conforman, que a los incentivos y controles de la empresa.
- Los empleados responden a la empresa en la medida en que un supervisor pueda suplir su necesidad de pertenencia, aceptación y sentido de identidad.

3. *Auto-actualización*: Este estilo se fundamenta en la llamada Teoría Y de McGregor, que es la contraparte de la Teoría X. Este nuevo estilo apuesta por un ser más ca-

paz, maduro y productivo, por ello, estos son sus supuestos básicos (en Schein, 1982: 64-65):

• Las necesidades humanas caen en una jerarquía:

- 1) Necesidades fisiológicas básicas,
- 2) las necesidades de supervivencia, protección y seguridad,
- 3) las necesidades sociales y de afiliación
- 4) las necesidades de auto-satisfacción e importancia
- 5) las necesidades de auto-actualización.

• El individuo trata de madurar en el trabajo y es capaz de hacerlo en el sentido de tener cierta autonomía e independencia, de adoptar una perspectiva a largo plazo, desarrollar capacidades y habilidades especiales y de tener más flexibilidad para adaptarse a determinadas circunstancias.

La gente, por lo general, puede motivarse y controlarse asimismo.

No existe un conflicto inherente entre la auto-actualización y una efectiva actuación organizacional.

Los tres tipos gerenciales descritos anteriormente suponen una manera muy distinta de dirigir, motivar y satisfacer las necesidades de los trabajadores; sin embargo, el problema no son esas divergencias, sino: ¿en qué medida se pueden implantar en determinadas organizaciones?, ¿cuál es la forma más adecuada para dirigir?

Como se ha descrito, cada uno de estos estilos puede funcionar en algunos individuos, pero en otros no.

Centrándonos en la editorial, sería complejo determinar cuál es el estilo gerencial que prevalece en esta editorial.

En un sentido estricto, Amalgama Arte Editorial ejerce el estilo gerencial de auto-actualización, por las siguientes razones:

En puntos anteriores se mencionó que la autoridad en dicha organización está representada por una sola persona, quien es el Director General; sin embargo, el grado de con-

tol sobre los subordinados no refiere niveles altos, ya que, prácticamente, las funciones de esta persona se realizan al exterior de la institución. Por ello, la autonomía e independencia de los trabajadores es un rasgo significativo en la editorial.

Por otra parte, se ha descrito en el proceso formal de trabajo que los individuos tienen la habilidad y capacidad para adaptarse a las diferentes funciones de la organización, lo cual permite tener mayor flexibilidad para responder a determinadas circunstancias. No obstante de los conflictos que dicha falta de división del trabajo genera entre los actores, como se verá en el capítulo siguiente.

En pocas palabras, esta firma editora apuesta por la autonomía, independencia y capacidad de sus colaboradores; aunque no proporciona la información adecuada y oportuna para desarrollarse eficientemente. Si bien es cierto que el factor motivacional es poco recurrente, el estilo gerencial que predomina es el de auto-actualización.

Empero, es indispensable anotar que la organización presenta características de los diversos estilos gerenciales presentados.

A continuación, se anotarán varias ideas que ayudarán a aclarar el panorama en este sentido.

- a) Cuando se trató el tema de la autoridad y el control en la empresa se llegó a la conclusión de que había una autoridad representada por el Director General de la firma, cuyo grado de control no era alto, dado que su estancia en la misma era eventual, debido a que su trabajo radicaba en el exterior de ella. Por lo tanto, existía una "responsabilidad compartida" entre los colaboradores.
- b) En el tema referente a la motivación se aclaró que la editorial no ha implantado mecanismos de motivación o incentivos para con sus colaboradores; en consecuencia, el factor motivacional en la editorial es, básicamente, la remuneración económica obtenida.
- c) Finalmente, en el punto de los grupos psicológicos presentes en este organismo, se argumentó que existe un grupo informal mixto que funcionaba como un factor integrador entre sus afiliados.

Como se aprecia en las notas descritas, hay aspectos interesantes que ayudan a inferir que en la organización existen variables de los tres estilos gerenciales.

Por un lado, el único elemento motivador real en la editorial es lo económico, la firma contrata los servicios de ciertas personas, a las cuales se les otorga una remuneración por su actividad (racionales-económicos). Por otro, la empresa ha propiciado que sus miembros se sientan integrados socialmente entre ellos, y que cada uno tenga el reconocimiento de los otros, pues éstos, en su mayoría, son partícipes en un grupo psicológico mixto (sociales). Finalmente, a los integrantes de la firma se le da la oportunidad de actuar independientemente. (auto-actualización).

Quizá los ejemplos al respecto sean burdos y superfluos, la intención es demostrar que en la editorial no sobresale alguno de estos estilos gerenciales, con base en la experiencia de más de cuatro años dentro de la organización, se puede mencionar que las formas de dirección mencionadas se ajustan conforme a las necesidades organizacionales.

Para concluir, es prescindible retomar una reflexión hecha anteriormente: ¿el individuo incursiona a una organización para satisfacer sus necesidades?

Al parecer, el interés siempre va en función de lo que la organización requiere, y el individuo es el medio para conseguirlo. Por ejemplo, capacitan a sus empleados para que su trabajo sea más eficaz, renuevan sus instrumentos de trabajo para producir más, y nunca porque están preocupados por su bienestar y superación personal.

Esto se traduce en un término muy singular: "son perversiones organizacionales".

DIAGNÓSTICO SOBRE LOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

A lo largo de esta investigación sobre la formalización de Amalgama Arte Editorial, se han descrito diversos aspectos que la conforman, como la filosofía que la distingue, el objetivo que persigue, su estructura formal de autoridad y comunicación, el proceso de trabajo, la manera en que recluta a su personal y los estilos gerenciales que la caracteriza, entre otros.

Con base en el estudio de estas premisas, se pueden identificar algunas situaciones que merecen mayor atención por parte de la organización.

Es importante destacar que la intención no es encontrar problemas donde no los hay, sino detectar cuales son los aspectos de la editorial que merecen una atención inmediata para el buen funcionamiento de la misma; incluso, las propuestas sugeridas son un tanto parciales, pues en este punto de la investigación no se tienen aún los conocimientos necesarios para determinar ciertos problemas.

A continuación se enlistan las áreas que merecen mayor atención:

Amalgama Arte Editorial es una organización que se caracteriza por ser formal e informal a la vez: es decir, existen divergencias entre el deber ser y el ser realmente. Aún, no se precisa hasta qué punto puede ser este rasgo un conflicto significativo; pero es importante aceptar que con base en esta singularidad, se observaron algunos aspectos a considerar:

1. En primer lugar, cabe señalar, que la editorial tiene firmemente establecidas sus políticas y procedimientos en el *Manual de políticas y procedimientos*; sin embargo, no hay difusión de sus premisas y evidentemente, estos son conocimientos que los integrantes deben conocer para identificarse con la organización
2. Por otra parte, en el organigrama se presenta el departamento de promoción y ventas que se desprende del área de Relaciones Públicas: el cual no funciona como tal, pues la distribución de los productos de la empresa es una actividad poco explorada.

3. Otra de las dificultades que enfrenta, y la cual sí se puede considerar como un problema grave, es la infraestructura inadecuada, por no llamarla obsoleta, con que cuenta la organización. Se ha hecho hincapié que uno de los rasgos más notorios en la filosofía de la empresa es el uso de tecnología de punta para lograr productos de calidad; no obstante, el soporte técnico utilizado en la firma no reúne tales características; es decir, es obsoleto para efectuar algunos procesos.
4. En otro sentido, la empresa incorpora a sus colaboradores a la organización sin la celebración de un contrato legal, en donde se estipulen los derechos y obligaciones de cada parte, actividad que no se sujeta a las reglas establecidas gubernamentalmente; por lo tanto, no existe un amparo legal ni para la organización, ni para el trabajador.
5. A pesar de que la casa editora apuesta por la autonomía de sus integrantes, como se ha explicado en varias ocasiones, no cuenta con mecanismos de motivación que integren al trabajador, ya que, en primera instancia, no hay programas de capacitación, ni promoción profesional. Al respecto, el individuo se encuentra estancado en un nivel jerárquico.
6. Finalmente, el proceso de reclutamiento, selección, inducción y socialización, del personal es responsabilidad del Director General, quien tiene experiencia en el ramo editorial, pero no en recursos humanos. En un sentido estricto, es necesario que dicha actividad la lleve a cabo un departamento especializado en la función, con el cual no cuenta la editorial, ni interna ni externamente.

Es necesario aclarar que las observaciones descritas no pretenden ser un tipo de denuncia, son sólo eso, apreciaciones, puntos de vista, ideas, que llegarán a definir el carácter organizacional.

AMALGAMA ARTE EDITORIAL: LA ORGANIZACIÓN COMO UN CARNAVAL

Las organizaciones son muchas cosas a la vez. Por ello, las interpretaciones que se hacen a propósito son muy diversas y dependen del punto de donde se observen.

Gareth Morgan ha sabido comprender muy bien estas intrigantes y complejas entidades. De esta manera, proporciona una manera singular para explicar los diferentes caminos de la organización: las metáforas, cuyo instrumento esencial es la imaginación (Morgan, 1991:331).

La tesis de Morgan sugiere una nueva visión del mundo, brindando imágenes de esta complejidad organizacional de una manera más simbólica.

Así, por ejemplo, hemos entendido a las organizaciones como máquinas, organismos, cerebros, culturas, sistemas políticos, cárceles psíquicas, como cambio y transformación y como instrumentos de dominación.

Ambas aproximaciones han ayudado a entender los múltiples significados de la organización. así mismo, hemos aprendido a reconocer la cultura que rige a muchas organizaciones que funcionan bajo una de estas metáforas.

La tarea ahora es definir a Amalgama Arte Editorial de una manera simbólica, para ello, se intentará construir una metáfora, con base en las ideas de Morgan.

Tal actividad resulta compleja, dado la diversidad de factores que conforman a la editorial; por lo tanto, encontrar una similitud no es fácil.

No obstante, la intención es proponer una nueva manera de ver a la empresa. Se presenta, entonces, la idea de compararla con un carnaval.

Por definición, un carnaval es una fiesta popular que se celebra en determinados días y consiste en mascaradas, comparsas, bailes, etc. La pregunta obligada es: ¿Qué tiene que ver un carnaval con Amalgama Arte Editorial? Todo y nada a la vez. Sin embargo, se pueden entrelazar algunos rasgos para describir a dicha organización.

Como se mencionó, el carnaval es una fiesta con características populares, un ritual en donde intervienen personas que se reconocen como miembros de la celebración, cuyas actividades están enfocadas al cumplimiento de un objetivo específico: transmitir una tradición o costumbre a determinada población, a través de sus bailes, disfraces y cantos.

¿No funcionan de manera similar las organizaciones en general?

Por ello, la editorial funciona como un carnaval. Amalgama Arte Editorial es una organización conformada por diversos individuos que se perciben como colaboradores de la firma, quienes realizan actividades específicas y coordinadas para lograr el objetivo planteado: Divulgar el pensamiento y la cultura vigente del país, mediante ediciones de calidad literaria y editorial.

Bajo estas apreciaciones, cabe resaltar, que tanto el carnaval como la editorial intentan producir una acción hacia diversas personas.

Resulta interesante observar hasta qué punto esta, y muchas organizaciones más, son como carnavales. Cada individuo juega un rol específico y adoptan una manera de ser, una apariencia: disfrazan su verdadera identidad. Su conducta dentro del sistema social se determina en función de las políticas y reglas que implanta la organización, cubren su verdadera esencia, se convierten en un personaje más del carnaval.

Así, observamos en dicho evento a distintos personajes con características propias, por ejemplo, el rey o la reina del carnaval, los bufones, bailarines, animadores y organizadores en general del evento.

Estos individuos cubren su apariencia real e interpretan el papel que les ha tocado desempeñar en escena, para cumplir con su objetivo. Cubierta esta meta, las máscaras y los disfraces son parte de un ritual.

Al respecto, los colaboradores de esta editorial funcionan como la autoridad o los subordinados. Se ha hecho énfasis en que las personas son un cúmulo de experiencias y sentimientos, cuyo gamaje cultural traspasa al hábitat organizacional, sin embargo, tienen que ocultarlo, disfrazarlo, maquillarlo para adquirir una nueva actitud, una forma temporal de actuar. Quizá, al finalizar la jornada laboral, dicho disfraz sea, ahora, parte de un proceso que se repetirá.

¿A caso los individuos no actúan conforme a la situación que tienen que enfrentar, no adoptan un papel para determinadas circunstancias?, ¿a caso no disfrazan sus actitudes y emociones?

Por ello, valga decir que la organización es como un carnaval: cada cual con su respectivo disfraz.

CONSIDERACIONES FINALES

¿ANTE QUÉ ORGANIZACIÓN NOS ENFRENTAMOS?

A lo largo del desarrollo de la investigación se han diagnosticado diversos aspectos que conforman la estructura formal de Amalgama Arte Editorial. Dichos elementos proporcionan abundantes conocimientos para comprender cómo es esta editorial y "aproximamos" a la cultura que la caracteriza.

Sin embargo, tal acercamiento es una idea parcial, pues queda claro que las organizaciones, en general, son como prismas, cuyas caras proporcionan una imagen distinta; es decir, todo depende desde el punto de donde se observe. De aquí, la insistencia en afirmar que son muchas cosas a la vez.

Con base en las anotaciones realizadas a lo largo del capítulo, se puede concluir lo siguiente:

Esta organización funciona bajo la dimensión formal e informal a la vez, por lo tanto, la flexibilidad en cuanto a funciones es un rasgo significativo en ella.

Su estructura organizacional es de tipo piramidal/tradicional/legal. Se sustenta sobre una filosofía enfocada a la "calidad total" de sus productos para la satisfacción de sus clientes. Estas políticas parecen olvidarse del factor humano; sin embargo, apuesta por la autonomía y capacidad de sus colaboradores, delegando autoridad y responsabilidades. En este sentido, el control no posee un carácter rígido.

Los canales de comunicación se dan en diversos niveles, vertical y horizontalmente. El punto de intersección de la información se presenta entre las jerarquías o puestos horizontales, aspecto interesante, pues las personas que se desempeñan en estas áreas, conforman el grupo informal de la organización.

Aquí, la cooperación es un rasgo implícito en el proceso formal de trabajo, ya que no existen elementos motivacionales al respecto.

Los miembros tienen un perfil determinado: son estudiantes de nivel superior, quienes se pueden desempeñar en las diversas áreas que conforman la organización. Es indispensable mencionar que dicho fenómeno puede generar problemas de poder; por ello, vale reflexionar sobre la siguiente cuestión: ¿Hasta qué punto soy indispensable para la organización, pues cualquiera puede ejecutar mi trabajo?

Quizá, esta característica de "compartir funciones", por nombrarla de algún modo, ha propiciado que esta empresa funcione adecuadamente en los llamados "bomberazos", a pesar del rezago tecnológico que enfrenta esta editorial. Sin embargo, no resulta eficaz del todo, pues, también es causa de problemas y retrasos productivos.

De manera general, la organización no es como dice que es. Uno de los rasgos más distintivos dentro sus políticas es la idea de presentarse como una casa editora que realiza productos de calidad, mediante la aplicación de tecnología de punta; no obstante el insuficiente soporte técnico es el principal problema de dicha empresa.

Estas apreciaciones muestran que hay divergencias notorias entre el "ser" y el "deber ser" de esta organización

Como se ha expresado, la intención aquí es sugerir un punto de vista acerca de esta editorial, jamás imponer, ya que la presente investigación puede revelar otros puntos de vista más ventajosos, pero, siempre desde la dimensión en que se mire.

ESCENARIOS PROBABLES DE LA ORGANIZACIÓN

El estudio de las organizaciones ha permitido entender que estas entidades sociales son muchas cosas a la vez. Esta visión prismática refleja una multiplicidad de imágenes que conforman el "ser organizacional".

Amalgama Arte Editorial, como parte de esta realidad, deja apreciar las distintas caras de la moneda en la organización; es decir, el "ser" y "deber ser" que identifican su funcionalidad.

Esta casa editora, como muchas más en el país, ha sido vulnerable a las circunstancias desfavorables que caracterizan a su entorno. Aspectos que influyen en su funcionamiento interno.

De esta manera, vemos a una editorial preocupada por las nuevas necesidades impuestas por el cambio en este sector. Para ello, ha adoptado como insignia principal la frase "calidad total en sus productos", para hacer frente a los requerimientos sociales.

Sin embargo, la labor no ha concluido, prueba de ello están los diversos problemas que no ha podido resarcir, como: el rezago tecnológico y su escasa participación en el mercado editorial; a pesar de ser factores predominantes en la política y estructura formal de la editorial.

Pese a ello, se ha mantenido vigente, no obstante estas vicisitudes, lo cual habla de una entidad edificada sobre bases que preservan la entidad y que giran en la dimensión formal e informal a la vez.

En este sentido, se observa una institución autónoma a su medio, pero que lo considera para decidir y actuar conforme a las exigencias de dicho contexto. En otras palabras, es una organización autopoiética.

Empero, esta capacidad de auto-conservación, es importante que Amalgama Arte Editorial atienda las divergencias internas que la limitan para su desarrollo organizacional; de lo contrario, seguirá "sobreviviendo" a las circunstancias que se le presentan.

Pero, sobre todo, no hay que olvidar que las organizaciones, en general, son complejas, paradójicas, difusas, confusas, borrosas y contradictorias; es decir, son muchas cosas y ninguna a la vez.

Como se pudo apreciar, uno de los aspectos que este apartado ha considerado a lo largo de su análisis sobre Amalgama Arte Editorial, es la visión formal de esta organización, estudiando características como: objetivos, filosofía, procedimientos, ciclo de trabajo, estructura de poder y comunicación, entre otros.

Sin embargo, en la caracterización de estos elementos, el sujeto organizacional no ha tenido una participación significativa como objeto de análisis; no obstante la importancia que éste tiene en el funcionamiento de todo sistema social. Por ello, el objetivo central de nuestro siguiente capítulo se concentrará en conocer a los actores que integran a la organización.

Para Mayntz, pocos teóricos se han dado a la tarea de indagar sobre los procesos y funcionamientos internos de las organizaciones (Mayntz, 1991:38). A pesar de esto, resul-

ta fundamental investigar sobre los factores que conforman a estos sistemas sociales, en especial el factor humano y sus interrelaciones dentro de la organización.

Inevitablemente, las instituciones están habitadas por hombres, quienes protagonizan las problemáticas internas que suelen suscitarse en la entidad, ya que estos seres poseen características propias, las cuales no siempre engranan con la cultura organizacional a la que se sujetan.

Así, el objetivo que el siguiente capítulo pretende cubrir es el siguiente: "Aplicar las principales técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación, para identificar y diagnosticar un problema concreto en la estructura y funcionamiento de Amalgama Arte Editorial, señalando la incidencia de actores y grupos en este problema".

De esta manera, la Teoría de Sistemas será útil para determinar en qué elementos y procesos internos de esta organización se centra el problema particular,

Para cumplir con el objetivo señalado se hará uso de diversas técnicas, tanto cuantitativas, como cualitativas, para medir e interpretar dicho conflicto; por lo tanto, estas herramientas serán: la hoja de inspección, el test psicológico para detectar la personalidad de los actores y la observación. Más adelante se explicará el uso que se le dará a cada una de estas técnicas.

A través de la aplicación de estos métodos de investigación (cuantitativos, cualitativos), se busca recuperar datos suficientes para comprender el problema a analizar. Indiscutiblemente, cada técnica proyectará determinada información, la cual, en conjunto, será un importante entramado de conocimientos para proponer soluciones viables a esta problemática.

Es importante reconocer que en la medida en la que existe una ruptura entre el funcionamiento formal y real en la organización, se producen diversos incongruencias que influyen en el proceder formal del sistema. Por ello, en el apartado posterior de la investigación se tomarán en cuenta tales divergencias para diagnosticar el problema que trasciende en el desarrollo de la editorial.

CAPÍTULO III

Incidencia del factor humano en la productividad

ROMPIMIENTO ENTRE EL FUNCIONAMIENTO FORMAL Y REAL EN LA EDITORIAL

Las organizaciones son sistemas sociales conformados a partir de las interacciones de los actores que los integran, orientados al cumplimiento de objetivos, reglas y normas específicas que aseguran el funcionamiento adecuado de la institución. Sin embargo, esta formalización no siempre corresponde con el desarrollo real. Es entonces, cuando existe una ruptura entre el "deber ser" y el "ser" de la organización.

Para entender dicho quiebre es indispensable definir al sistema como un conjunto de sujetos que interactúan en un entorno a partir de sus situaciones con el objetivo de obtener gratificaciones, sus interacciones son mediadas por subsistemas simbólicos.

Como se aprecia en el concepto anterior, es imposible comprender a una organización separada de los actores que la integran; por ello, las acciones organizacionales se verán afectadas por las propias características de los sujetos.

De esta manera, el papel de los individuos dentro de la organización estará influido no sólo por su personalidad, sino por su ideología, cultura, metas y objetivos personales; es decir, por su particular interpretación de la realidad.

Para Francisco Sierra, todas las organizaciones y grupos están constituidos por actores que, en cierta medida, actúan bajo el marco de referencia de la institución, pero sus interpretaciones de ciertas situaciones son las que determinan su acción (Sierra, mimeo).

Evidentemente, estas ideas suponen un sesgo en el funcionamiento de la organización, pues éste estará mediado por la actitud particular de los individuos.

Para identificar dicho quiebre y entenderlo como un problema trascendente, se estudiará, previamente, a los componentes que conforman al sistema, ubicarlos conforme al grado de influencia y posición dentro del funcionamiento de la entidad. Para ello, se retomará a la Teoría de Sistemas, no en el sentido estricto de la teoría, sino como un método para reconocer al conflicto.

LA TEORÍA DE SISTEMAS COMO MÉTODO PARA LA SELECCIÓN DE PROBLEMAS

La Teoría de Sistemas nos proporciona valiosos conocimientos para entender a una organización como un conjunto de unidades interrelacionadas que conforman un "todo". Estos elementos conectados tienen roles específicos para el funcionamiento; pero con grados de implicación diferente en el proceso de producción. Por ello, las problemáticas organizacionales tienen mayor trascendencia e interés cuando se presentan en algún área clave para el desarrollo de la institución.

En este sentido, la Teoría de Sistemas se empleará como un método para la elección de tales problemas en Amalgama Arte Editorial, ya que por medio de ésta se explicarán las implicaciones de los elementos en la organización, su distinción en ella y el tipo de relaciones que los caracterizan.

Por lo tanto, se debe partir de la idea de que un sistema se integra por diversos actores que ocupan un departamento particular.

Una visión gráfica de la estructuración de estas áreas, y por tanto de los sujetos, la ofrece el organigrama institucional. Sin embargo, valdría reflexionar sobre qué tan indispensables son, no sólo los departamentos que edifican a la empresa, sino las funciones e incluso los actores que participan en ella.

Manuel Martín Serrano ofrece diversos conceptos que ayudarán a determinar los componentes que integran al sistema, clasificarlos y diferenciarlos conforme a las implicaciones que presentan en él y precisar las clases de dependencia a las cuales se sujetan.

A continuación se presentan las definiciones básicas y, posteriormente, se aplicarán a la organización objeto de estudio.

CONCEPTOS BÁSICOS

Implicaciones

Martín Serrano expresa que: "un componente pertenece a un sistema dado cuando su existencia es necesaria para que el sistema funcione o pertenezca organizado como tal" (Martín, 1991:96-97).

Esta idea sugiere que no todos los elementos de la organización tienen el mismo grado de influencia en el funcionamiento y desarrollo de la entidad, pues su participación en el ciclo productivo es diferente.

Las implicaciones que estos elementos tienen en el sistema pueden ser de las siguientes clases:

1. Obligatoria

"Cuando la desaparición de ese elemento tiene como consecuencia la desaparición del sistema, su transformación en otro diferente, o su incapacidad para funcionar como tal sistema" (Martín, 1991:97).

2. Optativa

"Cuando el sistema puede funcionar sin desaparecer, o reproducirse sin transformarse en otro sistema, sustituyendo ese componente por otro" (Martín, 1991:97).

3. Incorporados

"Existen elementos que sin ser obligatorios, ni siquiera optativos para la existencia o el funcionamiento del sistema en el que se encuentran aparecen tan frecuentemente que se les atribuye erróneamente una implicación en la organización del sistema" (Martín, 1991:97-98).

A estos elementos que precisan de la existencia del sistema pero no están implicados en él, se les denomina elementos incorporados al sistema.

Evidentemente, hay una diferenciación entre los elementos que integran a la organización, como se ha dicho, algunos de éstos tienen una posición más importante que el res-

to, ya que su existencia es vital para mantener a la entidad; es decir, tienen un distinción particular en la organización

Distinciones

Manuel Martín Serrano expone diversas ideas sobre la distinción de los elementos, los cuales se presentan a continuación:

“Un Componente se distingue de otro u otros en el interior de un sistema dado, cuando las diferencias que existen entre ellos, o sus diferentes comportamientos son necesarios para que el sistema funcione o permanezca organizado como tal sistema” (Martín, 1991:99).

Este autor distingue dos tipos de diferenciación:

1. Estructural

“Existe al menos una configuración o estado del sistema en la cual la existencia de ese componente es necesaria para que ocupe al menos una de las posiciones que presenta esa configuración, sin que en esa configuración tal/es posición/es pueda/n ser ocupada/s por otros componentes” (Martín, 1991:99).

2. Funcional

“Existe al menos una configuración o estado del sistema en el cual la existencia de ese componente es necesaria para que asuma al menos una de las funciones que contiene ese estado, sin que en ese estado tal/es función/es pueda/n ser asumida/s por otros componentes” (Martín, 1991:99).

Dependencias

Siguiendo con Martín Serrano, estas relaciones se expresan como dependencias y se clasifican en tres tipos

1. Solidarias (Interdependencia $a \leftrightarrow b$)

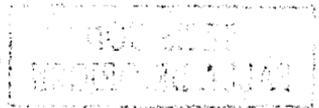
“Cuando el cambio del componente significa necesariamente que le antecede, acompaña o sucede el cambio de otro u otros componentes (y viceversa)” (Martín, 1991: 101).

2. Causales (determinación $a \leftarrow b$)

“Cuando el cambio del componente significa necesariamente que le antecede, acompaña o sucede el cambio de otro u otros componentes, pero no a la inversa” (Martín, 1991: 101).

3. Específicas (covariación, asociación, correlación $a \text{ II } b$)

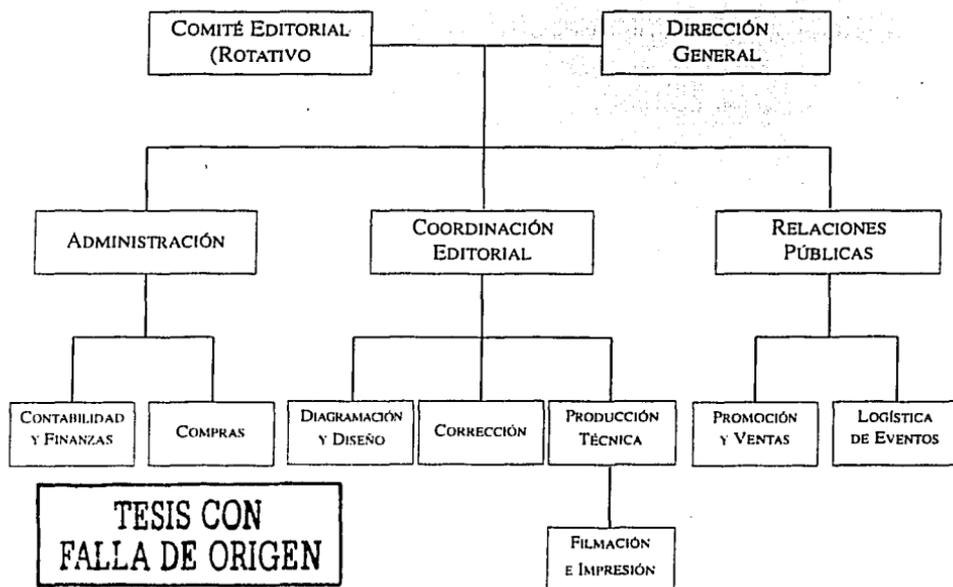
“Cuando el cambio del componente significa que algunas veces cambian otro u otros componentes, pero no necesariamente, y viceversa” (Martín, 1991: 101).



APLICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Con base en el planteamiento anterior, se puede inferir sobre qué clase de implicaciones, distinciones y dependencias existen en la editorial. Para ello, es indispensable recurrir al organigrama, el cual se encuentra estructurado de la siguiente manera:

DIAGRAMA 1. ORGANIGRAMA DE AMALGAMA ARTE EDITORIAL SA DE CV



FUENTE: *MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE AMALGAMA ARTE EDITORIAL, 2002.*

Tomando de referencia el esquema, se describirán, en primer lugar, las implicaciones y distinciones que tienen los departamentos para interpretar cuáles tienen mayor incidencia en las problemáticas que presenta la institución.

Como se aprecia, a la empresa la conforman cinco departamentos básicos, cuyas funciones específicas se dirigen a realizar una parte exclusiva del proceso de producción de la editorial.

No obstante, cabe resaltar que existe un rompimiento entre lo formal y lo real; así, los departamentos considerados como parte estructural de la empresa, no corresponden con el funcionamiento real de la entidad, pues algunos de éstos no se encuentran como tal dentro de la organización, debido a que sus labores se contratan de manera externa e independiente a la firma.

En consecuencia, se insiste en la idea de que algunas de las áreas no son obligatorias para la sobrevivencia y mantenimiento del sistema; pero sus tareas asignadas sí son vitales para el cumplimiento del objetivo de la organización. Lo cual habla de una posición más funcional que estructural en el organigrama de la organización.

En otro sentido, no existe una rigurosa división del trabajo, lo que permite que los diversos actores que participan en la organización conozcan, al menos básicamente, cada uno de los procesos de edición, excepto los más técnicos como filmación e impresión. ¿Qué significa esto?, que ninguna de las personas son totalmente indispensables para la institución, es decir, tienen una implicación optativa.

Con lo expuesto a lo largo de estas líneas se entiende que todo el organigrama de Amalgama Arte Editorial tiene un valor estructural; ya que cada departamento ocupa una posición en el proceso general de trabajo de la editorial, la cual es flexible en cuanto a departamentos y áreas se trata, pero rígido en materia de funciones; pues como se ha mencionado en otros puntos de la investigación, el proceso de edición y producción editorial es cíclico, continuo, constante, que implica, necesariamente, una coordinación de todas las tareas para llevarlo a cabo de forma eficaz.

Veamos, entonces, la implicación que cada uno de los departamentos tienen en la editorial, para definir cuál de estas áreas será la pertinente a examinar. (Para mayor información sobre las funciones de cada departamento, remitirse al capítulo II, en el apartado de "Definición de puestos y tareas", páginas 105-108).

1. Comité Editorial (Rotativo)

Está integrado por un grupo de personas convocadas eventualmente por el director general para participar en la producción editorial de ciertas obras, quienes dirigen y coordinan la edición, cuando así es solicitado por la organización, es decir su labor no es permanente y estable en la empresa. Por lo tanto, este departamento es optativo para el funcionamiento del sistema.

2. Dirección General

Este departamento lo ocupa el fundador y accionista mayoritario de la empresa, quien funge como coordinador general de toda la organización. Como dueño de la editorial, la omisión de dicho departamento, función y actor son imprescindibles para el funcionamiento de Amalgama Arte Editorial; entonces, la dirección general es un elemento obligatorio para la organización.

3. Administración

Se divide en dos áreas básicas:

a) Contabilidad y finanzas

Realiza las funciones de declaraciones fiscales, contratos, nóminas y pagos de impuestos. Durante diversas etapas este departamento no ha formado parte estructural de la organización de manera real; aunque formalmente sí se contempla en el organigrama. Es decir, esta actividad ha sido efectuada al exterior de la organización a través de un despacho contable; en consecuencia, este departamento es optativo en la editorial.

b) Compras

Es muy fácil determinar qué tan implicada está el área administrativa en el funcionamiento del sistema, pues su actividad primordial radica en adquirir los insumos para llevar a cabo la producción; es decir, sin los materiales necesarios no existirían los productos y servicios que ofrece la casa editora. Por lo tanto, el departamento es obligatorio para mantener a la entidad.

4. Coordinación Editorial

Es el departamento más importante en la organización, aquí es en donde se lleva a cabo la mayor parte del proceso de producción.

Se aprecia que cada una de las áreas que lo integra son en sí un proceso de la producción editorial; lo cual expresa, a simple vista, que tanto estas secciones, como las funciones que se realizan en ellas son cruciales para el funcionamiento de la organización. Se puede decir que este departamento, en general, es la columna vertebral de la editorial.

Las áreas que se contemplan en dicho departamento son las siguientes:

a) Diagramación y diseño

Uno de los procesos más importantes en la edición es, sin duda, la diagramación y el diseño de la obra, ¿qué significa esto? En simples palabras, proponer ideas creativas para la presentación visual de la publicación y llevarla a cabo en la computadora.

b) Corrección

Esta área, como parte estructural de la empresa, no tiene una implicación significativa en la organización; ya que en diversas ocasiones esta actividad se realiza al exterior de la organización; es decir, con trabajadores *freelance*. No obstante, la actividad es primordial en el proceso de producción, por ello su función no puede omitirse.

c) Producción técnica

Es un caso similar al área de corrección. Formalmente Amalgama Arte Editorial contempla a esta área como parte estructural de la organización, aspecto que actualmente no se da de manera real, ya que la empresa contrata los servicios de talleres de filmación e impresión para la realización de tales actividades. Pero, evidentemente es una función vital en el proceso de producción. Aquí se lleva a cabo la pre prensa y, posteriormente, la impresión de los ejemplares.

Como se ha mencionado, Coordinación Editorial es el departamento esencial para el funcionamiento de Amalgama Arte Editorial. en general, toda esta área es obligatoria pa-

ra la organización, funcionalmente hablando, pues aquí se genera el proceso de producción y edición de las diferentes publicaciones. Por lo tanto, en dicha sección se propician el mayor número de conflictos y, por ende, en donde los actores tienen mayor incidencia.

En consecuencia, Coordinación Editorial será el elemento seleccionado para medir y analizar las problemáticas que resulten de su ciclo de eventos, el cual es el proceso de producción editorial en sí; lo cual significa que un error en cualquiera de las áreas que lo conforman afectará a todo el proceso en general.

Más adelante, se realizará el diagrama de flujo formal y real de la actividad de este departamento, para encontrar las diferencias que presentan ambos esquemas y, de este modo, identificar cuáles serán los conflictos que se diagnosticarán.

5. Relaciones Públicas

Independientemente del objetivo particular que persigue la firma, uno de los propósitos esenciales para la sobrevivencia de toda empresa es “vender”, actividad que se planea en este departamento.

Existen dos áreas que se desprenden de dicha sección:

a) Promoción y ventas

Formalmente, lleva a cabo la distribución y comercialización de las publicaciones, actividad que capitaliza financieramente a la editorial. En consecuencia, es fundamental para que la editora se mantenga en función.

b) Logística de eventos

La planeación y organización de las diversas presentaciones de las obras editadas por Amalgama Arte Editorial la realiza esta área, función que sirve como medio de comercialización y promoción de los títulos. Sin embargo, esta actividad no siempre es requerida por el cliente; por ello, logística de eventos tiene un carácter optativo en la casa editora.

Se ha descrito la implicación que cada departamento de Amalgama Arte Editorial tiene en su funcionamiento.

Cabe reiterar que la asignación de las implicaciones para cada departamento o área que asisten a la editorial, se hizo con base en las funciones que desempeña cada uno de estos elementos, así como el valor estructural de estas secciones.

Por otra parte, en el estricto sentido de la palabra, todas las funciones que se llevan a cabo en Amalgama Arte Editorial tienen un carácter estructural, debido a la importancia que cada una de estas tareas tienen para el proceso de trabajo en general. Sin embargo, algunas tienen una posición menos comprometida con el ciclo productivo, tal es el caso del área administrativa de contabilidad y finanzas, cuya labor radica, básicamente, en atender los asuntos fiscales de la organización, y su implicación en la producción editorial no es significativa.

Notablemente, el departamento de Coordinación Editorial, objeto de estudio en este capítulo, tiene un lugar estructural importante para el funcionamiento de la empresa, así, las tareas efectuadas por esta área no pueden sustituirse por ningún otro trabajo.

Se mencionó anteriormente que el proceso de producción y edición es un evento cíclico que implica una relación estrecha entre cada uno de los departamentos, por ello, sus comportamientos deben estar ligados para cumplir con esta actividad; por lo tanto se puede anticipar que todos los elementos de la organización guardan relaciones solidarias.

Para identificar estas dependencias y explicar cómo se dan en Amalgama Arte Editorial, a continuación se presenta el proceso formal y general de trabajo de la organización.

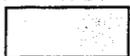
A pesar de que el área a analizar será Coordinación Editorial, por ser en donde se lleva a cabo el proceso de producción y edición, es importante revisar, dadas las relaciones que este departamento mantiene con el resto de las partes estructurales, todo el proceso formal de trabajo y, posteriormente, presentar el diagrama de flujo formal y real del ciclo de eventos del departamento específico a estudiar.

Para tener una interpretación más acertada y clara del siguiente esquema es importante definir al diagrama de flujo como: "Una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso. Este diagrama provee una excelente documentación de un programa y puede ser una herramienta útil para examinar cómo se relacionan unos con otros los pasos de un proceso" (Martínez, 1995:9).

Utiliza símbolos como estos:



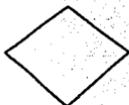
Este símbolo indica el inicio o fin de un proceso.



El rectángulo expresa los pasos del proceso.



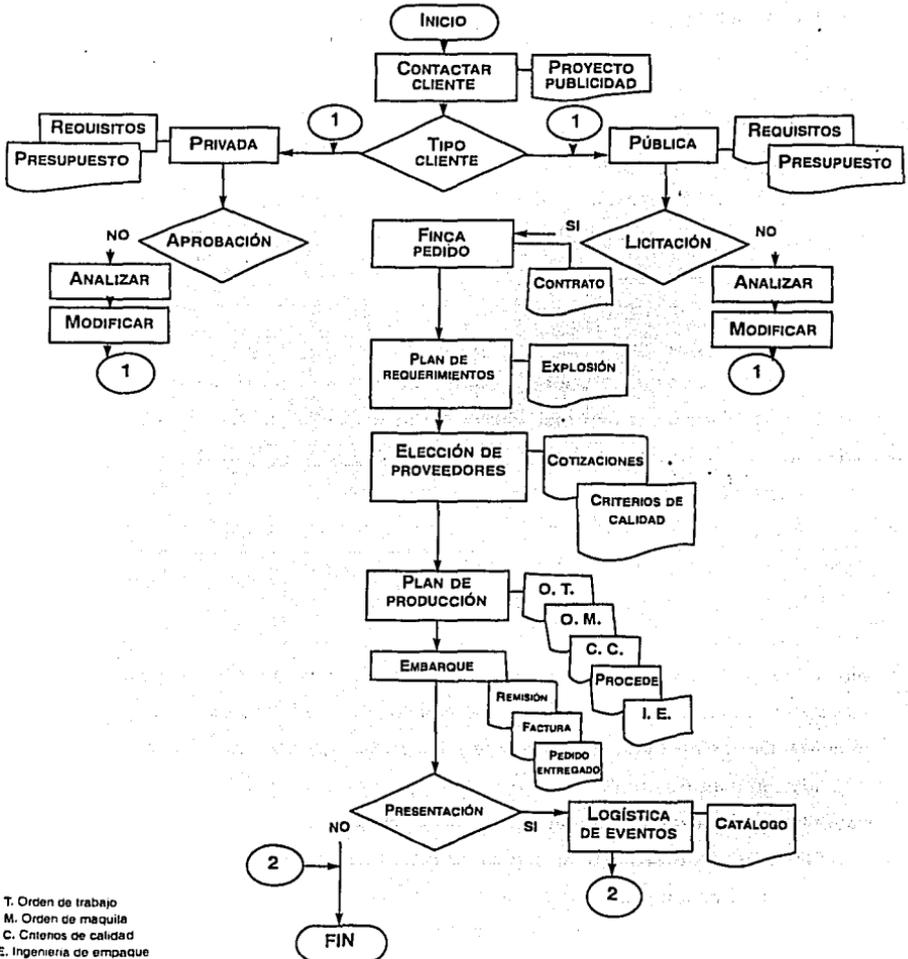
Documento necesario para el proceso.



Esta figura indica una decisión en el proceso.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

DIAGRAMA 2. PROCESO FORMAL DE TRABAJO



O. T. Orden de trabajo
 O. M. Orden de maquila
 C. C. Criterios de calidad
 I. E. Ingeniería de empaque

FUENTE: MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE AMALGAMA ARTE EDITORIAL, 2002.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Este diagrama se divide básicamente en dos momentos claves en el proceso de trabajo, no explicados claramente. Por un lado, las tareas o funciones administrativas y, por el otro, toda la actividad productiva que se realiza para concebir el producto final.

Observando el esquema se infiere que los pasos administrativos a seguir son los siguientes:

El departamento de Dirección General contacta al cliente, prepara un proyecto de publicidad para mostrar lo que la editorial le ofrece.

Conforme a las necesidades del cliente, ya sea público o privado, presenta el proyecto de venta, una vez aceptado, Dirección General ordena al departamento de Administración, específicamente al área de Compras que seleccione la documentación necesaria para fincar el pedido, por ejemplo: orden de pedido, presupuesto, orden de trabajo, etc.

En algunas ocasiones se obtiene el trabajo a través de un concurso de licitación.

Preparada la documentación requerida, Dirección General firma el contrato con el cliente. Lograda la labor de venta, Dirección General hace un plan de requerimientos para la obra por publicar y, con base en estas características, se hace la selección de proveedores que participarán en la producción de la edición.

Hasta este momento, la cuestión administrativa queda resuelta en su primera fase, es decir, resta el papeleo de embarque y entrega del producto a su destinatario final.

Las relaciones presentadas anteriormente tienen la cualidad de ser solidarias, pues un error o deficiencia en uno de los procesos afecta a los demás de manera cíclica. Por ejemplo, si la selección de los proveedores no fue la adecuada, los requerimientos del cliente se verán afectados y el pedido variará notablemente; o a la inversa, si el pedido no contempló todas las necesidades del cliente y los proveedores actúan conforme a esas características, lo cual originará un retraso en la producción una vez detectado el problema y habrá una pérdida o variación al presupuesto original.

Por otra parte, el proceso de producción editorial se hace de la siguiente manera:

Una vez atendidos los asuntos administrativos y comprometido el contrato, Dirección General convoca a Coordinación Editorial para exponer las necesidades del cliente y, por ende, las características de la edición.

Coordinación Editorial delega funciones a sus diversas áreas:

Diagramación y diseño. Recibe las características de la edición, como son el número de páginas, el tipo de fuente a usar, etc. Con base en estos conocimientos, se realiza la propuesta creativa de la publicación de manera electrónica, es decir, se realiza la formación de páginas o maqueta en la computadora. Hecho esto, se lleva a cabo la impresión de las primeras pruebas para que el departamento de Corrección realice su tarea.

Corrección. Recibe el material de parte de Diagramación y Diseño y efectúa la revisión ortográfica y estilística del texto de la obra. Finalizando el proceso, ésta área devuelve el material corregido a Diagramación y Diseño para que incorpore las observaciones hechas en el texto. Este proceso se repite tres veces.

Resueltas todas las correcciones, Diagramación y Diseño hace la impresión de pruebas finas o finales, entonces, se lleva a cabo la elaboración de la portada, la cual también pasará por el proceso de revisión en el área de Corrección. Teniendo el material de interiores como de exteriores, éste se entrega a Coordinación Editorial para que haga una revisión general y dé el visto bueno.

Producción técnica. Coordinación Editorial entrega las pruebas a producción técnica, quien se encargará de generar las órdenes de filmación e impresión.

Concluida la producción técnica, Dirección General inspecciona que los negativos estén correctos para ordenar la entrada a máquinas y realizar el tiraje.

Cabe destacar que este mismo proceso se sigue para las diferentes publicaciones, ya sean libros, revistas, tríptico, boletines, carteles, etc.

Relaciones públicas. Una vez terminado todo el proceso de producción, Relaciones públicas inicia la organización de la presentación de la obra, si es que así se requiere.

Como se puede notar, la actividad de promoción y ventas no aparece en el proceso formal de trabajo. Esta función ha sido explorada anteriormente por la editorial, pero ahora ha retomado esta valiosa labor; sin embargo, su presencia en el mercado editorial no es

significativa, dado que el único medio de comercialización de sus títulos, por mucho tiempo, fueron las mismas presentaciones de las ediciones.

Todas las relaciones efectuadas por los departamentos y funciones en el proceso de producción son solidarias, pues un retraso en un punto de la elaboración provoca un retraso en todo el proceso. Por ejemplo, si Diagramación y Diseño retarda su labor, Corrección no tiene material alguno para trabajar, por tanto, Coordinación Editorial no puede ordenar la producción técnica. O viceversa, si producción técnica comete un error como consecuencia de un mal manejo en el departamento de Coordinación Editorial, se alargará el tiempo de entrega de los ejemplares; por tanto, la presentación no se llevará a cabo oportunamente.

Se han descrito las dos partes en que se divide el proceso formal de trabajo de Amalgama Arte Editorial, cada uno mantiene relaciones solidarias entre las diversas áreas y funciones.

Pero, ¿qué relación tiene el proceso administrativo con el proceso de producción editorial, por qué se dice que son solidarias?

Empecemos por el final. En cierta medida, la presentación de la obra es una manera de comercializar la publicación, si esta labor se retrasa a consecuencia de retardos en el proceso de producción, no se puede llevar a cabo la entrega del producto al cliente, entonces, la orden de pedido y entrega se verán afectados en cuanto a fechas; por lo tanto el pago tampoco saldrá a tiempo, lo cual significa que no habrá capital para iniciar un nuevo proyecto.

En consecuencia, Coordinación Editorial no tendrá trabajo para delegar a sus áreas. De esta manera, los pagos a proveedores se pospondrán y las máquinas de impresión se pararán. En una palabra, la editorial no producirá temporalmente. Esto significa que un mal movimiento en cualquier punto de la producción implica un error en toda la planeación.

No obstante, Coordinación Editorial es uno de los departamentos más importantes para efectuar el proceso de producción de la editorial; ya que sus diversas áreas que lo componen realizan una labor específica de este evento. Las problemáticas suscitadas en esta área son evidentes: un retraso en cualquier punto del trabajo, afecta toda la planeación productiva.

CAPÍTULO III

Hasta este momento, se han descrito las implicaciones, distinciones y dependencias que caracterizan a los elementos que integran a Amalgama Arte Editorial. Sistematizando la explicación dada a lo largo de estos párrafos se obtiene lo siguiente:

TABLA 1. IMPLICACIONES, DISTINCIONES Y DEPENDENCIAS DE AMALGAMA ARTE EDITORIAL

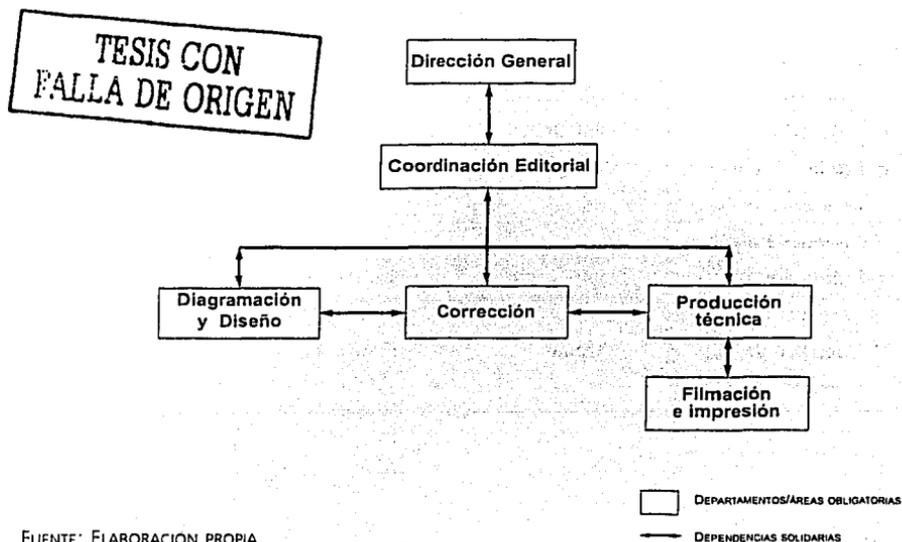
DEPARTAMENTO ÁREA	IMPLICACIÓN	DISTINCIÓN	DEPENDENCIA
Comité Editorial	Optativa	Funcional	Solidaria
Dirección General	Obligatoria	Estructural	Solidaria
Administración			
a) Contabilidad y finanzas	Optativa	Funcional	Solidaria
b) Compras	Obligatoria	Estructural	Solidaria
Coord. Editorial			
a) Diagramación y diseño	Obligatoria	Estructural	Solidaria
b) Corrección	Obligatoria	Estructural	Solidaria
c) Produc. Técnica •Filmación e impresión	Obligatoria	Estructural	Solidaria
Relaciones Públicas			
a) Promoción y ventas	Obligatoria	Estructural	Solidaria
b) Logística de eventos	Optativa	Funcional	Solidaria

FUENTE: ELABORACION PROPIA.

Con base en el cuadro anterior, se observa que uno de los departamentos indispensables para el funcionamiento y existencia de la editorial es, evidentemente, Coordinación Editorial, ya que es un elemento obligatorio, estructural y con relaciones solidarias, dado que es el área más importante de la organización, pues aquí se efectúa el proceso de producción. Por ello, es en donde los actores que integran a Amalgama Arte Editorial tienen mayor incidencia y participación. Por lo tanto, el diagnóstico y medición propuestos por el objetivo del capítulo, se enfocará a dicho componente del sistema.

A continuación se presenta, específicamente, el organigrama de Coordinación Editorial, en donde se determinan sus implicaciones, distinciones y dependencias de las diversas áreas que lo conforman. Posteriormente, se llevará a cabo la descripción del ciclo de eventos que lleva a cabo:

DIAGRAMA 3. DEPARTAMENTO DE COORDINACIÓN EDITORIAL
SUS IMPLICACIONES Y DEPENDENCIAS



FUENTE: ELABORACION PROPIA.

APLICACIÓN DE DIAGRAMAS DE FLUJO AL ÁREA PROBLEMÁTICA

Como se ha mencionado a lo largo de esta exposición, Coordinación Editorial es un departamento obligatorio, cuyas relaciones son solidarias para efectuar el proceso de producción, razones por las cuales será objeto de análisis en el presente apartado.

Para entender el ciclo de eventos que realiza Coordinación Editorial, se presentan el diagrama formal y real de la labor que ejecuta, para encontrar las divergencias entre ambos esquemas y determinar los problemas que estarán sujetos a medición.

Al estudiar y plantear los diagramas de flujo, se descubren interesantes vacíos en el proceso de producción, los cuales se traducen en diversos problemas que el área debe atender para prevenir conflictos mayores en la organización. Precisamente, el propósito de proponer el diagrama de flujo formal y real del departamento de Coordinación Editorial es para apreciar dichos huecos en el ciclo productivo y, de esta manera, enunciar los posibles conflictos suscitados a raíz de estas lagunas.

Veamos entonces dichos esquemas referentes al área de Coordinación Editorial.

DIAGRAMA 4. DIAGRAMA DE FLUJO FOMAL DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN
DEL DEPARTAMENTO DE COORDINACIÓN EDITORIAL

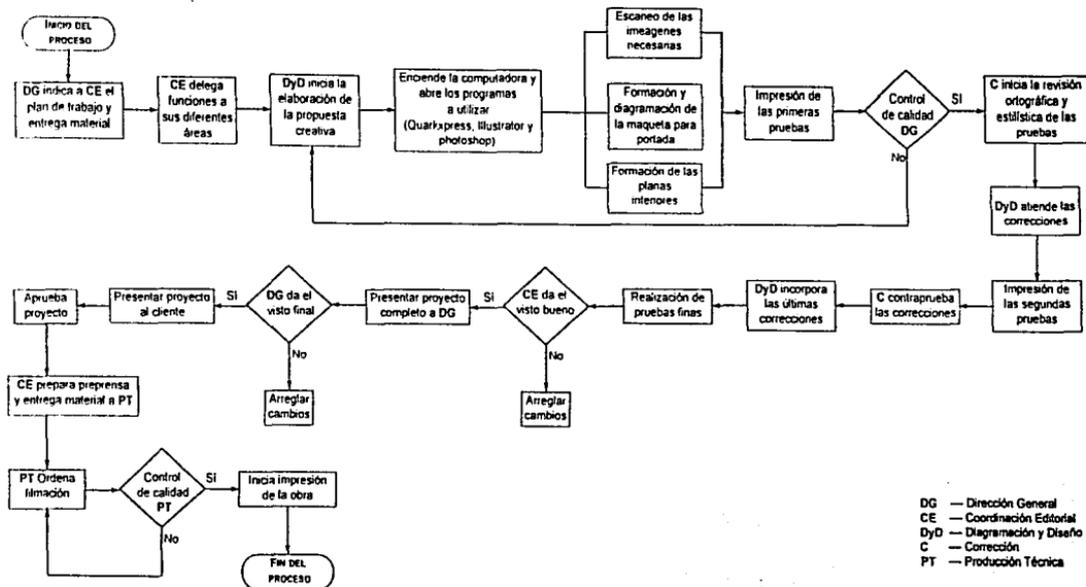


DIAGRAMA 4. DIAGRAMA DE FLUJO REAL DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COORDINACIÓN EDITORIAL

165

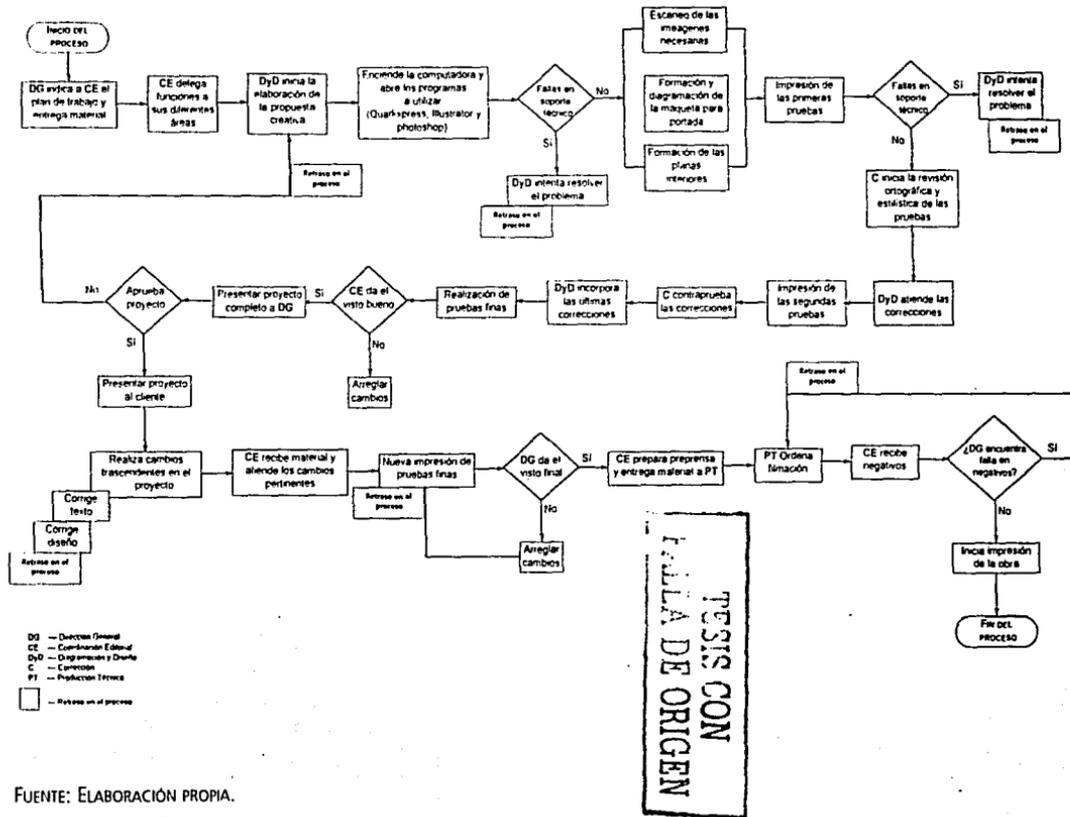


DIAGRAMA FORMAL VS DIAGRAMA REAL

Observando los diagramas anteriores se pueden apreciar las divergencias entre el flujo-grama formal y el real, las cuales serán las partes del proceso a medir,

¿Qué diferencias se observan en los diagramas de flujo? Antes de dar respuesta a esta cuestión, es pertinente partir de la idea que el proceso de producción y edición no puede variar drásticamente de lo formal a lo real, debido a su rigidez en el proceso de trabajo. Esto es que ninguna labor puede ser sustituida o remplazada por otra; es decir, no debe haber un rompimiento entre lo que se dice que se hace y lo que verdaderamente se realiza, pues ésto afectaría al proceso rotundamente y, seguramente, no llegaría a concretarse oportunamente.

Comparando ambos esquemas se aprecia que el curso del proceso productivo mantiene una constante en cuanto a las tareas que se llevan a cabo para cumplir la función del departamento.

No obstante, existen elementos derivados de dicho proceso que entorpecen el buen desarrollo del trabajo, los cuales se aprecian claramente en el diagrama real.

En primer lugar, en el diagrama real se aprecia una centralización en la toma de decisiones importantes para el desarrollo del proyecto; estas resoluciones se concentran en el director general, actor que dicta la última palabra en el proceder de la publicación. Esta característica se interpreta como un conflicto eminente, ya que, como se mencionó en el capítulo II, en el apartado de "Descripción de puestos y tareas", las funciones del Director General radican, básicamente, al exterior de la organización, por lo que su estancia en ella es eventual. En este sentido, esperar a que se apruebe o no el trabajo significa un retraso en la producción.

Por otra parte, en la realidad, surgen algunas complicaciones técnicas que no se contemplan en el ciclo formal; las cuales retardan el programa planeado para realizar la producción. En diversas ocasiones, a lo largo de la investigación, se ha insistido que uno de los problemas que Amalgama Arte Editorial enfrenta es el rezago y obsolescencia de su soporte técnico.

Estas eventualidades van desde fallas en los aparatos computacionales, hasta en el software necesario para lograr la edición. Resulta increíble funcionar bajo dichas condiciones y más aún cuando la organización tienen como herramientas primordiales de trabajo estos elementos.

Por ello, las fallas en el soporte técnico serán un conflicto que estará sujeto a medición en la editorial.

Las dos problemáticas descritas anteriormente, originan una tercera: "retraso en el proceso de producción".

Finalmente, es importante destacar que otro problema que no se observa directamente en los flujogramas, pero que afecta al proceso de producción, es que actualmente la editora no cuenta con el personal necesario para cubrir las distintas funciones de sus departamentos, incluyendo los de Coordinación Editorial, aspecto que provoca que los colaboradores vigentes atiendan otras tareas que no corresponden con las propias. Este fenómeno, inevitablemente, se traduce en una desatención de las obligaciones correspondientes y también lleva a un retraso en la producción.

Como se distingue, Amalgama Arte Editorial y Coordinación Editorial particularmente, enfrentan cuatro problemas trascendentales para el funcionamiento de la editorial.

PROCESOS A MEDIR

Con base en las divergencias señaladas, se concluye que las problemáticas que se diagnosticarán serán las siguientes:

1. *Retraso en el proceso de producción:* Cuando las tareas, por el motivo que fuere, no se cumplen en el tiempo establecido.
2. *Centralización de las decisiones importantes:* Dirección General es el único departamento que aprueba o desaprueba el proyecto.
3. *Fallas en el soporte técnico:* Mal funcionamiento de computadoras, escáner, impresoras o programas computacionales requeridos.

4. *Atender funciones que no corresponden al departamento o área en cuestión:* Cuando, a falta de la persona necesaria para realizar una actividad, se recurre a otra ajena para efectuar esa función.

Para la medición de los conflictos, se diseñaron las siguientes hojas de inspección, ya que estas herramientas ayudan a medir la frecuencia en la que ocurre un determinado evento en la organización.

Es indispensable destacar que el diagnóstico de las problemáticas, en especial el referente al Retraso en el proceso de producción, se realizará con base en la observación del investigador, ya que no existe un programa formal de trabajo en el cual se señale el tiempo óptimo para cada función, dado la variación que existe entre una publicación y otra.

HOJAS DE INSPECCIÓN

Las hojas de inspección son instrumentos cuantitativos necesarios para reunir datos suficientes, basados en la observación, con el fin de detectar la frecuencia con que ocurren los problemas diagnosticados anteriormente (Martínez, 1995:10).

La medición de dichos conflictos será durante tres semanas, estos periodos serán los siguientes:

1. Del 20 al 24 de enero de 2003
2. Del 27 al 31 de enero de 2003
3. Del 3 al 7 de febrero de 2003

El diseño de las hojas de inspección se presenta a continuación, en ellas se marcará el número de veces que ocurre el evento por día, y se hará la contabilidad total de esas frecuencias, para descubrir cuál de los conflictos anteriores es el de mayor trascendencia en la editorial.

TABLA 2. DISEÑOS DE LAS HOJAS DE INSPECCIÓN

Hoja de inspección 1

PROBLEMAS	PERIODO					
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Total
Retraso en el proceso de producción						

Hoja de inspección 2

PROBLEMAS	PERIODO					
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Total
Centralización en las decisiones importantes						

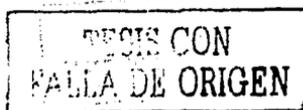
Hoja de inspección 3

PROBLEMAS	PERIODO					
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Total
Atender funciones que no corresponden al departamento						

Hoja de inspección 4

PROBLEMAS	PERIODO					
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Total
Retraso en el proceso de producción						

FUENTE: ELABORACION PROPIA, CON BASE EN MARTINEZ, 1995:10.



RESULTADOS DE LAS HOJAS DE INSPECCIÓN

PROBLEMAS	FRECUENCIAS TOTALES POR PERIODO		
	20 al 24 de enero	27 al 31 de enero	3 al 7 de febrero
Retraso en el proceso de producción	6	11	10

PROBLEMAS	FRECUENCIAS TOTALES POR PERIODO		
	20 al 24 de enero	27 al 31 de enero	3 al 7 de febrero
Centralización en las decisiones importantes	8	11	9

PROBLEMAS	FRECUENCIAS TOTALES POR PERIODO		
	20 al 24 de enero	27 al 31 de enero	3 al 7 de febrero
Atender funciones que no corresponden al departamento	7	10	9

PROBLEMAS	FRECUENCIAS TOTALES POR PERIODO		
	20 al 24 de enero	27 al 31 de enero	3 al 7 de febrero
Fallas en el soporte técnico	13	10	8

NOTA: PARA MAYOR PRECISIÓN DE LAS MEDICIONES REGISTRADAS EN LAS HOJAS DE INSPECCIÓN, VEA EL ANEXO 1 REFERENTE.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Una de las características primordiales que se distingue en el proceso productivo de Amalgama Arte Editorial es la correlación en cada uno de sus pasos. Por ello, un retraso o error en alguna función afecta al resto.

Ratificando la idea anterior, se observa que las frecuencias obtenidas para cada uno de los conflictos medidos no varían en cuanto a la frecuencia con la que se presentaron.

De esta manera, se determina que un retardo en el proceso productivo se da como consecuencia de una decisión tardía, una duplicidad de funciones y, en su caso más obvio, por fallas en el soporte técnico.

Así, tenemos que en la primer semana de medición se detectaron seis retrasos en la producción, ocho decisiones centralizadas y trece fallas en el soporte técnico.

En la segunda etapa temporal se presentaron once retardos en el proceso productivo, once decisiones avaladas sólo por Dirección General, diez funciones realizadas que no correspondían al departamento en cuestión y diez fallas técnicas.

Finalmente, en el último periodo de medición se registraron diez retrasos en el proceso de producción, nueve decisiones centralizadas, nueve tareas efectuadas que no correspondían al área específica y ocho errores en el soporte técnico. Cabe destacar que en este periodo se midió únicamente cuatro días de los cinco establecidos, ya que se presentó un día de asueto (5 de febrero); sin embargo, los datos adquiridos son significativos.

Pero, ¿de qué manera afectan estos conflictos en el funcionamiento de la editorial?, ¿cuáles son los costos en la calidad de los productos?

Sin duda alguna, los perjuicios provocados a raíz de estos eventos son trascendentes para la organización, pues la eficiencia y la planeación en el ciclo productivo se ve sesgado; es decir, hay una variabilidad que resta beneficios a la empresa.

Como se aprecia, las problemáticas observadas son, en la mayoría de los casos, susceptibles de presentarse en organizaciones micro o pequeñas que carecen tanto del personal "necesario" para desarrollar las tareas obligadas en el ciclo productivo, como de la especialización o profesionalización de los individuos, así como de la infraestructura adecuada para hacer eficaces sus procesos.

Prueba de ello, se ofrecieron las frecuencias registradas en la medición de los conflictos citados, las cuales son representativas en un proceso de trabajo en donde la continuidad ininterrumpida equivale a eficiencia y optimización de los recursos técnico y humanos.

En este contexto es obligada la interrogante referente a la "calidad" de los servicios y productos que ofrece esta organización.

CALIDAD Y VARIABILIDAD

Uno de los propósitos que Amalgama Arte Editorial busca cubrir es realizar ediciones de "calidad"; es decir, reducir los índices de error en el proceso y lograr que las "variaciones" en el desarrollo sean mínimas.

Como se aprecia, surgen aquí dos términos interesantes que influyen en el ciclo productivo de la organización: *calidad* y *variabilidad*.

Valdría considerar qué significan y cuál es su relación en el proceso de la editorial.

En primer lugar, cabe destacar que la palabra "calidad" tiene diversas acepciones, principalmente en el ámbito de la administración, por ejemplo: aumentar la satisfacción del cliente, reducir los índices de error, mejorar los tiempos de producción y entrega, hacer productos vendibles, entre otras.

Con base en estas referencias, se entiende que "calidad" puede definirse como "la consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente" (Dennis, 1989).

Sin embargo, para lograr una mayor calidad en el proceso, es necesario reducir la variación en éste, evitando la existencia de problemas que afectan el trabajo en general.

En este sentido, "variabilidad" se define como "aquellas variaciones que existen en un proceso dentro de la organización, es decir, son esos elementos o situaciones que influyen en el proceso" (Dennis, 1989).

De esta manera, la calidad será mayor cuando las variaciones en el proceso de trabajo sean menores.

Como se ha visto, las variaciones dentro del ciclo de producción del departamento de Coordinación Editorial son varias, y su influencia en el plan de trabajo son significativas, aspecto que interviene en la calidad de sus productos.

Por lo tanto, la variabilidad y calidad en el proceso de edición es un asunto que requiere mayor atención.

VARIABILIDAD Y CALIDAD EN EL PROCESO PRODUCTIVO

El proceso productivo que lleva a cabo Coordinación Editorial, con sus áreas respectivas, requiere de la participación de todos los miembros que integran el departamento, para efectuar eficazmente cada función y, de esta manera, cumplir cabalmente con el trabajo y crear un producto de calidad.

No obstante, se ha diagnosticado que el proceso de elaboración que este departamento realiza, presenta algunas variaciones que afectan los resultados de la publicación.

Tales variaciones conllevan a una misma situación: retraso en el proceso productivo, el cual se da, como se ha mencionado, por una decisión tardía, atender otras funciones y descuidar las obligadas, y fallas técnicas.

Evidentemente, tales conflictos implican una disminución en los estándares de calidad del producto o servicio, ya que el cliente no se satisface completamente o en el tiempo establecido. En consecuencia, el beneficio para la organización será menor.

Veamos las implicaciones que cada una de estas variaciones tiene en el proceso de producción.

Como se ha mencionado a lo largo de la investigación, Amalgama Arte Editorial es una organización pequeña, cuya flexibilidad en cuanto a sus funciones es un rasgo característico. Sin embargo, cuando dicha peculiaridad afecta el trabajo, la lectura obligada es un problema eminente.

Coordinación Editorial cuenta con la colaboración de cuatro personas, quienes ocupan un área específica de dicho departamento, por ello tienen funciones establecidas dentro del proceso de producción; no obstante, la función que desempeñan estos actores no

se limita a las suyas propiamente, ya que, como se exhibe en las hojas de inspección, recurrentemente atendían tareas que no correspondían a las del área.

Resulta interesante ver como esta flexibilidad de funciones, diseñada para hacer más constante y fluido el proceso productivo, y entendida como un rasgo de eficiencia en la editora, se traducía en un evidente atraso en la producción; ya que los sujetos descuidaban sus labores para desempeñar otras establecidas repentinamente.

Obviamente, este incremento de funciones se refleja en el índice de calidad de los productos. En primer lugar, las personas eventuales para hacer dichas tareas no son expertas en esa labor, provocando no sólo pérdidas de tiempo, sino en la profesionalización en el proceso efectuado, es decir, generando un nivel de calidad menor en el trabajo.

Por otra parte, uno de los conflictos diagnosticados que incidía en el proceso de elaboración es la centralización de las decisiones importantes, aspecto que también origina un retraso en el plan de trabajo.

En este sentido, mucho se ha dicho de la autonomía e independencia que los actores tienen para tomar decisiones en cuanto a sus funciones específicas se refiere. Sin embargo, las decisiones determinantes o trascendentes se concentran en el Director General, quien dicta siempre la última palabra. Pero, la presencia de este miembro dentro de la organización es eventual, lo cual entorpecía el margen de maniobra de los demás colaboradores; por ello, la decisión final se prolongaba notablemente. En este contexto, la publicación en general se retardaba y la calidad, en cuanto a optimización de tiempo, se ve afectada.

Finalmente, una de las variaciones que no son propiamente parte del proceso, pero que inciden de igual manera en el resultado, son las fallas en el soporte técnico con que cuenta la editorial.

Indiscutiblemente, uno de los factores más importantes en la producción editorial son los recursos tecnológicos necesarios para cumplir con el objetivo de la organización, ya que son las herramientas indispensables de trabajo. Por esta razón, la actualización y renovación de esa infraestructura tiene que protagonizar las prioridades de la editorial.

Particularmente, la firma enfrenta un rezago importante en este sentido, tanto en los aparatos computacionales, como en los programas especializados en la edición y el dise-

ño. Este atraso entorpece y dificulta el proceso, eliminando eficacia en las funciones y redistribuyendo los tiempos establecidos.

Como se observa, el retraso en el proceso de producción, por causa de los diversos conflictos medidos, es un evento recurrente que, en definitiva, atenta contra la calidad del trabajo y encarece el producto.

Esta situación resta competitividad a la organización, pues los costos económicos, materiales, incluso humanos, son mayores a los beneficios obtenidos.

Notablemente, la situación resultante de la existencia de tales problemas en el proceso de edición, expresan la ausencia de lo que actualmente se denomina "Reingeniería Empresarial", entendida como "la necesidad de las organizaciones de responder a las exigencias del mercado y al potencial de las tecnologías actuales" (Hammer en Ruiz, 1995:418).

Este concepto, de origen administrativo, es más complejo de lo que parece. No obstante, es importante que la editorial lo considere para rediseñar sus procesos productivos, para alcanzar mayores beneficios con relación a los tiempos actuales.

Queda claro que dichas vicisitudes dentro del proceso productivo y de la propia organización, encarecen el trabajo realizado reduciendo el margen de ganancia para la empresa.

CALIDAD: ¿A QUÉ COSTO?

Una de las realidades de toda organización es que cuando un producto o servicio no se apega al programa de producción establecido por los departamentos correspondientes, los resultados no serán óptimos para la institución.

Los retrasos en la producción o los errores de planeación necesariamente reducen el margen de ganancia que las empresas tienen contemplados, es decir, el producto se encarece.

Así, los factores no contemplados por la organización, pero que son el resultado de las fallas en el proceso de trabajo se verán reflejados en situaciones tales como: pago a trabajadores por tiempo extra laborado, absorber un costo por el uso de las instalaciones y los servicios que esto conlleva (electricidad, agua, teléfono, internet, etc.), incluso, en

casos peores, volver a elaborar la publicación; lo cual implica invertir en nuevos insumos para su elaboración.

Evidentemente, un error en la producción o una mala distribución del tiempo para efectuar las funciones necesarias para producir la obra no implicarán siempre reproducir el proyecto, sin embargo, es oportuno mencionar los conflictos que un evento de tal magnitud repercutirían en la organización.

Hasta el momento se han planteado las creces económicas que la organización absorbe como consecuencia de los quiebres que presenta. De esta manera, un retraso en la producción, las fallas en el soporte técnico, incluso el descuido de las funciones asignadas formalmente representan un costo alto a la empresa.

Aventurarnos a dar balances financieros o económicos resulta arriesgado, ya que este análisis tiene lineamientos sociológicos y comunicativos, evidentemente, más que administrativos. Bastaría decir que todo sesgo en el programa de elaboración de un producto o servicio editorial, incrementará el presupuesto asignado para cada publicación. En este contexto, el saldo, inevitablemente, será un desbalance monetario que repercutirá en el funcionamiento de la organización.

No obstante, el costo humano emocional o psicológico dentro de esta editorial también es significativo.

En primer lugar, valdría mencionar que los empleados de esta firma están capacitados para realizar las funciones de los otros colaboradores; es decir, no existe una rigurosa división del trabajo, lo cual implica que su presencia en esta institución no es indispensable. Esta situación propicia un clima de competitividad entre los miembros y, por lo tanto, las relaciones laborales se vuelven hostiles hasta cierto punto. Evidentemente dicha circunstancia crea incertidumbre entre los colaboradores de Coordinación Editorial.

Por otra parte, estas personas se ven en la necesidad de descuidar sus funciones asignadas formalmente, ya que, frecuentemente, cubren labores de los otros integrantes. Este fenómeno se presenta como consecuencia del insuficiente personal en la organización para abarcar todo el programa de trabajo establecido. Bajo tal eventualidad, las responsabilidades se incrementan y, por ende, los procesos realizados tienen un control de calidad

menor, tal situación repercute en el desempeño del trabajador y, por ende, la motivación adquiere niveles inferiores.

Esta situación adquiere costos emocionales altos, pues, como se ha mencionado, el autoestima se reduce y la insatisfacción en el trabajo es constante, obviamente, tal desequilibrio psicológico repercute tanto en la productividad como en el ambiente organizacional.

Es importante aclarar que estas afirmaciones sobre el costo humano en la organización no son el resultado de ninguna técnica adecuada que sustente metodológicamente los comentarios expresados. Sin embargo, se hace poner en práctica la intuición con base en los comportamientos observados en la hoja de observación y en los datos presentados en el test psicológico.

También, es indispensable no dejar de lado, no restar mérito, a la experiencia del investigador dentro de la organización, factores que fundamentan las ideas presentadas al respecto.

En consecuencia, sería inapropiado ahondar en este tema, valga decir que existe un desgaste humano y psicológico a raíz de las problemáticas diagnosticadas en el departamento de Coordinación Editorial.

¿Bajo tales circunstancias podemos hablar de Amalgama Arte Editorial como una organización eficaz y eficiente?

Si definimos *eficacia* como la capacidad para determinar los objetivos adecuados, es decir, "hacer lo indicado". Y *eficiencia* como la capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización, es decir, "hacer las cosas bien"; diríamos que dicha editorial, lejos de ser eficaz y eficiente, es una organización que responde "contingentemente" a las necesidades presentadas, utilizando sus recursos, tanto técnicos y humanos, como financieros, para sobrevivir en su medio.

LOS ACTORES: ELEMENTO ESENCIAL EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones, entendidas como sistemas sociales son un conjunto de individuos que interactúan en un entorno dado, en donde sus comportamientos y actitudes están mediados por universos simbólicos que influyen en su conducta dentro de la organización; lo cual explica la complejidad que caracteriza a estas entidades. Sin embargo, para que un sistema social funcione como tal debe servirse de la colaboración de ciertos individuos.

Por ello, esta acción organizativa no puede omitir la presencia del elemento primordial para el funcionamiento del sistema: el actor, quien coordina esfuerzos para cumplir el objetivo de la organización. La reflexión es radical pero cierta: sin actor no hay organización.

Diría Crozier que las organizaciones funcionan como un sistema de relojería, son un conjunto de engranajes complicados, pero bien dispuestos, es decir, esos engranajes son hombres (1997:35).

Como se aprecia, es imposible entender a un sistema separado de las personas que lo conforman, son una permanente dualidad en donde las habilidades, estrategias y atributos de los sujetos darán resultados en el proceso productivo de la organización.

De esta manera, el actor más que una parte estructural de la entidad, es un elemento sustancial para la permanencia de la organización.

Así, cada uno de estos individuos ocupará un papel específico y sus funciones y obligaciones estarán orientadas a cumplir parte del proceso de trabajo de la institución.

Al respecto Adriana Ulloa menciona que: "toda organización representa un sistema de individuos que trabajamos en torno a posiciones de mayor o menor nivel de mando, toma de decisión y división de labores con los otros, para alcanzar determinados objetivos" (1997:35).

Uno de los puntos centrales de esta idea es el hecho de que los actores que participan en el proceso de trabajo de una organización, ocupan un lugar o juegan un rol, indepen-

dientemente de la posición o nivel estructural en el que se encuentre; pues sea cual fuere la situación, este individuo influirá en el funcionamiento de la entidad.

Por lo tanto, la existencia de los actores en la institución es un punto que requiere de atención y análisis en las investigaciones sociales sobre las organizaciones.

En consecuencia, se describirá a los elementos que integran a Amalgama Arte Editorial.

¿QUIÉNES INTEGRAN A AMALGAMA ARTE EDITORIAL?

Amalgama Arte Editorial es una organización pequeña. Actualmente cuenta con la colaboración de seis personas, quienes se encuentran distribuidas en las diversas áreas que conforman a la editorial.

Coordinación Editorial, departamento objeto de estudio, se sirve de la participación de cuatro integrantes, los cuales realizan buena parte del proceso productivo y, por ende, influyen en los problemas suscitados en esta importante sección de la firma.

Los puestos y funciones que estos actores desempeñan son los siguientes:

1. Actor 1. Director General

El Director General de Amalgama Arte Editorial es el coordinador general de la organización. Su labor específica dentro del proceso productivo es, en primera instancia, contactar y negociar con el cliente. Posteriormente, elaborar el programa de trabajo para cada departamento específico.

Por otra parte, este actor desempeña un de las funciones más importantes en el ciclo de producción, pues su tarea consiste en aprobar el proyecto en sus diversas fases de elaboración.

Resulta indispensable mencionar que el Director General ocupa la función de otras áreas como Corrección y Diagramación y Diseño, dado la falta de personal necesario que cubra esas actividades.

2. Actor 2. Coordinadora de Información

En el organigrama de dicho departamento se aprecia que este actor es quien dirige a las otras personas que integran las receptoras áreas de esta sección. Por lo tanto, la coordinación y planeación de los proyectos que se realizan en la editorial están a cargo de este elemento.

Cabe destacar que esta persona no sólo realiza funciones específicas de su puesto; además desempeña diversas labores del proceso productivo, como son: corrección de estilo, diagramación, diseño y pre prensa.

Es importante reiterar que esta multiplicidad de funciones sucede a raíz de la falta del personal necesario, como se ha mencionado, este es, precisamente, uno de los problemas a diagnosticar.

3. Actor 3. Diseñadora Gráfica

Una de las áreas más importantes para el proceso de trabajo es Diagramación y Diseño. La función de este actor es crear el concepto visual de las diversas publicaciones.

Evidentemente, un solo trabajador en esta área no es suficiente para abastecer todo el trabajo. Por ello, cuando el índice de proyectos lo requiere, se contrata empleados free-lance para desarrollar esta función.

Cabe destacar que esta persona tiene un parentesco familiar con el Director General de la organización, por ello, algunas de sus tareas se centran apoyar a este actor en algunas labores administrativas, principalmente cobranzas.

4. Actor 4. Secretaria General

Este actor funge como un asistente general para las distintas áreas de la editorial. Formalmente, sus funciones corresponden al área administrativa, sin embargo, realmente es un "dispositivo de emergencia" que se activa cuando la cantidad de trabajo requiere una participación más.

Específicamente, su labor dentro de proceso de trabajo consiste en asistir al diseñador con algunas labores elementales, como scaneo de texto e imágenes, incorporación de correcciones e incluso formación o diagramación de páginas.

Su participación de tipo administrativa en el proceso de producción implica la adquisición de los materiales para elaborar la publicación.

Los actores antes mencionados conforman el equipo de trabajo de Coordinación Editorial, como se observa, estos elementos llevan a cabo la mayor parte de la producción editorial.

Para identificar con mayor precisión a los actores, a continuación se describen algunas de sus características básicas. Como se verá más adelante, estos rasgos personales pueden influir en el proceso de producción de la casa editora.

TABLA 3. CARACTERÍSTICAS BASE DE LOS ACTORES

ACTOR	PUESTO	EDAD	SEXO	NIVEL ACADÉMICO
1	Director General	43	Masculino	Licenciado en Antropología
2	Coordinadora de información	25	Femenino	Pasante de la licenciatura de Periodismo y Com. Colectiva
3	Diseñadora Gráfica	22	Femenino	Estudiante de Comunicación Gráfica
4	Secretaria General	26	Femenino	Secretaria Trilingüe

FUENTE: ELABORACION PROPIA.

Es oportuno destacar el parentesco familiar que existe entre el director general y la Diseñadora Gráfica (tío-sobrino) pues este rasgo puede influir en el comportamiento de estos actores en la organización. Por otro lado, es importante puntualizar en el hecho de que esta relación propició el ingreso de la diseñadora gráfica a la editorial.

Las otras dos personas restantes se sujetaron al proceso de reclutamiento establecido en el capítulo II de la investigación.

La razón fundamental de mencionar este aspecto es debido a que tal circunstancia puede interferir en las relaciones laborales entre los empleados, incluso en el propio ciclo productivo.

Los datos de los actores mencionados anteriormente son parte sustancial de la personalidad que los caracteriza, ya que dichos rasgos infieren en la conducta y comportamiento de los actores.

Es importante identificar y conocer la personalidad de los integrantes del departamento de Coordinación para destacar cómo influye esta en sus actividades cotidianas.

Pero, ¿qué entendemos por personalidad?, este término se refiere a “los patrones de pensamientos característicos que persisten a través del tiempo y de las situaciones, y que distinguen a una persona de otra” (Ulloa, 1997:35).

Las variables que conforman a la personalidad pueden ser la moral, los valores, la filosofía personal, las experiencias, las expectativas sociales, el coeficiente intelectual, las expectativas personales y profesionales (Ulloa, 1997:37).

En definitiva, reconocer la personalidad de cada individuo no es una tarea sencilla, dado los diversos elementos que la construyen. No obstante, esta autora presenta cuatro tipos elementales de la personalidad, dichos estilos se generan a raíz de diversas habilidades personales, que en conjunto integran determinada personalidad:

**TABLA 4. ESTILOS DE COMPORTAMIENTO Y HABILIDADES
SEGÚN EL TIPO DE PERSONALIDAD**

Personalidad / Habilidades	Organizador sensible ¿Cómo hacerlo? ¿Qué quieren los otros?	Controlador líder ¿Qué? ¿Cuál? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Para qué?	Analítico visionario ¿Por qué? ¿Cómo se aplica? ¿Quién lo dice?	Persuasivo clow ¿Quién lo hace? ¿Qué siente? ¿Lo reconoce?
Para tomar decisiones	Organiza a la gente	Decisivo Autodisciplinado Toma las responsabilidades a su cargo.	Cauto Quiere conocer los hechos y detalles necesarios. Busca precisión y corrección.	Toma decisiones rápidas
Para plantearse metas	El proceso, los procedimientos y el progreso que la utilidad de los resultados.	Obtener resultados y logros. Obtener ventajas y conveniencias que los procedimientos.	Sistemático El proceso, la ejecución de una tarea, que las ventajas resultantes.	Obtener ventajas, utilidad u oportunidades que los procedimientos.
Para comunicarse	Hace preguntas, modera opiniones. De trato fácil. Personal, Procura las relaciones interpersonales y la estabilidad.	De opiniones fuertes, directo.	Hace preguntas. Habla tranquilo. Calculador en sus opiniones. Impersonal.	Informal. Habla tranquilo. Toma la iniciativa en las relaciones sociales.
Para manejar sus emociones	Responsivo (sensible, que responde). Amigable: evita la confrontación. Abierto.	Controla sus emociones. Demandante. Le gusta negociar.	Controla sus emociones. Formal.	Responsivo. Impulsivo. Entretenido. Extrovertido y expresivo. Entusiasma e involucra a los otros.

FUENTE: ULLOA, 1997:37.

Es indispensable aclarar que los estilos de personalidad presentados no son los únicos, pues existen multiplicada de combinaciones que originan numerosas gamas, Pero, para efectos de la investigación, se tomarán como referencia a estos cuatro tipos.

Para determinar la personalidad que rige a los actores de Amalgama Arte Editorial se aplicarán dos técnicas de investigación: La observación, cuya herramienta de medición será la hoja de observación y, por otra parte, el test psicológico.

TÉCNICAS PARA INFERIR LA PERSONALIDAD DE LOS ACTORES

HOJA DE OBSERVACIÓN

Una de las técnicas de investigación más rica en cuanto a la recolección de datos valiosos sobre la vida cotidiana es, sin temor a equivocarnos, la observación.

La observación puede definirse como "un método de recolección de datos que se aplica preferentemente en situaciones en las que se trata de detectar aspectos conductuales, como ocurre en las situaciones externas y observables" (Padua en Arteaga, mimeo., 2002).

En esta técnica de investigación de campo, los sentidos del investigador son las herramientas primordiales para percibir los eventos directamente. De ahí la peligrosidad de no actuar de una manera objetiva en la recopilación de la información.

Evidentemente esta herramienta presenta diversos inconvenientes como técnica de investigación. Uno de ellos, como se ha mencionado, es esa participación del investigador como parte del entorno observado, lo cual habla de una falta de rigurosidad objetiva en el análisis efectuado. Por otra parte, es importante señalar la limitación de los sentidos humano para captar todos los elementos que se propone observar, principalmente aquellos que gozan de mayor profundidad, por lo tanto, siempre serán recurrentes los errores de percepción.

Por ello, las condiciones que esta técnica debe cumplir para ser científica son rigurosas.

En primer lugar, una investigación realizada a través del empleo de la observación debe servir como punto de partida para efectuar nuevos estudios o, en el mejor de los casos, debe estar relacionada con proposiciones científicas más generales. De esta manera, la observación, necesariamente, tiene que estar planificada y su recopilación de datos sistematizada, lo cual brindará un carácter objetivo a la investigación. Así, los resultados obtenidos podrán ser verificados por otros estudiosos.

Para Sierra Bravo, la observación puede ser de diversos tipos: participante, no participante, precientífica, global, documental, etc. Para cubrir los objetivos de este análisis se hará uso de la observación participante, cuya característica principal es el involucramiento del investigador al grupo observado, ya que interfiere en sus actividades.

Las unidades de observación, entendidas como el objeto de observación, fuente de dato; es decir las realidades que se pretenden observar serán los individuos que participan en Amalgama Arte Editorial, específicamente en el departamento de Coordinación Editorial.

Con base en las ideas expuestas anteriormente, se diseñará la hoja de observación para detectar rasgos del comportamiento organizacional de los actores mencionados, para inferir en el tipo de personalidad que los caracteriza.

Para construir la hoja de observación se determinará la variable, es decir, la característica a observar, con sus cuatro elementos primordiales:

1. *Nombre:* Personalidad
2. *Definición:* "los patrones de pensamientos característicos que persisten a través del tiempo y de las situaciones, y que distinguen a una persona de otra" (Ulloa, 1997:37).
3. *Categorías:* Tipos de personalidad (Organizador sensible, Controlador líder, analítico visionario, Persuasivo clown).
4. *Procedimiento para realizar las clasificaciones de las unidades de observación en las categorías:* Observación del comportamiento verbal y no verbal.

Es apropiado aclarar que como comportamiento verbal se entenderá a las frases o enunciados que el actor exprese en determinadas situaciones. En este sentido, el tono de la voz, incluso el volumen, tienen un valor significativo en la interpretación.

El comportamiento no verbal está relacionado con aspectos como el movimiento del cuerpo o comportamiento cinésico, entendido como "el movimiento del cuerpo o el comportamiento cinésico comprende de modo característico los gestos, los movimientos corporales, los de las extremidades, las manos, la cabeza, los pies, las piernas, las expresiones faciales (sonrisas), la conducta de los ojos (parpadeo, dirección y duración de la mirada y dilatación de la pupila). buena postura" (Sierra, 1987).

La categorías que contempla el movimiento del cuerpo son las siguientes:

- a) *Emblemas*: Se trata de una frase verbal en una o dos palabras.
- b) *Ilustradores*: Hay actos no verbales directamente unidos al hablar o que la acompañan y que sirven para ilustrar lo que se dice verbalmente. Pueden ser movimientos que acentúen o enfatizen una palabra o una frase, esbocen una vía de pensamiento, señalen objetos presente, describan una relación especial o el ritmo de una acontecimiento, etc.
- c) *Muestras de afecto*: Se trata predominantemente de configuradores faciales que expresan estados afectivos.
- d) *Reguladores*: Hay actos no verbales que mantienen y regulan la naturaleza del hablar y el escuchar entre dos o más sujetos interactuantes.

Por lo tanto, el modelo de la hoja de observación será el siguiente:

TABLA 5. DISEÑO DE LA HOJA DE REGISTRO DE LA PERSONALIDAD DEL ACTOR

Variables Tipo de registro	Organizador/sensible		Controlador/líder		Analítico/visionario		Persuasivo/clown	
	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal
Para tomar decisiones								
Para plantearse metas								
Para comunicarse								
Para manejar sus emociones								

FUENTE: ELABORACION PROPIA.



El registro de la hoja de observación se realizará por un periodo de siete días, comprendido entre los días del 27 al 30 de enero de 2003, marcando con el signo (X) toda vez que el actor realice un compartamiento de las habilidades descritas.

Cabe destacar que la inspección no se efectuó en un horario específico, dadas las limitaciones que esta sistematización originaría. La recopilación de los datos se hizo durante todo el día, principalmente entre las 9:00 y 15:00 horas; ya que en este lapso de tiempo se encuentran reunidas todos los actores en la organización.

Como se ha mencionado, el recurso de esta técnica posee limitantes y ventajas para el investigador. Una de las restricciones más frecuentes en esta inspección específica, es el hecho de que algunos de estos actores no se encuentran de manera permanente en la empresa, ya que sus funciones radican básicamente al exterior de la misma, tal es el caso del Director General, quien se presenta esporádicamente y por periodos cortos.

Este aspecto restringió sustancialmente la recopilación de la información.

No obstante, la experiencia de cinco años del investigador como miembro de esta institución, fue útil para plantear elementos adicionales, los cuales reforzarán la personalidad resultante de los actores, pero actuando de manera objetiva para no sesgar la información.

A continuación se presentan las hojas de observación con los resultados obtenidos durante el periodo de tiempo ya establecido para cada actor.

Resulta oportuno destacar que el investigador no fue objeto de análisis también, por ello, es indispensable señalar que el registro de su comportamiento para inferir en su personalidad se hizo lo más objetivamente posible.

RESULTADOS DE LA HOJA DE OBSERVACIÓN

Actor 1. Director General

Variables Tipo de registro	Organizador/sensible		Controlador/líder		Analítico/visionario		Persuasivo/clown	
	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal
Para tomar decisiones	5	3	2	1	2	2	2	0
Para plantearse metas	2	0	1	0	2	0	0	0
Para comunicarse	5	2	1	1	0	0	0	0
Para manejar sus emociones	6	4	0	1	3	0	0	0

Actor 2. Coordinadora de información

Variables Tipo de registro	Organizador/sensible		Controlador/líder		Analítico/visionario		Persuasivo/clown	
	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal
Para tomar decisiones	5	1	14	3	4	2	4	0
Para plantearse metas	3	0	1	0	5	0	3	0
Para comunicarse	7	0	8	5	7	0	5	0
Para manejar sus emociones	3	0	8	1	4	0	1	0

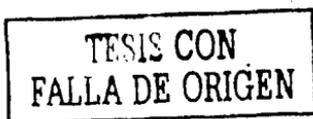
Actor 3. Diseñadora Gráfica

Variables Tipo de registro	Organizador/sensible		Controlador/líder		Analítico/visionario		Persuasivo/clown	
	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal
Para tomar decisiones	7	1	5	2	7	1	4	2
Para plantearse metas	4	0	3	2	7	2	4	0
Para comunicarse	4	0	5	3	10	2	2	0
Para manejar sus emociones	6	0	6	3	2	0	7	1

Actor 4. Secretaria General

Variables Tipo de registro	Organizador/sensible		Controlador/líder		Analítico/visionario		Persuasivo/clown	
	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal
Para tomar decisiones	8	2	8	5	8	0	3	1
Para plantearse metas	6	0	10	1	8	0	3	0
Para comunicarse	6	0	4	1	5	1	5	0
Para manejar sus emociones	8	0	9	7	10	1	4	0

NOTA: PARA MAYOR PRECISION DE LAS MEDICIONES REGISTRADAS EN LAS HOJAS DE OBSERVACIÓN, VEA EL ANEXO 2 REFERENTE.



Con base en los datos presentados en las hojas de observación se pueden conocer rasgos importantes de los actores organizacionales para interpretar el tipo de personalidad que los caracteriza y, posteriormente, definir la influencia que estas características tienen en el ciclo productivo en el que participan.

Se aprecia que los comportamientos y habilidades de los sujetos observados no incurren en un solo tipo de personalidad, sino que presentan características de los distintos estilos presentados, ya que su actitud está mediada por la situación particular a la cual se enfrentaron.

Para tener mayor certeza del tipo de personalidad que posee cada uno de los integrantes del departamento de Coordinación Editorial, se aplicará el Test Psicológico para aproximarnos al patrón de conducta que distingue a estos miembros.

TEST PSICOLÓGICO

El Test Psicológico es una técnica de investigación que ayudará a conocer características de la personalidad de los sujetos observados.

Para Pardinás, a través de esta herramienta se obtienen muestras de conducta que permitirán realizar juicios sobre las habilidades, intereses o rasgos de la personalidad (Pardinás, en Arteaga, 2002).

El Test que a continuación se presenta se aplicó a los cuatro individuos de Coordinación Editorial. Este modelo se obtuvo del texto de Adriana Ulloa, titulado "La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo", publicado en *Cuaderno de Comunicación y Educación*, número 1, año 1, volumen 1, octubre de 1997.

Esta técnica se aplicó de manera individual a los actores, cuyas instrucciones de llenado se encuentran en la parte superior del siguiente diseño.

TEST DE PERSONALIDAD

FECHA _____

INSTRUCCIONES: En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, señala con una "X" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquellas características que admiras, te gustaría o "deberías" tener. Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar reapidamente. Asegúrate de elegir sólo una.

TRANQUILO	<input type="checkbox"/>	OBEDIENTE	<input type="checkbox"/>
METICULOSO, DETALLISTA	<input type="checkbox"/>	CAPRICHIOSO	<input type="checkbox"/>
DE OPINIONES FUERTE	<input type="checkbox"/>	TESTARUDO, REACIO A CONCEDER	<input type="checkbox"/>
SOCIABLE, AMIGABLE	<input type="checkbox"/>	JUGUETÓN	<input type="checkbox"/>
ESTABLE, TEMPLADO	<input type="checkbox"/>	CONVINCENTE	<input type="checkbox"/>
PRECISO	<input type="checkbox"/>	GENTIL	<input type="checkbox"/>
NERVIOSO	<input type="checkbox"/>	HUMILDE, MODESTO	<input type="checkbox"/>
ESPONTÁNEO	<input type="checkbox"/>	ORIGINAL	<input type="checkbox"/>
VALIENTE	<input type="checkbox"/>	SEGURO DE MI MISMO	<input type="checkbox"/>
CREATIVO, CON INVENTIVA	<input type="checkbox"/>	SIMPÁTICO	<input type="checkbox"/>
ENTREGADO	<input type="checkbox"/>	ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES	<input type="checkbox"/>
INTROVERTIDO	<input type="checkbox"/>	ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES	<input type="checkbox"/>
COMPETITIVO	<input type="checkbox"/>	DE TRATO FÁCIL	<input type="checkbox"/>
JOVIAL, GOZOSO	<input type="checkbox"/>	ORGANIZADO, METÓDICO	<input type="checkbox"/>
CONSIDERADO	<input type="checkbox"/>	ENÉRGICO	<input type="checkbox"/>
CONCILIADOR	<input type="checkbox"/>	"CAMPECHANO", SOBRELLEVO LAS COSAS	<input type="checkbox"/>

CAPÍTULO III

RESPECTUOSO A
 EMPRENDEDOR C
 OPTIMISTA P
 SERVICIAL O

ANALÍTICO A
 LLANO, DIRECTO C
 ENCANTADOR P
 LEAL O

ARRIESGADO, TEMERARIO C
 DISPUESTO A AYUDAR O
 CÁLIDO Y SINCERO P
 CENTRADO, NO EXTREMO A

DETERMINACIÓN PARA APOYAR
 A LOS OTROS MORALMENTE O
 EVITO LA CONFRONTACIÓN A
 OSTINADO, NECIO C
 SOCIABLE, AMIGABLE P

AGRESIVO C
 INFLUENCIABLE O
 INDECISO P
 IMPULSIVO A

DISCIPLINADO A
 GENEROSO O
 VIVAZ, LLAMATIVO P
 PERSISTENTE, NO ME RINDO C

COMUNICATIVO P
 CONTROLADO O
 DECISIVO, FIRME C
 SISTEMÁTICO A

CAUTELOSO A
 DETERMINADO C
 ELOCUENTE P
 BONDADOSO O

CONTENTO O
 CONFIADO P
 PACÍFICO A
 POSITIVO C

INQUIETO C
 POPULAR P
 COMPARTIDO, COLABORADOR O
 REGIDO POR PRINCIPIOS
 DETERMINADOS A

APEGADO A PROPIAS DECISIONES C
 A FAVOR DE NUEVAS IDEAS P
 LISTO PARA HACER FAVORES A
 SOCIABLE, AMIGABLE O

DIPLOMÁTICO A
 ATREVIDO, AUDAZ C
 SATISFECHO O
 EXPRESIVO P

ANÁLISIS CON
 FALLA DE ORIGEN

AMALGAMA-ARTE EDITORIAL: UNA CULTURA ORGANIZACIONAL DIFERENTE

ANSIOSO

C

P

IMPACIENTE

O

O

DISPUESTO

A

A

CONSECUENTE, FLEXIBLE

P

C

ADAPTABLE

A

P

TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER
DESACUERDO

C

O

PREOCUPADO, INTERESADO
POR LOS OTROS

O

A

EMOTIVO, IMPRESIONABLE

P

C

RESULTADOS

Actor

C CONTROLADOR	0 1 2	3 4 5 6	7 8 9 10 11	12 14 16 18
O ORGANIZADOR	0 1	2 3 4	5 6 7 8 9	10 12 14 16
A ANALITICO	0 1	2 3 4	5 6 7 8	9 10 12 14
P PERSUASIVO	0 1 2	3 4 5	6 7 8 9 10	11 12 14 16

TOTAL - 24 PUNTOS

Tipo de personalidad de este actor:

RESULTADOS DEL TEST PSICOLÓGICO

Actor 1. Director General

C CONTROLADOR	0 1 2	3 4 5 6	7 X 9 10 11	12 14 16 18
O ORGANIZADOR	0 1	2 3 4	5 6 7 X 9	10 12 14 16
A ANALÍTICO	0 1	2 3 4	X 6 7 8	9 10 12 14
P PERSUASIVO	0 1 2	X 4 5	6 7 8 9 10	11 12 14 16

TOTAL- 24 PUNTOS

Actor 2. Coordinadora de Información

C CONTROLADOR	0 1 2	3 4 5 6	7 8 9 10 11	12 X 16 18
O ORGANIZADOR	0 1	X 3 4	5 6 7 8 9	10 12 14 16
A ANALÍTICO	0 1	2 3 X	5 6 7 8	9 10 12 14
P PERSUASIVO	0 1 2	3 4 X	6 7 8 9 10	11 12 14 16

TOTAL- 24 PUNTOS

TESIS CON
FALLA-DE ORIGEN

Actor 3. Diseñadora Gráfica

C CONTROLADOR	0 1 2	3 4 X 6	7 8 9 10 11	12 14 16 18
O ORGANIZADOR	0 1	2 3 4	5 6 X 8 9	10 12 14 16
A ANALÍTICO	0 1	2 3 4	5 6 7 8	9 X 12 14
P PERSUASIVO	0 1 X	3 4 5	6 7 8 9 10	11 12 14 16

TOTAL- 24 PUNTOS

Actor 4. Secretaria General

C CONTROLADOR	0 1 2	3 4 X 6	7 8 9 10 11	12 14 16 18
O ORGANIZADOR	0 1	2 3 4	5 X 7 8 9	10 12 14 16
A ANALÍTICO	0 1	2 3 4	5 6 X 8	9 10 12 14
P PERSUASIVO	0 1 2	3 4 5	X 7 8 9 10	11 12 14 16

TOTAL- 24 PUNTOS

NOTA: PARA MAYOR PRECISION DE LOS RESULTADOS REGISTRADOS EN LOS TEST PSICOLÓGICOS, VEA EL ANEXO 3 REFERENTE.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿CÓMO INFLUYE LA PERSONALIDAD DE LOS ACTORES EN EL PROCESO PRODUCTIVO?

Se ha hecho hincapié en varias ocasiones, que las organizaciones representan sistemas conformados por individuos con características distintas entre sí, ya sean demográficas, ideológicas o culturales, las cuales van a mediar el comportamiento dentro de la institución.

Sin embargo, para determinar las relaciones laborales es indispensable considerar algunas actitudes que adoptamos al relacionarnos con los demás miembros de la organización. Estos comportamientos pueden afectar o beneficiar el desarrollo de las funciones que los actores llevan a cabo en la entidad.

Evidentemente, estas conductas organizacionales dependerán, no sólo de la actitud de los integrantes, como ya se mencionó, sino de la personalidad que distingue a cada actor.

En el capítulo II de la presente investigación, se abordó de manera general a los actores que conforman a Amalgama Arte Editorial, llegando a la hipótesis de que dicha organización tiene un perfil determinado, quizá involuntariamente, en sus colaboradores.

En este punto del análisis, ciertamente, se aprecian algunas características estándares en los colaboradores de la firma. Observando los datos base de estos sujetos, se obtiene lo siguiente:

- a) Tres de los cuatro integrantes del departamento de Coordinación Editorial son mujeres.
- b) Las edades de estas integrantes oscilan entre los 21 y 26 años.
- c) Su nivel académico es similar, ya que son estudiantes o egresadas universitarias.
- d) Dos de estas personas estudian en la UNAM.

Estas similitudes, insignificantes a simple vista, dan una aproximación del perfil de los empleados de esta organización: Jóvenes estudiantes.

Incluso, revisando los archivos de los trabajadores, este rasgo impera en la mayoría de ellos.

Dichas características se aprecian como un factor importante en el proceso productivo, pues, evidentemente, la juventud y el toque femenino imprimen un toque de mayor responsabilidad y compromiso.

Sin embargo, esta afirmación se sustentará o refutará con base en los datos diagnósticos sobre la personalidad que identifica a cada uno; ya que este rasgo de la personalidad no sólo se determina por medio de los datos base mencionados, sino por distintas habilidades que el sujeto expresa en distintas situaciones.

Como se aprecia en los resultados obtenidos de la aplicación del test psicológico a los miembros de Coordinación Editorial, la personalidad de estos actores es la siguiente:

TABLA 6. TIPO DE PERSONALIDAD DE LOS ACTORES ESTUDIADOS

ACTOR	PUESTO	PERSONALIDAD
1	Director General	Organizador sensible
2	Coordinadora de Información	Controladora líder
3	Diseñadora Gráfica	Análítica visionaria
4	Secretaria General	Análítica visionaria

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Notablemente, la personalidad de cada uno de estos sujetos será determinante para el rol que desempeñan en la organización.

Cabe destacar, que su personalidad varía conforme a la situación que se presente; es decir, estas personas, como se aprecia en las hojas de observación, se mueven en los distintos tipos de personalidad presentados. No obstante, existe una categoría que se impone en el comportamiento de los actores.

Estas conductas individuales pueden favorecer o entorpecer el trabajo realizado en el ciclo productivo. Para descubrir estas afectaciones, veamos la influencia de cada miembro en la labor organizacional.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En primera instancia, esta editorial cuenta con la participación de Director General de personalidad Organizador sensible, de acuerdo a los resultados del test. Esta persona se distingue por su disponibilidad al entablar relaciones y conversaciones con los integrantes de la editora, mostrando cierta calidez en el trato hacia las demás personas. Estas características benefician las relaciones laborales y propician la confianza y participación de los colaboradores de la organización.

De esta manera, durante el periodo de tiempo observado, este actor ratificó su personalidad, ya que se mostraba abierto a las sugerencias y opiniones de los trabajadores.

El Director General se distingue por su capacidad de organizar al staff de trabajo para generar mejores resultados en los proyectos.

En este sentido, una de las actitudes expresadas por este integrante y, confirmadas en la hoja de observación, exhibían su interés por lograr mayores beneficios en el proceso productivo; incluso cuando las funciones de cada individuo se veían afectadas por enfocarse en los resultados y no en el proceso realizado para cumplir tal objetivo.

Bajo esta perspectiva, su actitud siempre se enfocaba en la utilidad de los métodos de trabajo.

No obstante, dichas cualidades personales llegaban a afectar el ciclo de trabajo, creando un ambiente de pasividad entre los miembros; ya que su flexibilidad y estabilidad emocional reducían la imagen de una verdadera autoridad en la organización.

Empero, durante el periodo de observación, este sujeto organizacional registró comportamientos de tipo controlador, principalmente con proveedores y clientes, para los cuales su opinión y decisión son determinantes. Por ello, muchas resoluciones importantes se centraban en esta persona, restando calidad y eficacia a los procesos de trabajo, pues las decisiones, por lo general eran tardías, dada su escasa presencia en la editorial.

Cabe destacar, que los colaboradores de esta organización identifican al Director General como la máxima autoridad; sin embargo, aprecian en él cierta benevolencia y apacibilidad en su proceder, aspecto que brinda autonomía e independencia a los actores; pero tal confiabilidad en la mayoría de los casos, retrasa el proceso productivo a causa de estas concesiones originadas, toda vez, por la falta de "autoridad".

Es indispensable aclarar que los miembros de Coordinación Editorial cumplen cabalmente con sus funciones asignadas, pero sin la rigurosidad y desempeño que demandan diversos proyectos.

Al respecto, es oportuno destacar la doble visión que refleja la personalidad característica del Director General de Amalgama Arte Editorial, cuya inferencia en el proceso productivo es evidente: por un lado, brinda libertad o autonomía hacia los integrantes de la empresa, pero su imagen al exterior de esta es autoritaria y rígida.

Sin lugar a dudas, la experiencia y profesionalización de este actor en el ramo editorial garantizan un plus en el proceso de trabajo.

Retomando a otro actor de la organización, encontramos a la Coordinadora de Información, con una personalidad tipo controladora líder, la cual, evidentemente, se contrapone con la del Director General; además, la experiencia de esta colaboradora es menor con relación a la del fundador de la editorial.

Así, se visualiza a una Coordinadora con rasgos autoritarios, quien asume las responsabilidades propias de su cargo con la mínima flexibilidad posible. Estas características personales garantizan resultados y logros en las tareas asignadas. Como se observa en los comportamientos registrados en la hoja de observación, sus decisiones se centran en obtener beneficios finales.

Sin embargo, su personalidad fuerte dificulta la comunicación con los compañeros de trabajo, entorpeciendo las relaciones y creando inestabilidad en el equipo, pues sus opiniones son directas y determinantes, dado el grado de responsabilidad a su cargo en la editorial.

Este factor obstaculiza las decisiones y opiniones de los integrantes, obstruyendo el ciclo de producción y propiciando, eventualmente, tensión entre los miembros, especialmente entre el rango inferior inmediato.

No obstante, es oportuno destacar, que a pesar de la rigidez con la cual demanda los resultados a los participantes, este actor propicia la participación de los miembros en asuntos de trascendencia en el ciclo de producción: es decir, brinda atribuciones a los trabajadores para sentirse parte de la indispensable en el proceso de trabajo, pero siempre exigentes los mejores resultados.

En consecuencia, las relaciones entre estos trabajadores se tornan demandantes, directivas y enfocadas sólo a cumplir con el objetivo.

Valdría destacar que una de las relaciones más conflictivas que se presentan en la editorial es entre la Diseñadora Gráfica y la Coordinadora de Información, dado el grado de control que ambas desean lograr. En este sentido, la Coordinadora de Información se vale de su jerarquía y experiencia en la organización para encabezar el proceso de trabajo en la organización. Por otra parte, la Diseñadora Gráfica se toma tal atribución debido al lazo familiar existente con el Director General.

Evidentemente, ambas visiones se contraponen, lo cual afecta, indiscutiblemente, no sólo el ambiente organizacional, sino el resultado de las tareas realizadas para cubrir la meta; ya que, en este contexto, se trabajo bajo estrés y tensión.

Resulta oportuno mencionar que esta situación frena la labor de la Coordinación Editorial, restringiendo el "deber" y obligación de esta área, en consecuencia, la imagen de autoridad no es reconocida por este miembro en la organización.

Al respecto, la Diseñadora Gráfica posee una personalidad analítico visionaria, como resultado del test aplicado. Empero, en su registro de observación presentó acciones verbales y no verbales dentro del estilo controlador de manera más frecuente que el resto de las categorías. Los actos registrados en este sentido eran faciales, demostrando desagrado e inconformidad a las funciones delegadas por Coordinación Editorial.

No obstante, en ocasiones, su actitud era condescendiente y amistosa hacia el área de coordinación. Por ello, parte de su comportamiento era calmado y tranquilo, aunque calculador para tomar decisiones. Estas actitudes favorecían el trabajo en equipo, pues brindaban seguridad y confianza a los compañeros. Así, los estándares de calidad en los procesos son significativos.

El comportamiento de este actor, en el periodo de tiempo establecido, fue, en diversas circunstancias, defensivo e intolerante, provocando cambios repentinos en sus decisiones, las cuales retardaban el proceso de producción y generaban inestabilidad en sus relaciones laborales.

Finalmente, el actor con el puesto de Secretaria General registró, a través del test, una personalidad analítica visionaria también; sin embargo, sus acciones correspondían a los diversos estilos.

Generalmente, esta persona considera la amistad y la calidez como factores motivadores en su trabajo, imprimiendo un toque personal a sus relaciones laborales.

Sus decisiones, tanto en el trabajo como en su vida personal, se tornaron fuertes y seguras, olvidando las consecuencias que éstas pudieran tener.

La comunicación que este integrante mantenía con los demás colaboradores es directa, pero amigable y respetuosa.

Una de las características más expresivas de este elemento es su especial carisma y optimismo que identifican sus acciones, por ello, este actor tomaba la iniciativa en las relaciones sociales, liderando la mayor parte de las convivencias extraorganizacionales.

No obstante, los resultados en sus actividades laborales no eran favorables frecuentemente, debido a la falta de experiencia en los procesos de producción.

Los comportamientos no verbales registrados fueron pocos pero significativos. Independientemente de la situación que se presentara, sus gestos y movimientos corporales eran entusiastas y positivos.

Eventualmente, la actitud "chistosa", por nombrarla de algún modo, distraía a los miembros de la organización de sus labores en la organización, perjudicando la optimización del tiempo en los procesos.

Como se aprecia, las habilidades y destrezas propias de cada actor intervienen en las tareas productivas de la organización, algunas de manera positiva y otras negativamente.

Muchos de sus comportamientos, los más significativos, se relacionan con actitudes de autoridad y poder, generando entre algunos actores el deseo de controlar las relaciones.

Por ello, el poder ha sido punto de interés en los estudios sociológicos sobre las organizaciones; ya que este atributo o cualidad es objeto de deseo entre los miembros que conforman determinado sistema social.

EL PODER: OBJETO DE DESEO ENTRE LOS ACTORES DE LA ORGANIZACIÓN

Los planteamientos sociológicos por mucho tiempo han considerado a la integración de los seres humanos como un fenómeno social que responde a las necesidades de una acción colectiva; sin embargo, esta mirada se ha ampliado mucho más, retomando no sólo la subjetividad de los humanos dentro de un grupo de individuos, sino sus intereses divergentes, incluso contradictorios, a los de los otros miembros. No obstante, prevalece el sentido de la organización en la interacción social.

En el capítulo II de la investigación que ahora nos ocupa, se mencionó que una organización es un conjunto de personas que actúan racionalmente en busca de un mismo objetivo.

Sin embargo, cuando tales actores orientan su comportamiento a través de perspectivas personales, subjetivas en todo caso, el poder constituye sus interacciones.

Bajo este contexto, el poder es el objeto de deseo más importante en la organización y, a partir de éste se articulan los comportamientos en la institución. Tales relaciones de poder pueden ser contraproducentes para el funcionamiento, incluso llegan a afectar la producción y el ambiente laboral.

Por ello, el actor organizacional es parte fundamental de la investigación, leído desde la lógica del poder. Evidentemente, este atributo es parte fundamental entre los habitantes de una organización, protagonizando, de este modo, todas las relaciones laborales que se entablan en el sistema.

Pero, ¿qué es el poder, como se caracteriza? El poder, lo mismo que las organizaciones, tiene distintas miradas; sin embargo, desde el punto de vista más general, éste término "implica siempre la posibilidad para algunos individuos o grupos de actuar sobre otros individuos y grupos" (Crozier, 1990:55).

Pero esta relación más que un atributo de los actores, no puede funcionar como tal si no se reconoce a la persona que controla el poder como el sujeto con capacidad de dominar.

“Según Crozier, una relación de poder posee varias características como es ser instrumental, pues se busca un objetivo, un actor utiliza a otro para alcanzar lo que se desea. El poder es una relación no transitiva, pues cada interacción entre los actores es distinta a cualquier otra y, por último, la relación es recíproca, pero desequilibrada, es un intercambio en el que se negocia, aunque siempre la balanza está a favor de quien tenga mayores recursos” (1990:65).

Así, las relaciones de poder son relaciones de intercambio, pero con la certeza de que un actor obtendrá más beneficios que otros.

Naturalmente, las fuentes del poder son claras, por ejemplo, los triunfos, la fuerza o dominio que cada individuo tiene en la relación, es decir, el potencial de cada actor para saber negociar.

Por otra parte, los recursos del poder se centran en la riqueza, la autoridad, el prestigio, reconocimiento, incluso el autoestima de los actores para actuar en la organización

Bajo este contexto, hablar de poder y de organización es precisar una dualidad inseparable. El poder no existe por sí solo, necesita el involucramiento y reconocimiento de los sujetos para concretarse.

De esta manera, los actores organizacionales harán usos de sus recursos personales y profesionales para gozar del poder y conseguir un “bienestar” en la institución.

Evidentemente, cada individuo se apoyará en atributos y habilidades dentro de la organización para dominar las relaciones laborales; algunos se servirán de su experiencia y conocimiento en la empresa, otros se aprovecharán de las relaciones que mantienen en ella y, muchos más retomarán la especialización que tienen en los procesos de producción.

Así, podemos hablar de tipos de poder, fuentes de poder y de incertidumbre.

A continuación se numeran únicamente, y más adelante se describirán en qué consiste cada una de ellos, para ubicar a Amalgama Arte Editorial en cada uno de estos tipos:

- a) Especialización
- b) Relaciones entre la organización y su medio
- c) Comunicación y flujos de información
- d) Utilización de las reglas organizativas

CARACTERIZACIÓN DE LOS ACTORES DE COORDINACIÓN EDITORIAL CON BASE EN EL PODER

Coordinación Editorial es el departamento de mayor importancia en Amalgama Arte Editorial, en esta área se lleva a cabo el proceso de producción de las diferentes publicaciones de la empresa. Por ello, es aquí en donde las relaciones de poder y las problemáticas organizacionales son más significativas. El trabajo realizado en esta área lo llevan a cabo cuatro integrantes, entre éstos el Director General. Hasta el momento se conocen las características base y de personalidad que distinguen a cada uno de los actores, pero, valdría reflexionar en la implicación que estos rasgos tienen no sólo en el proceso productivo, sino en las relaciones de poder.

Para ello es indispensable observar al actor desde diferentes tópicos que ayudarán a reflexionar sobre la cuestión anteriormente planteada: Recursos, experiencia, jerarquía o puesto, relaciones con la organización, nivel académico y personalidad.

Actor 1. Director General

a) Recursos

Es importante destacar, antes de comenzar con la explicación para cada uno de los actores que conforman Coordinación Editorial, el hecho de que en este departamento laboran sólo mujeres, excepto el Director General de la Organización.

Este actor tiene 43 años de edad, evidentemente, es el integrante mayor de la organización, este rasgo propicia que la relación con el resto de los colaboradores tenga un sentido paternalista; en este sentido, su coordinación se funda en relaciones flexibles y condescendientes con los integrantes, quienes legitiman el poder de este miembro, no sólo por su posición en la organización, sino por su experiencia en el ramo editorial.

b) Experiencia

Amalgama Arte Editorial tiene una antigüedad de ocho años en el ramo. Desde sus inicios, el Director General ha formado parte de ella, incluso, antes de consolidar la empresa, formaba parte del cuerpo de funcionarios de Editorial Patria.

Por esta razón, la experiencia en el sector es evidente, por-ello, dirige de manera general todo el proceso de producción, decidiendo cada paso en el plan de trabajo. Evidentemente, se habla de una centralización en las decisiones trascendentes en el ciclo productivo.

En consecuencia, éste se ve afectado directamente; ya que, por la naturaleza de las funciones del Director General, esas decisiones son, en la mayoría de los casos, tardías, obstaculizando así el programa de labores establecido.

No obstante, la experiencia de este miembro en la editorial avalan tal situación; es decir, le otorga poder para dar el visto bueno a los procesos de trabajo.

En este sentido, los integrantes de la Coordinación Editorial deben sujetarse a las decisiones de este actor, pues, lejos de ser un inspector de trabajo, es el propietario de la organización; lo cual le brinda la facultad para decidir lo que mejor favorezca a la organización.

Cabe resaltar, que debido a la experiencia en los asuntos editoriales, este individuo responde oportunamente a las contingencias presentadas en la organización, esta facultad han ayudado a conservar a la organización avante, a pesar de la situación crítica que caracteriza al ramo editorial actualmente. Por esta razón, la editorial no ha gozado de buenas oportunidades, restando así, sus ingresos monetarios que han dificultado el desarrollo de la editorial.

c) Jerarquía/puesto

Se ha hecho hincapié en la situación de que el Director General es el fundador y accionista mayoritario en la organización, características que lo llevan a ocupar el rango de jerarquía mayor en la editorial. Al respecto Crozier señala que el nivel jerárquico manifiesta una forma de poder (1990:71).

En este sentido, el poder y dominio que ejerce sobre el staff de trabajo es legítimo, tradicional en todo caso; por ello, las relaciones que mantiene con los demás colaboradores se fincan en el sentido estricto de jefe-empleado; sin embargo, la rigurosidad y autoritarismo no son elementos significativos en estas acciones, pues su personalidad de tipo organizador sensible propician relaciones cálidas y amistosas; es decir, evitan la confrontación.

Por esta razón, este integrante promueve la autonomía e independencia de los empleados, otorgándoles libertad para responder a sus funciones. Por ello, no existe un plan específico de los tiempos óptimos para cada proceso de producción; ya que se apuesta al compromiso y responsabilidad de cada actor a sus funciones específicas.

No obstante, tales concesiones resultan contraproducentes en la organización, puesto que, en diversas ocasiones, estas condescendencias retardan el proceso de producción, debido a la falta de una imagen de autoridad y mecanismos de control en la producción en la editorial.

Sin embargo, formalmente, el Director General es la máxima autoridad de la empresa y los integrantes de Coordinación Editorial lo reconocen como tal.

d) Relaciones en la organización

Una de las funciones primordiales de este actor consiste en contactar a los clientes y negociar con ellos la firma de diversos contratos para desarrollar sus proyectos editoriales.

Como se aprecia, su posición en la organización es fronteriza, por ello, su dominio se basa, principalmente, en la información y relaciones que entabla; no sólo al exterior sino al interior.

Este integrante conoce, mejor que nadie en la casa editora, las necesidades del cliente y las formas de negociar y vender los servicios y productos de Amalgama Arte Editorial.

Por ello, los colaboradores de Coordinación Editorial tienen que ajustarse al plan de trabajo que el Director General elabore con base en los requerimientos dispuestos para la publicación.

En cierto sentido, este hecho es una forma de dominio las actividades y funciones de los integrantes del departamento, incluso, todos los reportes de trabajo son presentados ante este actor para avalar la labor realizada por los trabajadores.

Por otra parte, las negociaciones referentes lineamientos contractuales y laborales se tratan directamente con Dirección General.

A pesar de la eventual estancia de esta persona en la editorial, no existe evento, proceso o situación que no sea de su conocimiento; bajo esta perspectiva, este actor posee un amplio poder para controlar las relaciones de la organización.

Es decir, cualquier tipo de intercambio en Amalgama Arte Editorial estará protagonizado por este integrante.

e) Nivel académico

Como se mencionó en el tópico referente a la experiencia, este actor posee mayores conocimientos académicos, no sólo con relación a los asuntos editoriales, sino a información general también.

El nivel académico del Director General supera al de los integrantes del departamento en cuestión. Este miembro es licenciado en Antropología por la Universidad Autónoma Metropolitana y, actualmente, realiza una maestría en la UNAM.

Como se describió anteriormente, cuando se habló sobre el perfil que caracteriza a los integrantes de la organización, la mayoría son estudiantes de nivel superior.

Por esta razón, el control en cuanto a conocimientos se refiere, es ejercido por el Director General, quien propicia la mayoría de las conversaciones entre los empleados, incluso las domina.

Con relación a los clientes y proveedores de la editorial, este nivel académico favorece las relaciones con estas personas, otorgando prestigio al director de la editorial.

Sin embargo, cabe mencionar, que este atributo personal no es empleado como una fuente de dominio directa respecto a los colaboradores de Coordinación Editorial, es más una herramienta indispensable para moverse y negociar en el sector editorial.

f) Personalidad

Este actor se distingue por tener una personalidad tipo organizador sensible, cuyas características principales se centran en organizar a la gente y fomentar las relaciones amigables entre los integrantes.

Esta cualidad le ayuda a mantener el control en las relaciones con los empleados y a formar equipos de trabajo comprometidos, incluso llega a persuadir a los miembros para provocar el sentido de pertenencia a la organización, pues su trato fácil y abierto para con los empleados les otorga confianza y estabilidad en lo laboral.

Debido a esta particularidad, este integrante domina el proceso de trabajo en la empresa, decidiendo, como ya se mencionó, cada punto de este plan.

Evidentemente, su personalidad le proporciona cierto control en las relaciones de trabajo, sin embargo, esta también llega a afectar la productividad directamente, pues su trato apacible y cálido no representan una autoridad real en la editorial.

Actor 2. Coordinadora de Información

a) Recursos

La Coordinadora de Información tiene veinticinco años de edad, cinco de ellos ha colaborado aquí. Actualmente, es la integrante con mayor antigüedad en la empresa; aspecto importante que la ha colocado en un rango jerárquico superior al resto de los miembros del departamento en cuestión, lo cual le permite tomar el control de la editorial cuando el Director General está ausente.

Estas facultades, establecidas formalmente, permiten a la Coordinadora de Información controlar y programar los procesos de producción y edición de las publicaciones conforme a las órdenes de trabajo de Dirección General.

Como se verá enseguida, la experiencia, la jerarquía, el nivel académico y las relaciones dentro de la editorial, son elementos sustanciales para dirigir al área de Coordinación Editorial.

b) Experiencia

Este actor tiene un periodo de cinco años en la organización, como se ha descrito, actualmente es la persona con mayor antigüedad en el área de Coordinación Editorial; por ello, la habilidad para trabajar y dominar los procesos de producción son una característica propia de este integrante.

En este sentido, este miembro dirige e inspecciona las funciones del resto de los trabajadores de esta área; además delega responsabilidades y tareas a los empleados para realizar el proceso productivo.

En suma, la experiencia de este actor en los asuntos editoriales le otorgan la facultad de verificar las labores de los demás integrantes y dirigir el trabajo del departamento y de la editorial en general. Por lo tanto, la Coordinadora de Información, es la autoridad formal de esta sección de la editorial.

Cabe destacar que la experiencia y conocimientos acerca del trabajo y actividades de la organización son factores importantes para que este integrante responda eficazmente a las contingencias presentadas en el ciclo productivo. Sin embargo, la saturación de funciones a los diversos miembros de la empresa, impiden que los resultados no sean óptimos y el proceso de trabajo se retrase notablemente; incluso, el control de calidad en sus distintas etapas no se lleva a cabo, en consecuencia el producto o servicio no cumple con las expectativas del cliente y la organización.

c) Jerarquía/puesto

El departamento de Coordinación Editorial se divide en tres áreas básicas. Se ha hecho hincapié a lo largo de la investigación, que cada una de ellas está integrada por un miembro de la organización, quien es responsable de las funciones que se llevan a cabo en ella. No obstante, la Coordinadora de Información vigila y controla las distintas tareas que se realizan; es decir, el rango jerárquico de este actor es superior al de los demás integrantes.

Crozier señala que la posición jerárquica es una forma de poder y dominación, evidentemente, en esta organización, el nivel jerárquico de la Coordinadora de Información otorga autoridad para dirigir el área en general y los procesos que en ella se realizan.

Sin embargo, esta posición, como se verá más adelante, creará problemas en las relaciones laborales, provocando fallas y vicisitudes en el ciclo productivo. Empero, formalmente la autoridad responsable de la producción y edición de las obras está a cargo de este colaborador.

d) Relaciones en la organización

Las relaciones en la organización tienen mucho que ver con la estructura de comunicación en Amalgama Arte Editorial. Como se ha mencionado, la información es poder y, la manera de manejarla también.

En el capítulo II de este estudio, se describieron los puestos y funciones que cada uno de los miembros de esta organización tiene. Al respecto, es importante rescatar el papel que la Coordinadora de Información ocupa en la empresa.

Las funciones que este actor efectúa se realizan con base en las órdenes de trabajo que el Director General le trasmite, en las cuales se especifican las características de la publicación y los tiempos establecidos de entrega y producción de la misma. En este sentido, se podría mencionar que la coordinadora funciona como una vocera de Dirección General hacia los miembros de la organización. Esta facultad le permite delegar funciones y responsabilidades en la labor productiva.

Notablemente, la negociación respecto a las funciones de cada integrante y del rumbo de la producción es una tarea particular de este actor. Con lo cual puede controlar y dirigir a los integrantes de dicha área conforme los intereses de la organización.

La posición de este miembro es interesante, debido a que se encuentra en un punto central, jerárquicamente hablando, lo cual le permite conocer los dos lados de la editorial; por un lado la de Dirección General y, por el otro, la de los empleados en general. Este evento dota de poder al actor para moverse conforme a las opiniones de los diversos integrantes y actuar de acuerdo a las necesidades emergentes. De esta manera, las posibilidades de acción de este actor en el ciclo productivo son variadas, por ende, el producto se resuelve favorablemente.

e) Conocimiento/Nivel académico

Este tópico está relacionado con el referente al de la experiencia; ya que, de cierta manera, la profesionalización y la experiencia van de la mano.

En este caso particular, este actor cuenta con un nivel académico y experiencia mayor al del resto de sus compañeros. Estos atributos lo posibilitan para dirigir y controlar el área que formalmente tiene a su cargo, pues, evidentemente, esta persona cuenta como mayor capacidad para manejar el trabajo en Coordinación Editorial.

Estas características personales llevan a este miembro a ocupar un rango de autoridad en la institución, dirigiendo, como ya se expresó, el trabajo de los integrantes del departamento de Coordinación Editorial, e inspeccionando el ciclo de trabajo en general.

Bajo este contexto, el poder de esta persona es legítimo y le sirve para actuar contingentemente a las eventualidades presentadas, incluso dar solución inmediata a ellas manejando los elementos de la organización de acuerdo a los intereses requeridos.

Es oportuno destacar que tanto el nivel académico como la brindan buenos resultados al proceso productivo; ya que la dirección del trabajo y la realización del mismo se efectúan con mayor compromiso y calidad. De esta manera, los productos tendrán un plus en su elaboración.

f) Personalidad

Uno de los conflictos laborales más frecuentes en esta área de la organización, se desprende de la personalidad controladora que caracteriza a la Coordinadora de Información, debido a la intolerancia y rigidez en su manera de dirigir y controlar a los miembros de la editorial.

Sin embargo, los integrantes de esta institución desconocen la autoridad en esta persona, generando un ambiente laboral tenso.

Sin lugar a dudas, tales rasgos dificultan las relaciones entre los miembros, entorpeciendo el trabajo realizado en dicha área.

Actor 3: Diseñadora Gráfica

a) Recursos

El actor organizacional que ocupa el puesto de Diseñadora Gráfica es la integrante más joven en la editorial y con un nivel académico inferior al resto de los colaboradores; sin embargo, sus actividades son cruciales para el desarrollo óptimo de la producción.

No obstante, su experiencia y habilidad en sus labores no son significativas, debido al grado de profesionalización con el que cuenta actualmente; lo cual afecta directamente al funcionamiento productivo.

La personalidad analítica visionaria que caracteriza a este integrante le ayuda a obtener mejores resultados en sus labores, poniendo mayor interés en cada procedimiento necesario para desempeñar sus funciones con mayor eficacia.

b) Experiencia

Una de las actividades más importantes en el proceso productivo de ediciones es la presentación visual o diseño gráfico de cada uno de las publicaciones, por ello, esta actividad debe realizarse por profesionales en la material.

Actualmente, el actor que desempeña tal función en Amalgama Arte Editorial es estudiante de la licenciatura de Diseño Gráfico, cuyos conocimientos son una fuente importante para cumplir con su labor. Sin embargo, la experiencia en el ramo editorial es irrisoria, fundamentada, principalmente, en cursos temáticos en la material. No obstante, el trabajo de diseño editorial exige mayor profesionalización. Por estos motivos, la producción, en diversas ocasiones, se ve afectada por estas circunstancias que interfieren en la calidad del producto.

En consecuencia, la capacitación de este integrante no es suficiente para responder a las contingencias suscitadas, de esta manera, los retrasos en la producción cada vez son mayores y la habilidad para resarcir estos conflictos son menores.

Cabe destacar, que la falta de profesionalización, académicamente hablando, genera costos extra a la organización, ya que, se requiere conjuntamente del servicio de personas

freelance para realizar determinados proyectos, pues, el potencial y experiencia del personal interno no alcanza a cubrir las necesidades del cliente en cuestión.

c) Jerarquía/puesto

En diversas ocasiones, a lo largo de este estudio, se ha hecho referencia a la flexibilidad de funciones que caracteriza a la editorial.

Esta situación, indudablemente, ha permitido que los integrantes de la organización se muevan en las diferentes tareas que engloban el funcionamiento de la entidad, incluso, asumiendo facultades que no les corresponden formalmente.

En este miembro de la institución se presenta un claro ejemplo. A pesar de que formalmente no tiene un rango jerárquico importante, la relación familiar existente con el Director General le permite adoptar una posición de autoridad frente a los colaboradores de la organización.

Naturalmente, tales atribuciones la dotan de cierto grado de poder, aunque no reconocido por los integrantes. Esta situación genera confrontaciones de poder entre los miembros, pues, pareciera ser, que el poder y la autoridad en este sistema es un atributo individual, es decir, cada trabajador se gobierna bajo sus propias reglas.

Claro está que el conflicto de poder afecta el ambiente organizacional, produciendo relaciones laborales hostiles en la editorial, situación que influye en el desempeño de las personas y, por ende, el proceso de trabajo, dando como resultado una publicación con costos económicos y humanos elevados. En suma, un producto con índices de calidad inferior.

d) Relaciones en la organización

Dominar las relaciones en la organización es una estrategia importante para tener cierta autoridad en ella, principalmente, cuando de ellas se obtiene información "privilegiada" que no es del conocimiento del resto del grupo.

Este actor es un elemento importante dentro de las relaciones en la organización, pues sus lazos familiares con el titular de la Dirección General la convierten en el integrante de mayor confianza para la editorial. Por ello, la situación para este miembro es diferente, no

en cuanto a concesiones y privilegios se refiere, sino en cuanto a la información que se maneja entre los empleados.

Así, este miembro tiene acceso a información que los demás colaboradores no tienen por qué conocer como consecuencia de la relación jefe-empleados en la empresa.

No está de más recordar que información es poder, de manera que este colaborador tiene a su alcance el poder a través de la información, el cual sirve sólo para relacionarse y mantener un status en la organización. Sin embargo, en el desarrollo productivo tiene poca influencia.

e) Conocimiento/nivel académico

El nivel académico característico de cada sujeto es un elemento importante para la eficiencia en una organización. No obstante, los grados de especialización en una persona no garantizan el éxito en el trabajo; pero, cuando la competencia y las condiciones del entorno exigen al máximo tales factores, el conocimiento en la materia es primordial para el óptimo funcionamiento del acto en la entidad.

Particularmente, el actor que ocupa el área de Diseño y Diagramación en la editorial, cursa los primeros semestres de la licenciatura de Diseño Gráfico; por ello, la experiencia y habilidad en cuestiones editoriales son campos poco explorados.

Esta situación impide es a la altura de las exigencias del mercado editorial, incluso, encarece el servicio o producto por el tiempo, material y energía mal empleados en la elaboración de los mismos, pues el margen de error, bajo estas circunstancias, es alto y costoso para la organización.

De esta forma, la especialización de las funciones es una actividad inusitada en la organización; así, el proceso de trabajo y las labores desempeñadas sufren retrasos significativos por la incapacidad de responder óptimamente a las contingencias presentadas.

En consecuencia, este actor realiza trabajos de diseño elementales y básicos, que no requieren de tanta especialización, pues para los grandes proyectos se incorpora empleados eventuales para cubrir el trabajo. Evidentemente, esta condición resulta en la mayoría de los casos, contraproducente para la institución; ya que, el adiestramiento y capacitación de estas

personas requiere tiempo, dinero y esfuerzo por parte de la organización que, poco o nada, retribuyen al trabajo de la editorial.

En suma, tales circunstancias retrasan y entorpecen significativamente el proceso productivo de la empresa, pues, no sólo la calidad de la publicación se ve afectada fundamentalmente, sino los tiempos óptimos para su elaboración, generando, así, costos extra a la organización.

g) Personalidad

La personalidad analítica visionaria que distingue a este colaborador organizacional es un factor importante para el desempeño de sus labores con mayor eficacia y precisión, ya que, generalmente este tipo de personas realizan el trabajo asignado un alto grado de calidad e interés en los procesos necesarios para cubrir su función.

Particularmente este actor, centra su atención en cuidar cada detalle del diseño de las publicaciones; sin embargo, tal apasionamiento, por nombrarlo de algún modo, la distraen del objetivo y los resultados que debe conseguir. Por ello, uno de los inconvenientes que este miembro registró en la observación aplicada, es su inestabilidad en los momentos de crisis laboral, es decir, cuando el trabajo se realiza con significativas dosis de estrés; lo cual entorpece el funcionamiento óptimo de la producción, incluso, retardando el trabajo específico de este integrante.

Esta situación, genera reacciones defensivas hacia los integrantes del grupo de trabajo, propiciando relaciones laborales tensas que obstaculizan el desempeño eficaz de los trabajadores; no obstante logra controlar, en ciertas ocasiones, sus conductas impulsivas y consensar en la mejor forma de sacar a flote el trabajo comprometido.

Actor 4: Secretaria General

Es importante aclarar que este actor no tiene una participación significativa en el proceso de producción de Amalgama Arte Editorial, ya que, sus funciones formales y reales se centran básicamente en labores administrativas. Se entiende, que su colaboración en el ciclo de trabajo es "emergente", por decirlo de algún modo, pues, sólo se incorpora a éste

cuando la situación lo requiere; es decir, cuando el exceso de trabajo exige la integración de este miembro.

No obstante es importante caracterizarlo, de manera general, para ubicarlo en la organización.

La Secretaria General es una mujer de 26 años de edad, con una profesión especializada en asistente directivo, cuyos conocimientos son indispensables para cubrir sus funciones en la organización eficazmente.

Sin embargo, su experiencia en asuntos editoriales es mínima, por ello, su desempeño en el proceso productivo no es directo y significativo. Empero, cuando se requiere de su colaboración en alguna tarea referente al trabajo editorial resulta, en ocasiones, contraproducente para la organización; ya que el tiempo empleado en la capacitación y adiestramiento de dicho integrantes es mayor. Evidentemente, esta situación propicia costos representativos para la empresa. De esta manera, las publicaciones tienen retrasos importantes, como bien se puede constatar en las hojas de inspección.

Por otra parte, este miembro de la organización no tiene un puesto jerárquico relevante, a pesar de ser la Secretaria del Director General su autoridad no es relevante frente al grupo. No obstante, como se verá en el análisis de los grupos, este actor es un líder carismático que domina las relaciones sociales entre los integrantes de Amalgama Arte Editorial.

En este sentido, su personalidad analítica visionaria, le ayuda a entablar relaciones amistosas sólidas y leales que favorecen el ambiente de trabajo en esta organización, clima, que, notablemente, se refleja en el trabajo en equipo de la editorial.

Como se aprecia, este miembro no juega un rol primordial en el proceso de producción y edición; sin embargo, es un elemento sustancial para exhortar la participación amistosa en el trabajo y fomentar relaciones emotivas entre los empleados.

Hemos caracterizado a los actores que conforman al departamento de Coordinación Editorial para conocer sus rasgos esenciales y relacionarlos con el proceso productivo de Amalgama Arte Editorial y destacar cuáles de estas características favorecen a los integrantes para desempeñar un papel basado en el poder y, así, ejercer autoridad frente a los integrantes del sistema.

Como se aprecia, cada uno de los actores descritos utilizan sus habilidades de personalidad, académicas o vicarias para tener una posición relevante en la organización, por ello, es importante definir los tipos de poder propuestos por Crozier para establecer cuál o cuáles se hacen presentes en esta editorial.

TIPOLOGÍAS DEL PODER

Un sistema social, entendido como una organización, se caracteriza por estar conformado por diversos actores, cuyos comportamientos están mediados por su entramado cultural y experiencia personal.

Estas subjetividades son representadas como desigualdades en la organización, debido a que cada actor se mueve bajo sus intereses específicos y significaciones individuales, las cuales se contraponen, en la mayoría de los casos, a las de los demás integrantes.

Para Crozier estos desbalances influirán en las negociaciones e intercambios propugnados en la entre los miembros de la institución (1990:68).

Evidentemente, tales divergencias generan comportamientos desiguales se sujetan a una misma lógica organizacional, pero con cabida en diversas situaciones. En este sentido, Crozier habla de cuatro tipo de relaciones que identifican estilos de poder particulares. Anteriormente se mencionaron tales tipos, a continuación se distinguen las características que presenta cada uno, para determinar bajo cuál estilo se mueve esta editora.

1. Especialización

Esta forma de controlar el poder es característico en donde la división del trabajo es un elemento estricto, ya que cada persona posee cualidades específicas para desempeñar su labor. Es decir, las técnicas y conocimientos adecuados para efectuar las funciones particulares son exclusivos de su persona. Siguiendo en la lógica de este autor, definamos lo que explica para esta fuente de poder: "El experto es el único que sabe cómo hacer las cosas, que dispone de los conocimientos y la experiencia del contexto, la cual le permite resolver algunos problemas cruciales en la organización" (Crozier, 1990:71).

2. Relaciones entre la organización y su medio

Esta fuente de poder tiene dos acepciones. Por un lado, la persona que controla las relaciones obtiene los recursos necesarios para el funcionamiento de la organización, (materiales o de información) y, por el otro busca entablar relaciones que le permitan vender el producto o servicio que se generan en tal entidad (Crozier, 1990:71).

Dentro del ámbito editorial, este estilo de poder es muy común en los distribuidores o comercializadores del libro, quienes tienen relaciones directas con el entorno específico. También los editores "publisher", encargados de generar estrategias de venta para con los clientes y, de esta forma, obtener el proyecto, son ejemplos de este estilo de dominación.

3. Comunicación, flujos de información

En este sentido, es indispensable recordar que la información es sinónimo de poder.

"Para que un individuo pueda cumplir con la tarea o función asignadas a su puesto, necesitará información proveniente de otros puestos que desempeñan otros individuos, y si por razones diversas no puede saltárselas o no puede pasarse sin ellas, éstos, por el simple puesto que ocupan en una determinada red de comunicación, ejercerán poder sobre estas personas" (Crozier, 1990:72).

4. Utilización de las reglas organizativas

Este tipo de poder se basa en las normas y políticas internas de la organización, las cuales, en ocasiones, no son iguales para todos los integrantes. Al respecto, diversos miembros gozarán de mayores concesiones, pero siempre apegándose a las reglas establecidas.

Para Crozier, "el poder de superior es a fin de cuentas el poder de crear reglas con las cuales pueda jugar para obtener de sus subordinados los comportamientos que él juzga convenientes" (1990:72).

Sin embargo, no podrá esperar más de lo que las reglas demandan.

Bajo estas perspectivas, podemos reflexionar acerca del tipo de poder que distingue a Amalgama arte Editorial, particularmente al departamento de Coordinación Editorial.

Sería extremista considerar un tipo de poder específico, pues como se ha descrito, los actores organizacionales establecen relaciones de negociación e intercambio para favorecer sus intereses particulares; por ello, el poder tiene distintas lecturas.

Sin embargo, las situaciones más evidentes caracterizan a Coordinación Editorial en estilos de poder basados en la especialización, las relaciones entre la organización y su medio y, en comunicación y flujos de información.

Expliquemos, entonces, como se presentan dichos tipos de poder.

a) Especialización

Uno de los atributos particulares que identifican al Director General de la organización, es la especialización y experiencia en el ramo editorial. Adquirida desde su participación en Editorial Patria y, que posteriormente, el interés, lo llevan a formar su propia editorial.

Como se ha explicado, estos conocimientos le permiten dirigir y controlar el proceso de trabajo en la editorial, ya que ningún proceso es evadido por este actor, es decir, decide y aprueba el trabajo realizado por los colaboradores de la empresa.

En este sentido, los integrantes de la coordinación se sujetan al plan de trabajo que impone y, reportan al mismo las actividades y avances en el ciclo de trabajo.

De esta manera, las decisiones trascendentes, no sólo del departamento estudiado, sino de la organización en general, son asumidas por este individuo, quien responde contingentemente a las eventualidades presentadas.

Notablemente, el poder que ejerce sobre los miembros de la firma es claro, ya que asigna las funciones y obligaciones que cada integrante tiene en la editorial.

Cabría mencionar, que este estilo de dominación se refleja únicamente en la persona del Director General, debido a la experiencia y especialización mayor, con relación a los otros participantes.

b) Relaciones entre la organización y su medio

Este tipo de poder es ejercido directamente por el Director General de la casa editora, pues sus funciones se fundamentan en las siguientes acciones:

1. Negociación directa con los clientes y proveedores
2. Control general del proceso de producción
3. Establece las relaciones de negociación e intercambio entre los integrantes de Coordinación Editorial
4. Su posición en la organización es frontera.

Resulta interesante observar como se concentran diversas actividades, distintas entre sí, en una sola persona en la organización, a pesar de su escasa presencia en la editorial.

Por esta razón, se llega a la conclusión de que la posición de este actor en la organización es estratégica, funciona como el cerebro o motor que mueve y mantienen a la institución. En este sentido, los colaboradores se presentan como los organismos necesarios para hacer posible que dicho mecanismo funcione.

No obstante, el poder, interno y externo a la organización, es ejercido por el Director General. Es oportuno destacar que dicha facultas es reconocida por los integrantes de la empresa como legítima por su posición estructural y jerarquía en la editorial.

Como se determinó anteriormente, este individuo controla las relaciones de negociación entre los clientes, tanto para contactarlos como para fincar y cerrar pedidos.

Al respecto, conocimientos como costos presupuestales, estrategias de venta y de mercado, son exclusivos de este actor; por ello, la relación con el entorno es particular de este integrante.

Evidentemente, la personalidad del actor, organizador sensible, favorece dichas negociaciones, debido a la amabilidad y calidez que distinguen sus comportamientos. Sin embargo, se muestra seguro y determinante en sus ideas brindando confianza a los clientes y proveedores.

Como consecuencia de esta función exclusiva, la información referente a las necesidades y expectativas del cliente se concentran en el Director General.

De esta manera, los resultados en la producción son verificados por este actor, lo cual afecta directamente al ciclo de trabajo realizado retardando los objetivos finales de la publicación, debido a esta centralización en las decisiones.

Dentro de la organización, las relaciones de negociación e intercambio, referente a los lineamientos contractuales, están dirigidas y controladas por el Director General, quien aplica las normas y otorga concesiones a los empleados según lo requiera la situación.

Así, asuntos de tipo laboral, como salarios, horarios, responsabilidades y obligaciones son facultades particulares de este actor. Por ello, el poder al respecto es atributo de la Dirección General.

Inevitablemente, tales acciones son una forma de ejercer dominio sobre los miembros de la editorial, por ello, este estilo de poder fincado en las relaciones es característico de Amalgama Arte Editorial.

c) Comunicación y flujos de información

En el capítulo II de la investigación, se desarrollaron los flujos de comunicación e información que caracterizan a la organización. En ese momento se encontró que tales flujos se presentaban en varios niveles, ascendente–descendente y horizontal–vertical.

En dicha explicación se mostró que las órdenes y requerimientos de trabajo emergen de la Dirección General, quien asigna funciones en el proceso de trabajo.

No obstante, dada la eventual asistencia del Director General en la editorial, es necesaria la presencia de un actor en la organización que dirija los procesos laborales, como parte de una labor indispensable en la editorial.

En el apartado sobre los puestos y funciones de los integrantes de Amalgama Arte Editorial, en dicho capítulo, se estableció que dicha persona era la Coordinadora de Información, quien recibía las órdenes de trabajo y la información necesaria para efectuar el trabajo, directamente de Dirección General. Y, una vez recibida tal información, Coordinación Editorial delegaba funciones a sus diversas áreas con base en las expectativas comunicadas por el mando superior.

En este sentido, la Coordinadora de Información ejerce el poder con relación a los flujos de comunicación que controla, debió a sus funciones propias.

Sin embargo, a diferencia, del poder que posee el Director General, el actor que presenta al departamento de Coordinación Editorial no es reconocido como autoridad/po-

der legítimo por los miembros de dicha área, a pesar del nivel académico y experiencia superiores a los de estos integrantes.

Esta situación de desconocimiento de la autoridad, genera relaciones conflictivas, edificadas en la competitividad y rivalidad entre los colaboradores. No obstante, la comunicación e información en la organización son transmitidas directamente por Dirección General, quien sí reconoce la facultad de este actor para controlar y dirigir la organización.

Pese a las vicisitudes provocadas a raíz de esta condición, la Coordinadora de Información se muestra controladora y autoritaria en las relaciones laborales, rasgos características de su personalidad, para conseguir los mejores resultados en el proceso de trabajo y cumplir con su función asignada. Evidentemente, su postura ante los demás miembros es fría y directa, en ocasiones, consecuente con las acciones de los colaboradores, incluso de complicidad para llegar a apaciguar la situación.

Claro está, que tal situación afecta directamente al ciclo de producción, ya que tales conflictos generan un clima inapropiado para laborar y cumplir con las tareas asignadas.

Cabe destacar que los actores de Coordinación Editorial intentan evadir la autoridad de la persona a cargo de esta área, entablando relaciones directas de negociación con el Director General. Sin embargo, en las relaciones de trabajo, respecto a la producción, la Coordinadora de Información ejerce su dominio, dirigiendo las actividades de los miembros.

En resumen, se entiende que hay poder delegado por el Director General para el departamento de Coordinación Editorial, principalmente hacia la persona que asume el cargo. No obstante, tal facultad no es reconocida voluntariamente por los trabajadores que integran esta sección. Lo cual afecta no sólo las relaciones de trabajo, sino la producción en general. Empero, tal responsabilidad de Coordinación Editorial se lleva a cabo como tal, con restricciones y obstáculos que dificultan el funcionamiento de la organización

Sin lugar a equívocas, este desconocimiento del poder no sería posible sin el consentimiento grupal del departamento, cuyos integrantes se cohesionan para cumplir sus intereses.

Como veremos en seguida, dentro de esta área, existen grupos importantes para el desarrollo de la organización.

EL ACTOR Y EL GRUPO

¿QUÉ ES UN GRUPO?

A lo largo de las investigaciones sociales sobre grupos dentro de las organizaciones, se ha descubierto que estos agregados de individuos tienen un valor importante en la vida organizacional.

El propósito de estudiar los grupos que se desarrollan en Amalgama Arte Editorial, es conocer la trascendencia de éstos en el funcionamiento productivo de la organización.

Para ello, es indispensable definir al grupo como "una pluralidad de individuos que se hayan en contacto los unos a los otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros, y que tienen consciencia de cierto elemento en común de importancia" (Olmstend, 1966:17).

Entonces, para que un grupo sea interpretado como tal, debe existir el reconocimiento de sus miembros como parte de la agrupación, además de tener características en común. En este sentido, un conjunto de personas reunidas en el zoológico no constituyen un grupo, pues no se identifican como tal y no tienen contacto entre sí (Olmstend, 1966:17).

En el capítulo II de la presente investigación, se señalaron los grupos formales e informales que existen en Amalgama Arte Editorial, como se ha dicho, la intención aquí es diferente: ya que se busca conocer a los grupos constituidos con relación al proceso de producción en la organización y encontrar su implicación en éste. Para este autor, existen dos clases de grupos, cuyas inferencias en la organización son diferentes.

En primer lugar, se encuentra el grupo primario, "aquí los miembros se hayan ligados unos a otros por lazos emocionales cálidos, íntimos y personales, poseen una solidaridad inconsciente, basada más en los sentimientos que en el cálculo" (Olmstend, 1966:11).

En este tipo de grupo encontramos como ejemplo, a los amigos, la familia, incluso la pandilla: ya que el individuo encuentra en las interacciones con los integrantes de estos conjuntos, una experiencia sobre la unidad social.

En otro sentido, se encuentran los grupos secundarios, cuyas características son opuestas al anterior, debido a que "las relaciones entre los miembros son frías, impersonales, racionales, contractuales y formales". Aquí el individuo es importante en la medida en que tienen la capacidad para desarrollar actividades específicas (Olmstend, 1966:13).

Pero, ¿qué funciones cumplen estos grupos en la organización?

Principalmente, estas funciones se centran en los grupos primarios, por el tipo de relación que entablan en la entidad. A continuación se describen algunas funciones que cumplen estos grupos.

FUNCIONES DE LOS GRUPOS

Con relación al individuo, tales funciones se concretan en brindar satisfacciones afectivas y gratificaciones emocionales a los integrantes del grupo. Por ello, los miembros de la organización tienen la necesidad de pertenecer a uno de estos conjuntos individuales.

Además, los grupos ofrecen entrenamiento a sus integrantes para desenvolverse en el contexto que los miembros lo hacen; es decir, funcionan como agentes de socialización para el individuo.

Como menciona Olmstend estas funciones se concentran en valorar la vida psíquica del integrante para cubrir sus necesidades emocionales y afectivas, en primera instancia.

Sin embargo, estos grupos cumplen funciones para la institución; algunas positivas y otras negativas. El pertenecer a un grupo primario dentro de una organización, es comprender mejor acciones de "solidaridad" y "deber organizacional" dentro de la entidad.

Esto significa que el individuo tendrá una mejor actividad y respuesta a las acciones que lleva a cabo, ya que su comportamiento estará mediado por las atenciones que le otorga el grupo. Es decir, se fortalecerá asimismo y a la organización.

No obstante, el individuo puede vivir por sus necesidades emocionales y psicológicas, constituyéndose en una prioridad para el actor. Esta situación interfiere en la productividad del sistema.

No se puede pasar por alto. Que los grupos tienen una estructura interna, aquí, el miembro que dirige a los integrantes es el líder. Pero, para que este sujeto funcione como tal, debe contar con el reconocimiento de sus compañeros.

Al respecto, Crozier señala que una persona puede ejercer el poder, en la medida en que los actores están de acuerdo o integrados en una tarea determinada (1990:65).

TIPOS DE LÍDER

Olmstend clasifica a los tipos de líder en tres estilos básicos:

a) *Autoritario*: El rol del líder autoritario es fuertemente directo, esta persona controla todos los pasos del grupo y asigna las tareas a sus compañeros.

Generalmente, el líder autoritario toma personalmente las responsabilidades, da ordenes y direcciones con un carácter rígido (Olmstend, 1966:41).

b) *Democrático*: El líder democrático favorece las discusiones del grupo y permite la participación de los integrantes en la toma de decisiones.

Orienta las relaciones entre los miembros del grupo y guía las acciones de los integrantes para alcanzar los fines compartidos (Olmstend, 1966:41).

c) *Laissez-faire*: El líder de este estilo desempeña un papel mucho más pasivo que el de los dos tipos ya expuestos. Brinda al grupo libertad de hacer lo que les parezca mejor.

Este líder interviene en los casos que es solicitado, pero siempre evitando cualquier intervención (Olmstend, 1966:41-42).

Hemos presentado la teoría referente a los actores de la organización y los grupos que se conforman en ella, así también se han definido los tipos de líder que se distinguen en estos conjuntos de individuos. La labor siguiente es aterrizar estos conocimientos en la organización objeto de estudio.

LA INFLUENCIA DE LOS GRUPOS DE AMALGAMA ARTE EDITORIAL EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN

El departamento de Coordinación Editorial está integrado por cuatro miembros de la organización, notablemente, esta editorial es un sistema pequeño, en donde el surgimiento de grupos primarios o secundarios no es un hecho significativo, debido al número de integrantes que la conforman.

No obstante, es oportuno mencionar que todo el departamento conforma un grupo secundario. Este grupo, en general, mantiene relaciones laborales más o menos estables, enfocadas a lograr el objetivo propio de la editorial. Sus involucramientos, en este sentido, no son demasiado íntimos y el trato carece de sentimientos afectivos.

En este sentido, las relaciones afectivas y emocionales no son recurrentes; por esta razón, el autoestima del grupo no es un elemento motivador para sus integrantes.

El líder de esta agrupación está representado por el director general, quien asume un estilo de autoridad tipo democrático; ya que permite la opinión y la participación de los integrantes en los proyectos que adquiere la editorial.

Al respecto, las funciones que este grupo secundario cubre en la editora, están enfocadas al cumplimiento eficaz de los objetivos de la organización. Por ello, la autonomía e independencia de los actores para responder a sus funciones asignadas son un rasgo característico en la organización. Tal situación favorece, en muchos casos, el trabajo efectuado en la editorial, pues tal libertad agiliza las labores, ya que los actores no actúan bajo presión alguna.

Empero, en ciertas circunstancias, la rigidez y autoridad son necesarias para lograr eficazmente los objetivos.

Cabe señalar, que dentro de este grupo secundario, encontramos la presencia de dos grupos primarios evidentes.

El primero está conformado por el Directo General y la Diseñadora Gráfica, debido parentesco familiar que los une. Por esta razón, sus relaciones se caracterizan por ser cálidas y de respeto mutuo. En este contexto, el Director General cuenta con una persona de su ente-

ra confianza para vigilar los intereses de la organización, aunque formalmente no es su función. Debido a tales concesiones, la Diseñadora Gráfica tiene un "bien estar" en la editorial, lo cual se ve reflejado en el compromiso y desempeño de este colaborador en sus labores: Notablemente estos rasgos personales influyen en la productividad de la organización.

A pesar de que formalmente no ocupa un rango jerárquico importante, sus acciones, en diversas circunstancias, asume tal posición; de este modo la relación con el Director General le permite tomar tales atribuciones. Esta circunstancia, proporciona reconocimiento y eleva el autoestima de la diseñadora.

Esta situación entorpece la función de la Coordinadora de Información; ya que, existe una confrontación de poder. Este evento particular dificulta y obstaculiza el ciclo productivo, pues la dirección del trabajo se lleva a cabo por dos personas distintas, cuyas personalidades chocan naturalmente. Dicho fenómeno se traduce en un retraso en la producción y, en otro aspecto, propicia relaciones de estrés y rivalidad.

Sin embargo, el Directo General, como líder del grupo primario, se muestra indiferente a tal situación, su postura es neutral al respecto, pues no interviene en esta confrontación; es decir, su liderazgo se centra en un tipo *laissez-faire*. Bajo tal contexto, la situación se mantiene tensa. Cada uno de los actores involucrados en el problema asume una postura particular, dominado su propio territorio.

Al respecto, valdría destacar que este conflicto de poder no llega a mayores consecuencias, pues es líder de este grupo primario es quien decide finalmente en cada proceso de trabajo. Aunque la Coordinadora de Información no participa en este grupo, es indispensable retomarla, debido a las relaciones evidentes de poder que existen con uno de los miembros de dicho grupo (Diseñadora gráfica).

Resta decir que este grupo primario, conformado por el Director General y la Diseñadora Gráfica, cumple una función de reconocimiento y elevación del autoestima para la diseñadora, quien se vale de su posición familiar para asumir responsabilidades fuera de su función formal en la organización.

Otro grupo primario que existe en el área de Coordinación Editorial es el conformado por la Coordinadora de Información, la Diseñadora Gráfica y la Secretaria General.

Estos miembros mantienen relaciones afectivas bien definidas, especialmente entre la Diseñadora Gráfica y la Secretaria General, pues sus acciones se mueven en el plano de la amistad, incluso, llevan a cabo actividades de socialización fuera de la organización.

Esta relación entre ambos actores, resulta, en la mayoría de los casos, contraproducente para la editorial, ya que, en determinados momentos, sus relaciones emocionales y personales son una prioridad para estar personas, contrarrestando su labor en la entidad.

En este sentido, es evidente que la función que el grupo cumple es más significativa para sus integrantes que para la organización, pues el reconocimiento y gratificaciones emocionales son las recompensas que los actores pertenecientes a este agregado obtienen de esta cohesión.

Es importante destacar, que este grupo primario, mantiene un código de lealtad y compromiso con sus miembros. De esta manera, la Coordinadora de Información y la Diseñadora Gráfica entrenan a la Secretaria General en las labores de producción, debido a que la experiencia de esta última en las funciones productivas es menor. Incluso se solidarizan cuando existen errores trascendentes en el ciclo productivo; es decir, asumen una actitud de complicidad.

Se puede decir que este grupo primario tiene dos líderes, uno carismático y otro fundado a través del conocimiento experiencia en el trabajo editorial. El líder carismático está representado por la Secretaria General, quien asume el compromiso de organizar eventos sociales, en donde estos integrantes, reafirmen su amistad y compromiso con el grupo.

Por otra parte, el líder en el proceso de trabajo, dirige las funciones de cada integrante en el ciclo productivo, por ello, su actitud es autoritaria y controladora; sin embargo, en muchas ocasiones es consecuente con los colaboradores de trabajo, debido al compañerismo que los une. No obstante, en este grupo existen relaciones de poder evidentes entre la Coordinadora de Información y la Diseñadora Gráfica, como se mencionó anteriormente. Esta actitud conflictiva provoca un quiebre emocional en el grupo, propiciando un clima hostil entre los miembros, llegando ha atentar contra la permanencia de éste; ya que las discusiones y confrontaciones directas entre ambos actores son frecuentes.

Aunque estas problemáticas son producto de la vida laboral, afectan, indiscutiblemente a las relaciones afectivas en el grupo.

CONSIDERACIONES FINALES

A lo largo de esta investigación se ha abordado diversas temáticas sobre el estudio de las organizaciones, conocimientos que dan cuenta valiosa de la situación que prevalece en las dinámicas organizacionales. Sin embargo, uno de los factores primordiales ha de considerarse es el factor humano, dado su papel fundamental en el funcionamiento de los sistemas.

No obstante, dicha incidencia es fuente de múltiples divergencias, toda vez que los individuos son seres con características propias y únicas. Así, dentro de la vida organizacional entran en juego premisas como valores, costumbres, ideología y sentimientos. En suma, todo un capital cultural que no se desvanece al incursionar en las organizaciones y que, en la mayoría de las veces, propicia conflictos laborales significativos.

Tales diferencias se perciben no sólo en el ambiente laboral, sino en conflictos de poder y autoridad, pues, los intereses personales llegan a sobrepasar los de la organización misma; situación que dificulta la dinámica de la empresa.

Sin embargo, resulta apropiado aclarar que no todas las problemáticas organizacionales son producto del factor humano, ya que intervienen múltiples elementos en dicha situación.

Más aún, los actores son la parte sustancial para la sobrevivencia del sistema, debido a la coordinación de esfuerzos y tareas para cumplir con las metas establecidas por la organización.

De esta manera, encontramos en Amalgama Arte Editorial conflictos suscitados por causa de los actores que colaboran en ella, por ejemplo, la centralización de la información y la toma de decisiones y, otros que se derivan de las condiciones desfavorables del entorno, como la falta del personal suficiente y capacitado para hacer frente a las exigencias del mercado o el rezago tecnológico que caracteriza a dicha empresa.

Como se aprecia, existen diversas problemáticas tanto estructurales, como infraestructurales y superestructurales. No obstante, es importante considerar todas estas

desaveniencias, independientemente del tipo que sean, toda vez que inciden en el desarrollo y evolución de los objetivos de la editorial.

Así, es de gran interés resarcir, por un lado, los atrasos referentes al soporte técnico, ya que son las herramientas esenciales de trabajo y, de ellas depende, en gran medida, la capacidad para enfrentar los nuevos retos del mercado y estar a la altura de los grandes consorcios.

Además, esta situación desfavorable, como se pudo apreciar, es causa de problemas internos, principalmente en cuanto a productividad se refiere, ya que, dichas circunstancias propician retrasos significativos en el proceso de producción y, con ello, pérdidas sustanciales para la editorial. Aunque es estas dificultades técnicas, el trabajador no incide de forma directa, su falta de capacitación y conocimiento en el problema dificultan la solución inmediata y eficaz a dicho problema.

Por ello, es muy importante considerar la situación del entorno y resarcir a toda costa los embates negativos, de lo contrario, éstas divergencias serán cada vez más constantes y difíciles de anular.

Situación que repercutirá, inevitablemente en el funcionamiento interno de la organización y, con ello, los conflictos referentes a las gratificaciones laborales, la promoción y el reconocimiento profesional seguirán presentes y, por ende, la falta de un compromiso real por parte de los trabajadores.

Por otra parte, se visualizan otras problemáticas de igual importancia: la falta de personal necesario para cubrir diversas áreas que se encuentran vacantes y, como consecuencia a esta situación, la duplicidad de funciones.

Naturalmente, bajo este esquema, surgen divergencias trascendentes, toda vez que no existe una división y especialización en las funciones que los colaboradores cumplen. De aquí, los retrasos significativos en la producción y la nula capacidad para responder adecuadamente a las contingencias del entorno.

Así, no sólo se presenta una falta de formalización en las tareas y compromisos, sino una desfavorable centralización del poder, la información y la toma de decisiones: situación que dificulta la resolución inmediata a vicisitudes presentadas.

Al respecto, es indispensable recordar que esta flexibilidad en cuanto a labores de la empresa, especialmente en el departamento de Coordinación Editorial, se ha entendido como una manera de agilizar y optimizar el proceso productivo. De tal suerte que los obstáculos sean eliminados. Sin embargo, la realidad demuestra lo contrario.

Dicho fenómeno más que un atributo o ventaja para la editorial, resulta ser, en todo caso, una medida implementada para abatir la situación financiera desfavorable que enfrenta la empresa. Aspecto que genera múltiples conflictos entre los actores, debido a la falta de personalización de funciones y responsabilidades; lo cual, en definitiva, se refleja en el encarecimiento del producto, dado los retrasos que esto conlleva.

Bajo esta lógica, nadie asume un compromiso o responsabilidad con el trabajo de la organización, de manera que nadie se siente indispensable para el funcionamiento de la misma, pues "todos saben hacer todo". Es decir, hay un reselo y competencia que envuelve al clima laboral, provocando pugnas evidentes por el poder y la autoridad en la editorial. Dicha situación se aprecia claramente en la descripción de puestos y funciones en el capítulo II, así como en la explicación del proceso de trabajo.

Claro está, que tal fenómeno incide en el desempeño de los actores; ya que no existe un sentido de pertenencia e identidad con la organización. Tal situación influye en las finanzas de la empresa, asumiendo un costos económicos importantes, pues el proceso de producción absorbe estos conflictos.

Por lo tanto, esta flexibilidad característica del sistema social estudiado entorpece el funcionamiento de la organización. De esta forma, no hay funciones específicas para cada autor, ni una imagen de autoridad claramente definida y reconocida por el grupo organizacional.

En suma, el poder es de todos y de nadie a la vez, cada actor dirige y controla sus tareas de manera individual, con el respaldo y supervisión de Dirección General y Coordinación Editorial pero con un estilo de dirección democrático. Pero, no existe un líder determinado que guíe los comportamientos del equipo o grupo de trabajo.

En este sentido, hablamos de una organización madura, capaz de actuar "adecuadamente" a las contingencias. Cada integrante asume la responsabilidad de sus funciones.

No obstante, las necesidades de reconocimiento e integración social propician el agrupamiento de los individuos en un grupo primario, cuyas funciones en la organización se centran, básicamente, en obtener gratificaciones personales, emocionalmente hablando.

Pero, estos intereses del grupo favorecen, en cierta medida, la actividad laboral, pues existe un código de solidaridad y lealtad entre sus miembros, capaz de brindar respaldo y entrenamiento a los sujetos con menor experiencia y habilidad en las actividades de la editorial.

En consecuencia, ningún integrante toma el poder a su cargo y se rehusan a reconocer la autoridad establecida formal y jerárquicamente.

Digamos, al respecto, que los roles de los individuos de la organización se mueven en un mismo nivel, con base en un objetivo similar, pese a las diferencias personales.

Empero, la información en Coordinación Editorial es un factor sustancial para ejercer control sobre el staff de trabajo. En este sentido, es indispensable recordar que "la información es poder", por tal razón, la autoridad legítima radica en el Director General de la firma, quien, además, maneja las relaciones entre la organización y el entorno. No obstante, su proyección como líder no es relevante entre el grupo.

Finalmente, los conflictos de orden supraestructural representan el tema de intervención para el investigador: ya que de la ideología y representaciones simbólicas de cada actor depende el comportamiento de éstos en la organización.

Aquí, la situación es clara, los principales problemas diagnosticados en Coordinación Editorial son producto de las interacciones individuales. Por esta razón, los conflictos en la organización son tan diversos como los miembros que la habitan.

Sin embargo, para generar un comportamiento y compromiso global en la institución, en pro de sus intereses y disminuir las vicisitudes en el proceso de producción, se debe poner cierto énfasis en crear una cultura organizacional incluyente, con mecanismos de comunicación reales, que propicien la retroalimentación y participación de todos los integrantes; además, que gratifique su desempeño. Con ello, se espera que el clima sea favorable para generar entre los miembros un sentido de pertenencia e identificación con los objetivos de la institución.

Además, el fomento a la participación obligará a que la información sea un recurso de trabajo indispensable y no un instrumento de poder, lo cual propiciará el libre flujo de la misma, eliminando así, el control que el Director General ejerce en este sentido.

De esta manera, la editorial contribuirá para resarcir las problemáticas que entorpecen su proceso de trabajo, adquiriendo mayores ganancias y menos pérdidas monetarias, pues el compromiso del grupo podrá ser mayor y, la eficacia en el funcionamiento organizacional será un factor decisivo para encarar los retos del entorno que enmarca a esta pequeña editorial.

Por lo tanto, una de las premisas indispensables bajo la cual debemos iniciar el análisis del siguiente capítulo es entender a la organización como una conversación, una red de conversaciones, pues el sistema conversa y conversan sus miembros (Ávila, *et. al.*, 2000:58). En esta aproximación es importante reconocer que la comunicación juega un papel fundamental en el "bien estar" de los miembros de la entidad y en la eficiencia de la productividad o servicio.

Por ello, el objetivo particular del apartado posterior es detectar aquellos problemas comunicativos que inciden en el funcionamiento de Amalgama Arte Editorial, para planear soluciones viables y pertinentes.

Sin embargo, no debemos juzgar a la comunicación como la panacea de los conflictos en la organización, más bien, la debemos entender como una vía primordial para disminuir malentendidos entre los miembros que la habitan (Luhman en Ulloa, 1997:34).

Comprendiendo los alcances y limitaciones de la "comunicación" es oportuno apostar, también, a la disposición de los individuos para interactuar y colaborar con los demás actores organizacionales, porque en la medida en que nos sabemos comunicar, "poner en común" (Winkin, 1987:12), participamos en conversaciones productivas y, de esta manera, aceptaremos la diversidad de pensamientos. Actitudes, todas estas, sustanciales para la calidad en las relaciones laborales y la eficiencia en la productividad.

Así, una organización no tiene mayor sentido sin la presencia de los seres que la integran, quienes propician, generan y resuelven los distintos problemas que acontecen en el sistema.

En este contexto, “la comunicación no sólo es un recurso para lograr la eficiencia o la productividad, sino, lo más importante, un instrumento de conciliación y gratificación humana” (Ávila, *et. al.*, 2000). Bastaría agregar a esta ideal concepción, que la comunicación es, además, una herramienta para hacer más feliz la vida laboral y alcanzar un “bien estar común”; es decir, hacer de la organización una entidad habitable.

Para cumplir cabalmente con este propósito, se retomará el problema medido y diagnosticado en este capítulo para determinar los costos diversos que dicho conflicto genera a la organización. Posteriormente, se inferirá sobre las causas que propician estas divergencias, y así reconocer las de carácter informativo y comunicativo. De esta manera se identificarán aquellos problemas relacionados con la información y la comunicación que afectan el funcionamiento eficaz de la editorial. Finalmente, detectaremos, a través de las entrevistas aplicadas a los actores organizacionales, su percepción acerca de estas vicisitudes.

CAPÍTULO IV

*La comunicación: herramienta clave
para lograr la productividad*

COSTO GENERALIZADO DE LA ACCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Toda organización como sistema social representa un conjunto de individuos con roles y funciones definidas y establecidas para alcanzar determinados objetivos.

Las interacciones de estos átomos, como los ha llamado Moles (1982:29) constituyen el comportamiento global de la organización; el cual puede o no ser oportuno para el funcionamiento de la institución, pues, debemos considerar a los individuos como seres autónomos que se rigen bajo sus propias perspectivas.

Sin embargo, no debemos dejar de lado la función de los integrantes en la organización, ya que, pese a su entramado cultural, están entrenado para perseguir los objetivos de la misma, toda vez que son contratados y capacitados para ello.

No obstante, esta visión subjetiva de la realidad incide en el desarrollo de la organización, ya que muchos de los comportamientos de los miembros no corresponden con los objetivos propios del sistema, generando así, conflictos en la productividad y en las relaciones laborales. De esta manera, el actor organizacional debe ser valorado e involucrado en la vida de la institución como un ser independiente; es decir, necesariamente tiene que sentirse estimulado para actuar conforme los lineamientos de la organización.

En suma, "el ser no actúa sino cuando el beneficio que obtiene del acto es mayor que el costo que éste implica" (Moles, 1982:30)

Sin embargo, este esquema causalista que propone Moles deja de lado las características del individuo, como su personalidad y situación específica, pues, si bien es cierto, que el ser debe sentirse estimulado para actuar, no siempre los estímulos producirán el mismo efecto. Es decir, cuáles son los costos que el actor asumirá al realizar una función.

Naturalmente, para que el sujeto se sienta estimulado, el costo de su acción deberá ser mínimo: de tal suerte que la satisfacción siempre esté en función de sus intereses.

Pero, bajo tal contexto, qué entendemos por costo. Debemos entenderlo como “la extracción efectuada para el desarrollo de la acción de los recursos disponibles del ser —o de la organización— y es en este sentido, el agotamiento relativo de sus recursos, cualesquiera que estos sean, y es práctico admitir que el individuo actúa cuando el interés, más o menos bien entendido a mayor o menor plazo, que él saca del acto, es notablemente mayor que los recursos internos que debe consagrar a éste” (Moles, 1982:40).

Este costo mencionado, al que se refiere Moles, tiene que ver con la “energía” empleada en cada acto; es decir, ¿cuánta energía empleo en cada acto? Es aquí, donde la comunicación servirá a la organización para ahorrar energía y producir un “orden”.

Para Moles, las acciones tienen dos clasificaciones:

- a) Acciones energéticas, propiamente dichas
- b) Acción no energética: mensaje, opinión, actitud, orden, etc., (Moles, 1982:31).

Pero, valdría preguntarnos ¿de qué manera los individuos pueden aprovechar mejor la energía de sus actos y canalizarla al logro de la eficacia en la productividad?

En este sentido, la comunicación, como se mencionó, es un elemento sustancial, pues funciona como un mecanismo de “autoheterorregulación” energética; es decir, los seres humanos tenemos la capacidad de regular nuestra energía y la de los otros en función de la interacción. Así, este atributo permite eficientizar las relaciones organizacionales y provocar resultados positivos en la producción.

No obstante, la acción comunicativa no garantiza el éxito de la empresa, debido a que las interacciones entre los actores organizacionales se dan con relación a sus propias percepciones de la realidad. Además, tal subjetividad puede generar, en muchos casos, problemas laborales trascendentes. Quizá, la clave de la integración radica en saber comprender y utilizar esas diferencias ideológicas en pro de la organización.

Por ello, es importante retomar los conflictos registrados en el capítulo anterior y las percepciones que los integrantes de la organización tienen sobre éstos para determinar los costos que implican a la editorial y, de cierta manera, identificar las causas comunicativas que propician dichas irregularidades.

EL PROBLEMA Y SUS COSTOS

A lo largo de la investigación se ha hecho hincapié en lo complejo y ambiguas que resultan las organizaciones; ya que, inevitablemente, estos sistemas sociales se encuentran habitados por seres humanos.

En el capítulo III se estudiaron las divergencias que caracterizan a los actores y cómo éstos inflúan en la vida productiva de la organización.

Naturalmente, no todos los conflictos organizacionales tienen una causa humana, pues, factores como la inflación, la crisis económica, de energéticos y la devastadora competencia comercial son elementos que influyen en el desarrollo de toda institución (D'A-prix, 1992:9).

No obstante, toda acción humana genera un costo para el individuo o la organización, el cual tiene que ser cubierto satisfactoriamente para evitar repercusiones negativas.

Moles al respecto describe que el costo generalizado de las acciones humanas o de la realización de un acto o un servicio no sólo radica en su precio, es decir, a un concepto universal ligado a un mercado, sino también, al esfuerzo y tiempo que hay que dedicar para efectuarlo (Moles, 1982:47).

Retomando el problema diagnosticado en el capítulo III: "Retraso en el proceso de producción", con sus diversas variantes (centralización de las decisiones, suplir funciones y fallas en el soporte técnico) valdría preguntarnos ¿qué tipo de costos generan estos conflictos en la editorial?

Moles Habla de cuatro clases de costos: económicos, energéticos, temporales y psicológicos (Moles, 1982:49-59).

Reflexionando sobre el conflicto ya estudiado en el capítulo anterior, se entiende que los cuatro tipos de costo inciden en este conflicto. Veamos el siguiente cuadro que simplifica lo expuesto anteriormente.

TABLA 1. TIPOS DE COSTOS DE LOS CONFLICTOS DETECTADOS

PROBLEMA	TIPO DE COSTO
1. Retraso en el proceso de producción	Temporal, económico, energético y psicológico
2. Centralización en las decisiones	Temporal y psicológico
3. Suplir funciones	Temporal, psicológico y energético
4. Fallas en el soporte técnico	Temporal

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Naturalmente, el costo que mayor impacta a los intereses de la organización es el económico o financiero, el cual se define como “el valor fiduciario, en moneda” (Moles, 1982:48-49).

Para determinar el costo económico que el problema productivo propicia, es indispensable analizar un presupuesto realizado por Amalgama Arte Editorial para la elaboración de un libro con las siguientes características y así, identificar la merma monetaria que se genera.

Presupuesto para el libro titulado *Origami creativo para educadores. Cómo enseñarle a los niños*, del Instituto Cultural Mexicano Japonés A.C.

Tamaño: 19 x 26 cm

Número de páginas: 200

Tintas interiores: 4/4

Tintas forros: 4/0

Papel forros: Couché de 300 gramos

Acabado portada: Barniz UV brillante

Encuadernación: Rústica con costura

Tiro: 5000 ejemplares

Costo total: \$315.000.00

FUENTE: PRESUPUESTO ELABORADO POR AMALGAMA ARTE EDITORIAL. VER ANEXO 4.

CAPITULO IV

Bajo estos términos la publicación tiene que ser producida, cuya fecha de entrega tentativa es en enero de 2003. Sin embargo, en tiempos reales, la producción de esta obra en particular se ha retardado dos meses.

Queda claro que este enorme retraso ha incrementado el valor real del trabajo y, por ende, ha reducido el margen de ganancia de la editorial. Veamos por qué.

COSTO TOTAL	% DE GANANCIA PARA LA EDITORIAL
\$ 315, 000.00	20%

De estos \$ 315, 000.00, \$63, 000.00 son el índice de ganancia para la editorial; no obstante, en estos dos meses de atraso, existen gastos elementales que no se han dejado de cubrir y que merman la ganancia real de la organización.

TABLA 2. GASTOS REGISTRADOS REFERENTES AL EJEMPLO

GASTOS ELEMENTALES POR 2 MESES	COSTOS
Renta	\$ 12, 000.00
Salario de 3 empleados	\$ 21, 400.00
Servicios	
-Luz	\$ 900.00
-Agua	\$ 200.00
-Teléfono	\$ 4, 000.00
Total	\$ 38,500.00

FUENTE: ELABORACION PROPIA.

Por lo tanto, se puede observar que hay una merma de \$ 38, 500.00 aproximadamente, lo que significa que el porcentaje de ganancia disminuye en un 12%.

Sin embargo, es preciso aclarar que esta pérdida económica no tiene un valor real como tal, debido a que en este tiempo de retraso la editorial siguió realizando diversas funciones que "desquitaron", por llamarlo así, los gastos pagados tanto de salarios como de los diferentes servicios. Aquí el costo es más con relación a la imagen de la empresa con sus clientes, quienes sí tienen pérdidas financieras notables, debido a que su producto no cumplió con las expectativas temporales planeadas.

No obstante, el costo económico es significativo para la institución, pues se parte de la idea de que tiempo es dinero. De esta forma, encontramos que el retraso productivo propicia, también, un costo temporal importante.

Este costo temporal se definirá como "todo acto, todo objeto, todo servicio, toda ocupación humana se traduce necesariamente en una disposición de tiempo. Hay un tiempo, una duración afectada para la realización, duración modificable, transformable según las condiciones del acto, pero que cuando éstos han sido bien definidas, aparece como un impuesto temporal que graba toda acción" (Moles, 1982:50).

Al respecto, el costo temporal que cubrió la editorial en el proceso de producción de esta edición en particular fue de dos meses de retraso, tiempo que bien pudo ser invertido en otras actividades productivas para la organización.

En este sentido, podemos darnos cuenta que el costo económico y temporal van de la mano: el tiempo es dinero.

Por otra parte, el costo energético referente al problema diagnosticado es claro. ¿Cuánta energía física consumen los integrantes de la editorial cuando suplen diversas funciones o tratan de solucionar aquellas fallas en el soporte técnico?

Para precisar esta interrogante, es indispensable definir al costo energético, tomando al término "energía" en un sentido fisicoquímico; es decir, el número de kilográmetros o de kilovatios/hora consumidos o economizados (Moles, 1982:52).

Centrándonos en el conflicto medido se entiende que no existe un ahorro de energía importante, sino al contrario, el desgaste físico al respecto es significativo.

Pero, debemos considerar que existen otros costos, quizá mayores, como los psicológicos: los cuales, en diversas instituciones no son contemplados.

Se ha mencionado que algunas de las causas que propician los retrasos productivos en Amalgama Arte Editorial son la centralización en las decisiones por parte del Director General, atender funciones que no corresponden al departamento en cuestión y las recurrentes fallas en las herramientas tecnológicas. Sin duda alguna, bajo tal contexto, los costos humanos y psicológicos aquí son mayores.

En primer lugar, cabe destacar que el proceso de trabajo en la editorial lo llevan a cabo cuatro personas únicamente, quienes no cuentan con una capacitación ideal para desempeñar eficazmente sus funciones, aspecto que, en definitiva, resta calidad a los servicios y productos que la empresa ofrece. Además, éstos elementos no son suficientes para desarrollar todos los proyectos vigentes; lo cual implica que la división estricta del trabajo no sea un factor rígido y "todos" se involucren en "todo".

Esta situación particular obstaculiza el control de calidad en cada uno de los procesos de edición; ya que, no existe una dedicación completa a las funciones designadas a cada sujeto. Es decir, el trabajo de los actores no siempre resulta exitoso. Indiscutiblemente, esta peculiaridad genera descontento y desánimo en los colaboradores, pues el desgaste físico y psicológico es importante.

A pesar de ello, la gente permanece en la organización; sin embargo, su actitud y compromiso frente a ésta no es real, aquí la pregunta obligada es: ¿por qué razón? Sería arriesgado mencionar que los integrantes se mantienen en la empresa mientras encuentran una "mejor" oportunidad; es decir, ven a la entidad como un centro de capacitación. En este sentido, es indispensable destacar que la editorial no recupera la inversión que hace en sus colaboradores. Moles señalaría que la acción ha sido más costosa que el beneficio (Moles, 1982).

Si a esta circunstancia agregamos las constantes fallas en las herramientas de trabajo, la situación laboral se agrava; ya que, estos errores dificultan el ciclo productivo normal y limitan el margen de acción de los actores.

Bajo tales circunstancias se visualiza un costo importante. Moles define a este costo como "la movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de la inercia a la acción y su cumplimiento" (1982:53).

Cuando los individuos no se sienten motivados, ni identificados con la organización su actitud y compromiso ante ésta será mínimo, situación que producirá enormes divergencias en el proceso de trabajo.

Como se ha mencionado, los actores de la editorial presentan un desgaste psicológico debido a las condiciones bajo las cuales llevan a cabo sus labores.

Hemos hablado, de manera general, del costo económico, temporal, energético y psicológico que representa el retraso en la producción de Amalgama Arte Editorial. Sin embargo, valdría reflexionar sobre las causas que generan dicho conflicto.

CAUSAS DEL PROBLEMA

Las causas que generan los distintos conflictos en las organizaciones tienen cabida en los ámbitos infraestructurales, estructurales y superestructurales del sistema. Pero, la comunicación sólo interviene en algunos de ellos, principalmente en el terreno de la superestructura. Por ello, el estudio que ahora nos ocupa pretende conocer e identificar la cultura que distingue a Amalgama Arte Editorial. No obstante, es importante adentrarnos en todos los ámbitos descritos y apreciar las fallas que cada cual tiene para cumplir con el objetivo general de la investigación.

A continuación se describen las diversas causas del problema:

a) Infraestructurales

Una de las principales causas o variantes del "Retraso de producción" en Amalgama Arte Editorial es de tipo infraestructural, entendido este término como todos aquellos recursos materiales (insumos generales y recursos técnicos) que son necesarios para el buen funcionamiento de la empresa, pues sin ellos no podría producir la organización.

Si bien es cierto, que los cambios tecnológicos en materia de edición no son abruptos en Amalgama Arte Editorial, sí existe un rezago importante que empieza a impactar en el trabajo de la organización.

Así, una de las causas sustanciales que inciden directamente en los retrasos productivos son las constantes fallas en el soporte técnico de la editorial; situación que no sólo repercute en el costo final de producto, sino en el desarrollo y capacidad de los colaboradores.

De tal manera, hoy en día, esta organización mantiene un rezago importante en cuanto a instrumentos tecnológicos y programas computacionales, los cuales dan abasto a los proyectos que realiza la editorial; sin embargo, no representan eficacia y optimización de tiempo, debido a que no se encuentran actualizados y, por ende, sufren constantes fallas que obstaculizan el proceso.

Otro tipo de problema que afecta directamente a la productividad de la empresa son los llamados estructurales.

b) Estructurales

Los conflictos estructurales se entienden como la manera en la cual están organizados los puestos y funciones para desarrollar el trabajo de la institución.

Bajo este esquema conceptual se advierte que este tipo de divergencias son recurrentes en la editorial.

En el capítulo II se abordó a Amalgama Arte Editorial de manera formal. En este apartado se precisaron los puestos y funciones que cada actor tienen en la organización. Así, cada uno de los departamentos que la conforman.

Esta situación se retoma para explicar que el número de individuos que colaboran en esta empresa no logran abarcar el trabajo demandado por los distintos proyectos encargados a la editorial. Por esta razón, la duplicidad de funciones es una variante al problema diagnosticado a partir del capítulo anterior.

Por ello, la recurrente insistencia en mencionar que en dicha organización no existe una división del trabajo real porque hay áreas que no están cubiertas por ningún integrante en particular.

Naturalmente, esta situación obliga a los actores a desatender sus funciones más o menos definidas de manera formal; lo cual provoca que los resultados en el trabajo no

sean exitosos, ya que no siempre se está lo suficientemente capacitado para llevar a cabo diferentes funciones. Es aquí, donde el proceso de trabajo tiene un agravante mayor; no sólo existe un retraso significativo de la producción, sino que la calidad de los procesos es mermado por esta falta de especialización.

Como se aprecia, el problema medido en esta editorial: "Retraso en el proceso de producción" tiene diferentes causas; las cuales se encuentran en el ámbito infraestructural y estructural principalmente. Pero, también debemos abordar aquellos conflictos generados en el ámbito superestructural.

c) Superestructurales

Las divergencias superestructurales se relacionan con la cultura, la idiosincrasia, las ideas y las representaciones de los actores de la organización.

Por tal razón, la comunicación tiene mayor inferencia en estos terrenos y, precisamente, este capítulo pretende acercarnos a la cultura organizacional que distingue a Amalgama Arte Editorial.

En la producción de libros y materiales impresos de esta editorial, se presentan diversos conflictos infraestructurales y estructurales importantes. No obstante, encontramos que la "centralización en las decisiones importantes" dentro del ciclo de trabajo origina una problemática de carácter informativo/comunicativo.

Básicamente, la centralización de las decisiones se da por parte del Director General, debido a que el modelo de funcionamiento que rige en esta organización, como lo describe este actor en la entrevista que presentaremos a continuación, es el basado en la relación jefe-empleado, es decir, uno ordena y los otros mandan. Este lineamiento operacional brinda un acercamiento a la cultura que identifica a esta pequeña editorial. Pero esta relación tiene varias consecuencias negativas para la editorial.

Esta centralización de la autoridad y de la información entorpece la labor del grupo de trabajo, pues la decisión final siempre es tomada por una persona que, dadas sus funciones, se encuentra sólo eventualmente en la organización y, por consiguiente, mucha información se retrae o "caduca" constantemente, por llamarlo de algún modo.

Es indispensable destacar que esta retención de información, si bien no es intencional, sí propicia conflictos comunicativos entre los actores de la institución, pues no cuentan con los datos necesarios para efectuar sus funciones y tomar decisiones acertadas.

Bajo este contexto, los canales de comunicación pierden eficacia, incluso, su utilidad se ve restringida debido a que cada integrante ideará la mejor manera para conocer la información necesaria para realizar su labor.

Hasta el momento se han descrito las causas principales que generan un retraso en el proceso de producción de Amalgama Arte Editorial. No obstante, tales motivos, como ya se empiezan a apreciar, propician otro muy importante: un nivel de calidad menor, el cual incide tanto el funcionamiento interno de la organización, como en la imagen de la empresa y la satisfacción del cliente.

CAUSAS COMUNICATIVAS/INFORMATIVAS

Amalgama Arte Editorial presenta diversos problemas infraestructurales y estructurales que inciden directamente en el proceso de trabajo de la editorial. Pero hay un conflicto que requiere mayor atención debido a las repercusiones que tiene en la organización: la centralización de la información conlleva a conflictos de interacción/comunicación entre los miembros.

Por ello, es indispensable considerar a la comunicación como un factor sustancial para el desarrollo de la organización y, de cierta manera, dar una visión más de cómo es esta editorial.

En el capítulo II se abordó el tema de los flujos de comunicación de manera formal en la organización.

Estos canales se aprecian de manera directa en el organigrama de la editorial, en donde se esquematizan los niveles y las direcciones que toma la comunicación en la empresa.

NOTA: LOS CONCEPTOS DE LOS TÉRMINOS INFRAESTRUCTURA, ESTRUCTURA Y SUPERESTRUCTURA, PARA LOS FINES DE ESTA INVESTIGACIÓN SE OBTUVIERON DE LAS SESIONES EXPUESTAS POR EL PROFESOR XAVIER ÁVILA EN ESTE SEMINARIO.

Sin embargo, la información se concentra en el Director General, quien, en ocasiones, no cumple de manera inmediata y oportuna con su labor informativa; ya que, es esta persona quien negocia con los clientes y, por ende, sabe todas las características de la edición a producir, incluyendo tiempos y condiciones de entrega, aspecto que retrasa el proceso de producción y genera incertidumbre entre los empleados, pues, éstos no cuentan con el insumo más importante para llevar a cabo su labor: la información.

Definiremos a la información como "el conjunto de señales que el hombre puede manejar para establecer la comunicación" (Martín, 1991:84). La información como sustancia de la comunicación, los signos que contienen las expresiones. En la comunicación se intercambian datos, pero éstos se transportan su calidad de ser informativos, por tanto, la comunicación moviliza datos informativos.

Por esta razón el problema informativo/comunicativo que a continuación estudiaremos se da en todo el proceso de edición y producción de las obras.

Si volvemos a los flujos de producción realizados en el capítulo anterior, nos daremos cuenta que el problema del intercambio y transmisión de la información se da en uno de los primeros procesos; es decir, en el punto donde el Director General delega responsabilidades y funciones al área de Coordinación Editorial, actividad que no se da oportuna y temporalmente; por ello el proceso productivo se ve afectado en su totalidad.

Bajo este contexto, la interacción entre los empleados se ve coartada, impidiendo la cooperación y restringiendo el margen de maniobra de los actores. Por lo tanto, su tarea, ahora, se centra en conseguir los datos necesarios para cumplir con su trabajo; es decir, el proceso de producción y colaboración mutua se restringe porque cada miembro debe proveerse de la información indispensable para efectuar su función.

Al respecto, Ibáñez propone que la comunicación en las organizaciones está condicionada, es asimétrica porque se desenvuelve a partir del rol y de la función en la institución (Ibáñez en Ávila, *et. al.*, 2000:59)

Bajo esta concepción se entiende que, de cierta manera, que el conflicto comunicativo en esta editorial tiene una implicación con el poder; es decir, se sigue el modelo tradicional de concebir a la información como un recurso de poder. Esta concepción es

acertada si partimos del hecho que este acaparamiento informativo por parte del Director General es intencionado y, por ello, controla las relaciones en la organización como una estrategia de control y autoridad.

Empero, es oportuno aclarar que esta situación sucede como consecuencia de sus funciones específicas en la editorial. Por ello, su labor informativa no responde eficaz y oportunamente a las necesidades del grupo de trabajo.

En este sentido, la interacción entre los actores es mínima, pues los canales de comunicación y flujos informativos pierden eficacia y su utilidad disminuye.

No obstante, debemos considerar que los miembros organizacionales siempre se están comunicando, desbordan los límites y ofrecen alternativas de comunicación, incluso dirigidas a intereses afectivos y emocionales (Ávila, *et. al.*, 2000:59)

Entonces, la comunicación que impera es la interpersonal; es decir, los integrantes de la organización preguntan directamente al Director General los datos que se requieren para efectuar su labor. Esta situación no necesariamente debe tener un valor negativo para el funcionamiento de la empresa, incluso se podría decir que se hace uso de tipo de comunicación más eficaz e inmediato, pero la dinámica de colaboración e interacción comunicativa entre los actores se pierde.

En suma, es importante reconocer que no existe una adecuada acción comunicativa en esta organización, debido, principalmente, a la concentración de la autoridad, información y toma de decisiones por parte del Director General.

Evidentemente, esta falta de comunicación implica un costo para la organización; del cual hablaremos a continuación,

COSTO DE UNA INADECUADA COMUNICACIÓN

La comunicación en la organización demanda la participación de todos los actores para lograr una verdadera interrelación humana. De aquí la necesidad de contar con una buena comunicación en el trabajo. Sin embargo, en este punto encontramos mayores conflictos en la institución.

Por ello, valdría preguntarnos sobre los costos que provoca una inadecuada forma de comunicación.

Los costos que la empresa asume por los distintos conflictos que suceden en ella, sean comunicativos o no, son altos e implican pérdidas y retrocesos para la editorial.

Particularmente, el costo más significativo que genera la inadecuada comunicación en la organización se refleja, básicamente, en las relaciones e interacciones humanas. Para que el proceso de comunicación sea eficaz, debe haber una retroalimentación por parte de los actores, la cual permita lograr acuerdos y consensos con los miembros del grupo de trabajo. Sin embargo, no podemos dejar de lado los costos económicos que se generan; los cuales, en definitiva, son más importantes para los intereses empresariales.

En primera instancia, se ha reconocido que la centralización de la información por parte del área de Dirección General provoca un conflicto comunicativo importante en la editorial, debido a que esta situación resta capacidad de respuesta y toma de decisiones a los empleados. De esta manera, éstos elementos adoptan una posición burocrática en la institución.

Así, las relaciones entre el grupo de individuos que integran la empresa no son de compromiso y colaboración, sólo interactúan para sacar a flote el trabajo encomendado.

Es importante, en este sentido, comprometer a los actores con la organización, tomarlos en cuenta y hacerlos partícipes de las decisiones que se toman, pues, en definitiva, esta situación crea incertidumbre e insatisfacción en los trabajadores, emociones que influyen directamente en la productividad.

D'Aprix sugiere que para mejorar la productividad humana en la organización se debe hacer uso de una de las cosas más esenciales: la comunicación. Ayudar a los miembros de la institución a comprender la naturaleza del problema, la implicación que tiene para ellos y de qué manera pueden ayudar (D'Aprix, 1992:10).

Cuando existe esta concentración de la información, la iniciativa individual se da a cuenta gotas debido a esa falta de compromiso e identificación con la empresa. Por ello, es de suma importancia usar adecuadamente los canales de comunicación y delegar autoridad y responsabilidad para que los miembros se sientan capaces de tomar decisiones acertadas.

Si bien es cierto que en Amalgama Arte Editorial no existen problemas comunicativos mayores a los ya descritos, es indispensable trabajar en esta cuestión porque de ello depende la autonomía e independencia de los actores a expresar sus puntos de vista y proponer ideas para mejorar la productividad.

Cuando la centralización de la información y la toma de decisiones generan una comunicación inadecuada para operar funcionalmente, los costos psicológicos son mayores. No obstante, los económicos son de igual importancia.

Al principio de este apartado se analizó un presupuesto elaborado por Amalgama Arte Editorial en donde se registraron las pérdidas financieras que generaban las causas del problema diagnosticado en el capítulo III.

Claro está que la centralización de la información, una de aquellas causas, origina el conflicto comunicativo que aquí estudiamos. Por ello, se puede decir, de manera breve, que la merma económica existente por dicha situación es de un 12% menor a la ganancia total, la cual es de un 20% sobre el costo final. De esta manera, sólo la ganancia para la organización será de un 8%. (Para mayor información sobre esta operación vaya a la páginas 258–259).

Como se aprecia, el costo generalizado de la problemática estudiada es significativo para la editorial desde los diferentes puntos de vista posibles. En consecuencia, es indispensable reparar sobre estas cuestiones que restan competitividad a la empresa. Por esta razón, es de gran interés estudiar aquellos conflictos informativos y comunicativos que inciden en el funcionamiento de la organización.

PROBLEMAS INFORMATIVOS

Antes de iniciar con la explicación de los problemas informativos que se presentan en Amalgama Arte Editorial es preciso señalar que toda organización, sea cual fuere su actividad, produce, incorpora, consume e intercambia información para su funcionalidad.

De esta forma, los problemas informativos en la editorial adquieren relevancia para el desarrollo integral de la institución. Pero, cómo podemos definir el término información.

Información es un principio de orden que permite coordinar, dirigir y prever la acción y cohesión de los miembros en la organización (Ávila, et. al., 2000:61).

Por ello, es indispensable que los actores de la organización tengan una capacidad informativa que les permita responder y dar orden a las vicisitudes en el trabajo. Es decir, la información estimula la autonomía de los actores y brinda mayor posibilidad de acción y decisión.

Es precisamente bajo esta concepción donde se centra el problema informativo en la casa editora, el cual, finalmente, se traduce en un conflicto comunicativo; ya que, la comunicación se vale y usa a la información para marcar los rumbos de la organización. (Ávila, et. al., 2000:61)

Así, observamos que en esta empresa editora, la información es un atributo exclusivo a un actor por su papel jerárquico y función específica en la organización. Tal situación resta iniciativa y participación al resto del grupo, pues la información es el insumo principal de trabajo para estos colaboradores.

LA INFORMACIÓN COMO INSUMO PARA EL TRABAJO

Uno de los principales insumos que Amalgama Arte Editorial requiere para cumplir cabalmente con el proceso de trabajo, es sin lugar a dudas, la información, principalmente aquellos datos que los colaboradores requieren para realizar sus funciones.

Por ello, una de las cuestiones esenciales en este punto es: ¿los empleados cuentan con la información necesaria para efectuar sus tareas?

Para que esta interrogante sea afirmativa es indispensable contar con flujos informativos eficaces que resuelvan las diversas necesidades de los actores en la organización.

De esta manera, información como las características de la edición en general y tiempos y condiciones de entrega son datos sustanciales que deben pasar por estos canales para llegar oportunamente al destinatario final.

No obstante, la información no se da de manera similar e igual a todos los miembros. "La división del trabajo en la organización determina que ciertos roles produzcan e intercambien más información que los otros" (Ávila, *et. al.*, 2000:62).

Hemos visto que en esta organización es acaparada notablemente y los actores no la reciben oportunamente, aspecto que incide negativamente en el ciclo productivo, retrasando el trabajo editorial. Por esta razón, es de gran interés revisar los flujos informativos que se dan de manera real en Amalgama Arte Editorial.

FLUJOS INFORMATIVOS

Una de las temáticas principales que se abordó en el capítulo II de este estudio fue conocer los canales de comunicación que rigen de manera formal. Indiscutiblemente, tales vías dan una visión de la dirección que toma la información en la editorial; así como los cuellos de botella que obstaculizan el funcionamiento de la entidad.

Así, se puede decir que los canales de comunicación en la editorial tiene una dirección ascendente–descendente, pues la información se mueve jerárquicamente. De esta manera, el Director General informa y delega las funciones al área de Coordinación Editorial, quien se encarga de redistribuir el trabajo a las diferentes secciones que componen al departamento.

No obstante, la realidad ha mostrado que los flujos informativo/comunicativos adquieren otra dimensión, quizá menos formalizada que la esquematizada en el organigrama de la editorial.

Actualmente, y durante un tiempo considerable, Amalgama Arte Editorial ha funcionado bajo un esquema informal en su organización, aspecto que le permite responder contingentemente a las dinámicas presentadas; ya que, la respuesta a éstas es inmediata. Con esta idea se intenta expresar que los flujos informativos en la editorial presentan el mismo valor.

Por ello, se ha evitado el uso de medios de comunicación interna de distinta índole y se ha apelado a la comunicación interpersonal, cara a cara o grupal.

Por lo tanto, encontramos dos tipos de flujos de información ya ritualizados e implantados "formalmente" en la organización.

a) Comunicación interpersonal

Amalgama Arte Editorial es una organización pequeña, cuyos flujos informativos se dan de manera interpersonal; es decir, cada actor recibe la información necesaria para efectuar su trabajo de voz del Director General.

A pesar de que este tipo de comunicación se puede entender como uno de los más efectivos, es oportuno aclarar que en esta organización no necesariamente sucede así.

A lo largo de la exposición en este capítulo, se ha hecho hincapié en las problemáticas que genera la centralización de la información por parte del Director General, quien, finalmente, da conocimiento a cada actor de sus funciones específicas en el plan de trabajo y, por ende, informa y provee de los datos necesarios para cumplirlas.

No obstante, esta labor informativa no se cumple oportuna y eficazmente, pues, las actividades de este elemento en la organización residen, básicamente, el exterior de ésta; lo cual provoca que la información llegue tardíamente a su destinatario final.

Esta situación impacta considerablemente en los tiempos de producción, generando retrasos significativos. Pero, por otra parte, inhibe la capacidad de respuesta y acción de los integrantes.

b) Grupos de trabajo

Otra opción informativa y comunicativa, ya ritualizada en la editorial, son las reuniones o juntas de trabajo, en las cuales se exponen los proyectos editoriales a realizar y el pa-

pel y funciones que cada actor deberá asumir en la producción de los mismos. Generalmente, tales juntas están dirigidas y coordinadas por el Director General, quien posee la mayor competencia informativa sobre el trabajo que se realizará, debido a que dicho actor es el mediado y negociador entre la organización y los clientes.

Por ello, las órdenes de trabajo para los diversos integrantes son emitidas por este miembro en la dinámica de la reunión, en donde también se expresan las características y condiciones de entrega del producto o servicio a crear.

Es importante aclarar que la retroalimentación en este flujo informativo es inmediata y constante; ya que, aquí el grupo expone sus dudas, comentarios, incluso propuestas.

En este sentido, las reuniones o juntas de trabajo gozan de mayor efectividad para la organización, de manera tal que la participación de los colaboradores es sustanciosa.

Como se aprecia, estos dos flujos informativos instituidos en Amalgama Arte Editorial tienen determinada funcionalidad para la organización. Sin embargo, la retención y concentración de la información los afecta significativamente. Por esta razón, es indispensable identificar el modelo de información que se registra en la organización; es decir, qué intención tiene esta concentración de la información por parte del Director General: ¿la información es empleada como un arma de poder o existe un libre flujo informativo?

¿LA INFORMACIÓN ES UN ARMA DE PODER?

El orden informativo y comunicativo de la organización radica, básicamente, en la capacidad de su gente para *in-formar* e *in-formarse*. Pero dichas concepciones sugieren algunas distinciones de poder; ya que, no todos los actores tienen la misma competencia informativa (Ávila, *et. al.*, 2000:62). Así, la división del trabajo y la diferenciación de roles en la organización determinará que ciertos actores produzcan e intercambien mayor número de información.

En este sentido, el poder ya no residirá en la jerarquía o autoridad que cada individuo posee, sino en su capacidad y competitividad comunicativa/informativa para tomar decisiones acertadas para la organización.

De esta forma adquiere relevancia preguntarnos acerca de cómo fluye la información en Amalgama Arte Editorial.

Desafortunadamente, en la mayoría de las organizaciones sigue operando el modelo tayloriano, cuyo flujo informativo tiene un rumbo vertical—descendente; es decir, los rangos jerárquicos altos tienen mayor competitividad informativa.

Particularmente, en esta editorial dicho modelo sigue operando. El Director General, máxima autoridad en la organización, concentra la información y controla las relaciones, a pesar de las agravantes que produce tal situación, pues el intercambio de información en el nivel horizontal, jerárquicamente hablando, es subordinado, olvidando erróneamente que en este punto se encuentran los actores que realizan el proceso de producción.

Por esta razón, la Dirección General tiene la capacidad de controlar a los sujetos organizacionales, a través de las órdenes y mandatos que les adjudica.

Bajo esta concepción, se entiende que la información es utilizada como arma de poder y control hacia los individuos de la editorial. Sin embargo, es indispensable aclarar que esta centralización de la información no es claramente intencionada. Como se ha expresado, tal fenómeno sucede debido a las funciones mismas del Director General; ya que, este elemento es el enlace directo entre los clientes y proveedores de la institución.

Como consecuencia de la competitividad informativa de este integrante, la toma de decisiones es una actividad exclusiva de él. Por esta razón, la oportunidad y pertinencia de los datos que posee, con frecuencia, no resulta oportuna para el trabajo de los miembros de la organización, pues no debemos olvidar que la información tiene un grado de obsolescencia.

Evidentemente, encontramos aquí un cuello de botella claro: en la Dirección General se concentra, detiene y administra la información. Por lo tanto, es en esta área en donde se toman y desahogan todas las decisiones que afectan e involucran a la organización. Al respecto, observamos, además, un problema estructural.

Sin embargo, quedarnos únicamente con este modelo informativo para Amalgama Arte Editorial resulta determinante; ya que, como se ha mencionado, esta política de información es connatural a las funciones y roles de los integrantes en la entidad. Pero no

existe en realidad una libertad del flujo de ésta, debido a esta concentración de la información y toma de decisiones. Al respecto, basta decir que la información sí se trasmite a los integrantes, pero no oportunamente.

Naturalmente, no toda la información generada en la editorial debe circular; pero sí la indispensable para cumplir cabalmente con el proceso de producción. Los empleados, generalmente, tienen tres necesidades de comunicación: saber de las perspectivas y planes de la organización, las implicaciones que ellos tienen en éstos e interactuar y relacionarse con el grupo (D' Aprix, 1992:27-28)

En este sentido, es importante considerar que los miembros de la organización tienen necesidades informativas diferentes, no sólo se interesan por aquélla basada en órdenes y mandatos. No obstante, la comunicación en las empresas se ha centrado en este nivel.

De acuerdo con estas concepciones, es indispensable pensar en un modelo intermedio del uso de la información, pues, finalmente, todos los integrantes deben conocer lo que sucede en la organización; ya que éstos son la esencia de la misma.

Por último, resta mencionar que estas ideas descritas generan conflictos comunicativos importantes en la editorial, de los cuales ya se ha hecho mención y a continuación reflexionaremos en ellos.

CONFLICTOS COMUNICATIVOS

CONFLICTO Y PROBLEMA

Para analizar los problemas comunicativos que existen en Amalgama Arte Editorial, debemos partir de la idea de que la comunicación debe ser entendida como un instrumento esencial para lograr acuerdos que permitan a los actores trabajar en conjunto.

Sin embargo, también es importante decir que lograr estos consensos es complicado debido a las expectativas, visiones e intereses que cada individuo posee, es decir, el valor subjetivo de las personas impera en muchas ocasiones. Por ello, provocar un cambio en la conducta o pensamientos de los integrantes es una tarea difícil, aunque no imposible.

Para propiciar estos acuerdos entre los colaboradores de la organización, es indispensable reconocer la existencia y necesidades del otro, ese otro que convive, trabaja e interactúa con nosotros. La pregunta obligada en este sentido es: ¿cómo hacer coincidir esas diferencias individuales con los intereses de la organización?

De esta manera, se entiende que la cultura organizacional de cualquier empresa o institución está conformada por diversas subculturas, que no necesariamente son similares o congruentes (Ávila, 2003).

Por esta razón, cohesionar al grupo con la organización es una actividad complicada, para conseguirlo se debe diseñar un modelo mediador (código que permite comprender la realidad) que tome en cuenta los intereses particulares de los actores.

Pero es aquí donde surge el conflicto. La realidad es que pocas organizaciones se interesan por mejorar la comunicación interna, en cambio, utilizan presupuestos exacerbados para mejorar su imagen al exterior, olvidando que el éxito empresarial se construye al interior del sistema.

Así, un modelo mediador no sólo será una forma particular de interpretar lo que acontece, sino una manera de saber lo que el otro quiere. Es decir, la comunicación es una vía para integrar las diferencias individuales (Ávila, 2003)

Pero, no debemos dejar de lado que, finalmente, el conflicto es necesario y conatural en toda organización. La teoría del caos sugiere que todo caos necesariamente debe generar orden en la institución y, todo orden debe provocar caos; es decir, en la organización existe una dinámica autopoiética, pues ésta produce su propia estabilidad. En síntesis, el conflicto es necesario para el desarrollo, evolución y cambio del sistema (Ávila, 2003).

Particularmente, en Amalgama Arte Editorial existe un conflicto comunicativo trascendente: la centralización de la información y toma de decisiones por parte del Director General propicia problemas comunicativos entre los miembros de la organización.

Estas divergencias comunicativas se dan por dos situaciones particulares:

- a) Centralización y retención de la información
- b) Malentendidos generados por las diversas autointerpretaciones de la información

En primer lugar, el hecho de que los flujos de información y comunicación tengan una dirección vertical–descendente obstaculiza la retroalimentación por parte de los elementos del grupo de trabajo.

Este rumbo de los flujos informativo/comunicativo se da como consecuencia de las funciones del Director General quien funge como un intermediario entre la organización y los clientes; por ello, el mayor número de información se concentra en este actor, quien la intercambia conforme a las necesidades de cada individuo en la editorial, delegando así, órdenes y mandatos que deberán ser cumplidos.

El problema en este sentido se presenta cuando la interacción comunicativa se queda en un nivel informativo solamente, es decir, no hay una verdadera retroalimentación, ya que los empleados sólo se sujetan a cumplir esas órdenes. No hay una confrontación de ideas, ni un diálogo enriquecedor en donde los trabajadores lancen propuestas viables e iniciativas personales para desarrollar eficazmente el trabajo.

Al respecto, resulta negativo esta concentración de la información y toma de decisiones, de manera tal que los actores no tienen capacidad de maniobra y respuesta a las contingencias suscitadas.

Por otro lado, se generan malentendidos entre los actores de la organización por las percepciones particulares de éstos. Cada quien interpreta y ajusta las órdenes de trabajo emitidas por el Director General de acuerdo a sus intereses. No existe un consenso de las ideas con respecto al trabajo que se tienen que realizar; es decir, no hay un acuerdo.

Finalmente, es el Director General quien incide de manera directa en los problemas comunicativos, ya que es el sujeto que posee, controla y administra la información.

Este conflicto debe ser estudiado a partir de una premisa importante: no existen flujos informativos reales para hacer circular e intercambiar la información; es decir, no hay una interacción comunicativa entre los miembros organizacionales.

La labor informativa y comunicativa depende de un actor, el Director General, quien provee a los actores de la información necesaria para llevar a cabo sus funciones; sin embargo, la retroalimentación no se da en las interacciones entre los individuos.

Naturalmente, estas interacciones son conflictivas en la medida en que los integrantes no cuentan con la capacidad para coordinar y cooperar en el proceso de trabajo porque, generalmente, se encuentran desinformados, debido a que este insumo primordial no goza de la oportunidad y temporalidad con la que se requiere.

No obstante, no se puede hablar de una falta de comunicación, esto sería imposible para conservar a la organización. Lo que se pretende aclarar es que la comunicación en esta editorial no tiene un valor formal, quizá tampoco oficial, pues los colaboradores recurren a otro tipo de fuente para obtener los datos indispensables para efectuar su trabajo.

Esta fuente informativa es, frecuentemente, el rumor. Por ello, se generan malentendidos entre los actores, pues no existe una fuente oficial que cubra sus necesidades informativas veraz y oportunamente.

INTERACCIONES CONFLICTIVAS

Para describir brevemente las interacciones conflictivas suscitadas en la editorial, se tomará como un principio básico el hecho de que no existe un acuerdo o consenso general entre los actores que participan en el ciclo productivo.

Por ello, las diferencias en cuanto a la interpretación de las órdenes de trabajo y las funciones a seguir son constantes.

De esta manera, encontramos que la organización en general vive interacciones conflictivas entre las diversas áreas que la conforman. Así, el departamento de Coordinación Editorial y sus distintas áreas confrontan frecuentemente a los otros departamentos porque no hay una coordinación de trabajo eficaz, ni una inspección adecuada de las funciones por parte de la Coordinadora de Información.

Pero, este departamento a su vez reclama el compromiso y labor informativa por parte de la Dirección General.

Como se aprecia, existen interacciones conflictivas en toda la organización; por ello un área en especial no puede actuar sin afectara todas las demás. En este sentido, se requiere una mayor coordinación y cooperación en el trabajo para lograr una comunicación eficaz entre los miembros y generar resultados exitosos en la organización.

En cambio, cuando estas relaciones no se fundan en una buena comunicación, como es este caso, la entidad vive en un conflicto permanente por esa desinformación general.

ÉTICA COMUNICATIVA: NEGOCIACIÓN-COINCIDENCIA, DISIDENCIA Y ACUERDO

Es importante, en este sentido, hacer mención del código de ética para la comunicación que propone Habermas (1987).

Este planteamiento se sustenta en cuatro puntos básicos:

1. *Igualdad*: Representa el derecho de comunicarnos; es decir, a ser escuchados y saber escuchar, pues los discursos de las personas tienen el mismo valor que los propios.
2. *Autenticidad*: Se refiere a la honestidad de plantear nuestros pensamientos y convicciones coherentemente.
3. *Pertinencia*: La pertinencia en la comunicación se da en la medida en que sabemos respetar las reglas del juego que ha impuesto la organización y, en caso, proponer las propias.

4. *Acuerdo*. Para Habermas, este es el punto más importante, pues apuesta a la negociación-acuerdo y no a la imposición.

Evidentemente, estos fundamentos éticos sirven para justificar que no existe una buena comunicación en la editorial; reflexionemos al respecto.

Particularmente, en Amalgama Arte Editorial el principio de la igualdad sí se cumple. Los actores tienen la libertad de expresar sus puntos de vista y de escuchar a los demás actores. Sin embargo, es preciso destacar que los miembros de la organización consideran al Director General como una persona que no toma en cuenta los puntos de vista de los trabajadores. Por ello, las opiniones más importantes y las que son tomadas en cuenta por todos los integrantes de la organización son, indiscutiblemente, las de este actor.

Por otra parte, el valor de la autenticidad es un elemento nulo en las interacciones comunicativas entre los colaboradores de la editorial. Si bien es cierto que cada uno actúa bajo sus propios intereses, nadie expresa su verdadero sentir y, mucho menos, se comportan con base en éste. Por ejemplo, ningún actor de esta organización expresa su desacuerdo a las políticas y reglas implantadas por la autoridad de la editorial, aún cuando éstas afecten directamente sus intereses.

En suma, los colaboradores de Amalgama Arte Editorial no son personas auténticas, comunicativamente hablando.

Al respecto, se puede interpretar que el principio de la pertinencia tiene mayor significación en la editorial. Como se ha mencionado, los actores se sujetan a las normas y condiciones impuestas por la organización. No obstante, su opinión no es tomada en cuenta. Es decir, no hay un verdadero consenso para determinar las políticas que se tienen que cumplir, ya que, siempre el que decide es el Director General.

Finalmente, el principio del acuerdo no tiene cabida en esta editorial, predomina y domina la imposición. Nadie más, excepto el Director General tiene voto decisivo.

Con base en esta situación, no podemos hablar de un acuerdo comunicativo cuando los flujos informativos son concentrados en una sola persona y, por lo tanto, la competencia comunicativa no es simétrica para todos los integrantes (Ibáñez en Ávila, *et. al.*, 2001:59).

Naturalmente esta idea no tiene porque cumplirse de manera estricta, pues queda entendido que en una organización hay niveles jerárquicos que marcan la diferencia. Sin embargo, en el caso estudiado, cuando la persona encargada de distribuir la información, no cumple oportunamente con dicha labor, es indispensable que los flujos informativos no se encuentren concentrados.

En otro sentido, tampoco existe un acuerdo en cuanto a las funciones y obligaciones que cada elemento tiene en la organización. A partir de estas disidencias se generan las interacciones conflictivas entre las áreas, debido a que nadie asume un compromiso real con la organización.

Para concluir con esta temática, valdría decir que de manera general, la comunicación interna en Amalgama Arte Editorial no es eficaz: faltan flujos informativos que circulen e intercambien información en todas las direcciones posibles, para coordinar y cooperar con el proceso productivo.

Por último, es indispensable señalar los conflictos en la editorial deben ser manejados estratégicamente, de manera que éstos no sean vistos como retrocesos para la organización, sino como oportunidades de aprendizaje y mejora para ésta.

Ha quedado claro que los conflictos en una organización son connaturales e inevitables, dada la diversidad de seres que la habitan.

Por ello, los actores que participan en el funcionamiento de la editorial tienen expectativas y maneras de interpretar los hechos diferentes y opuestos. Es decir, hay una disidencia entre sus pensamientos e ideas, lo cual interfiere directamente en la vida laboral.

Pero, para que estas disidencias no afecten negativamente a la organización se debe establecer una negociación en donde los individuos obtengan un beneficio.

Lamentablemente, la dinámica de la negociación en las organizaciones ha adquirido mitos que descalifican su acción. Así, se piensa que negociar es ceder, es perder. Por esta razón, las empresas no asumen su papel de conciliador en el conflicto (Ávila, 2003).

Específicamente, Amalgama Arte Editorial no ha sabido negociar con los colaboradores para obtener mayores beneficios en la producción: sin embargo, no ha tomado en cuenta los intereses individuales de los actores para proponer una estrategia ganadora para ambas partes.

Por lo tanto, los intereses de la organización no coinciden con las expectativas de los individuos, es decir, hay una disidencia notable entre lo que busca la editorial y lo que quieren sus habitantes.

Como se aprecia, llegara un acuerdo en la organización es complicado, entran en juego múltiples intereses. No obstante, en esta editorial el acuerdo se ha dado, de manera que los colaboradores permanecen integrados a ella. Aunque este acuerdo no es explícito, cada elemento obtienen un beneficio particular que gratifica su participación en la organización, pues nadie se mantiene en la institución cuando la estrategia que prevalece es perder todo el tiempo (Ávila, 2003).

En conclusión, si las organizaciones aprenden a negociar e integrar las disidencias de los actores en acuerdos benéficos para ambas parte, el nivel comunicativo será un factor importante para la evolución y conservación del sistema.

A continuación se presentan las entrevistas realizadas a los principales actores de la editorial, para conocer las perspectivas que cada uno tiene sobre el problema en particular y la organización en general.

LOS ACTORES DE LA ORGANIZACIÓN Y SUS PERCEPCIONES

Los sujetos son seres individuales, con ideas, sentimientos y expectativas diferentes a todos los demás sujetos; es decir, tienen una manera particular de representar la realidad.

Estas representaciones son definidas como "ideas formadas a cerca del mundo. Pero estas ideas para ser sociológicamente representaciones, deben ser ideas que estructuran simbólicamente aspectos de la realidad social" (Beriaín en Revilla, 2001:5).

De esta manera, entendemos que las personas no se encuentran aislados, viven en un conjunto social de individuos con los que interactúan y se relacionan para darle sentido a esa realidad colectiva,

"Los humanos vivimos unidos en grupo porque así se obtienen ventajas en la producción de la vida material y aún en la reproducción de la sociedad o de la especie. La vida en comunidad ha establecido prácticas y relaciones benéficas/funcionales que por tanto, se convierten en valores; más o menos explícitos, pero definitivamente aceptados por todos los miembros de esa comunidad" (Revilla, 2001:9). En este sentido, observamos el carácter cultural de las representaciones.

En conclusión, las representaciones dan sentido a las cosas, ordenan la realidad, con base en las prácticas, conocimientos, valores y normas de una comunidad. Sin embargo, los individuos tienen representaciones personales que configuran a raíz de sus experiencias únicas: las cuales se interiorizan y adecuan a las dinámicas sociales (Revilla, 2001:11).

Bajo esta lógica, cada individuo poseerá una visión única de los hechos que acontecen a su alrededor. Por ello, es importante conocer las representaciones que los actores organizacionales tienen acerca del conflicto existente en la editorial.

De esta manera, confrontaremos las diversas ideas que éstos individuos tienen acerca de la organización en general. Para tener conocimiento de estas divergencias, se realizarán entrevistas semidirigidas a los actores que integran esta organización.

Naturalmente, tales conocimientos serán representaciones formadas a raíz de su rol y función en la organización y las interacciones con sus compañeros, es decir, los pensamientos recopilados en estas entrevistas no son ideas puras, sino percepciones construidas con base en una dinámica laboral.

Como se destacó, las percepciones y representaciones de los sujetos se estructuran social y colectivamente (Revilla, 2001:3).

A continuación se definirá la técnica y método utilizado para conocer las representaciones de los miembros de la editorial.

DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LA TÉCNICA

Para realizar este punto del capítulo, se hará uso de la entrevista semidirigida para conocer las diferentes ideas de los colaboradores de esta organización.

En primera instancia, es importante precisar que esta técnica cualitativa busca el análisis más profundo de las opiniones del entrevistado a cerca de un tema específico,

Por lo tanto, la entrevista semidirigida pretende profundizar en las motivaciones personalizadas de un caso individual frente a algún problema social. Finalmente, este tipo de entrevista consiste en un diálogo frente a frente, directo y espontáneo (Ortí, 1979:196).

De esta manera, las técnicas cualitativas se orientan a captar, analizar e interpretar los aspectos diferenciales de la conducta y de las representaciones de los sujetos y no ha datos numéricos (Ortí, 1979:195).

Así, la realidad social está compuesta no sólo por hechos y situaciones concretas, sino también por discursos generados por los individuos que la integran (Ortí, 1979:171).

Por ello, es indispensable dejar de lado el paradigma sobre los métodos cuantitativos y cualitativos, ya que el análisis de la realidad es un proceso de acercamiento y comprensión de lo real concreto, como de aquello que el hombre desarrolla por sí mismo, a través de sus ideas y pensamientos (Sierra, mimeo).

En conclusión, es importante reconocer el carácter informativo y el valor del significado en toda investigación social.

Para los fines de este estudio se realizarán tres entrevistas, una a cada integrante del departamento de Coordinación Editorial. Estos actores son: Director General, Diseñadora Gráfica y Secretaria General.

Es importante aclarar que el actor que ocupa el puesto de Coordinadora de Información no será parte de la muestra, ya que es investigador-entrevistador.

Las entrevistas se realizarán individualmente, con una duración aproximada de 45 minutos.

El investigador-entrevistador orientará el discurso de forma más o menos directa, por ello se presenta una guía de preguntas relacionadas a las temáticas que se abordarán, las cuales se realizarán sólo en caso de ser necesario.

Estos tópicos y guía de preguntas que dirigirán la dinámica se establecieron con base en los conflictos detectados en el proceso de producción y medidos en las hojas de inspección en el capítulo II del presente estudio. Estas problemáticas son las siguientes: Retraso en el proceso productivo, centralización de las decisiones importantes, atender funciones que no corresponden con las propias, fallas en el soporte técnico.

Es oportuno aclarar que existen algunos tópicos que no se determinaron bajo esta lógica: sin embargo, son importantes para conocer cómo es el proceso de comunicación en esta editorial.

De esta manera, se presentan a continuación los items y cuestionario que guiarán la entrevista.

Las preguntas marcadas con el signo(*) serán las específicas para el Director General, debido a la jerarquía en la organización y tiempo disponible para realizar la entrevista.

TABLA 2. GASTOS REGISTRADOS REFERENTES AL EJEMPLO

TÓPICOS	PREGUNTAS
<p>Actor</p>	<p>¿Cómo se define a sí mismo?*</p> <p>¿Cuáles son sus expectativas personales?</p> <p>Cuánto tiempo tiene colaborando en esta empresa?</p> <p>¿Por qué está en la organización?</p> <p>¿Se identifica con ella?*</p> <p>¿Es feliz en la editorial?*</p>
<p>Funciones</p>	<p>¿Cuáles son sus funciones en la organización?*</p> <p>¿Son muchas sus funciones?</p> <p>¿Existe una especialización del trabajo?*</p> <p>¿Hay una división estricta del trabajo?*</p>
<p>Ambiente laboral</p>	<p>¿Cómo es el ambiente laboral en la organización?*</p> <p>¿Considera que existen problemas entre los miembros?*</p> <p>¿Por qué?*</p> <p>¿Con quienes tiene mejores relaciones?*</p> <p>¿Con quienes tiene peores relaciones?*</p> <p>¿Por qué?*</p> <p>¿Cómo afectas estos conflictos en el trabajo?*</p> <p>¿Tiene amigos en la organización?</p>

TÓPICOS	PREGUNTAS
Autoridad	<p>¿Quién es la autoridad en la organización?*</p> <p>¿Está de acuerdo?</p> <p>¿Por qué?</p> <p>¿Cómo se ejerce la autoridad?*</p> <p>¿Los colaboradores reconocen esta autoridad?*</p>
Liderazgo	<p>¿Hay líderes en la organización?*</p> <p>¿Por qué los considera líderes?</p> <p>¿Está de acuerdo con el líder?</p> <p>¿De qué manera el líder ayuda al grupo y a la organización?*</p> <p>¿Le gustaría ser líder?</p> <p>¿Por qué?</p>
Gratificaciones/motivación	<p>¿Por qué trabaja en AAE?*</p> <p>¿Se siente a gusto en su trabajo?*</p> <p>¿Por qué?</p> <p>¿Qué le motiva para seguir laborando en ella?*</p> <p>¿Se considera un elemento importante en la organización?</p> <p>¿La organización reconoce su trabajo?</p> <p>¿De qué manera?</p> <p>¿Cuáles son las recompensas que obtiene por su trabajo?</p> <p>¿Se siente motivada por la empresa?</p> <p>¿Qué le gustaría obtener de la editorial?</p>

TÓPICOS	PREGUNTAS
<p>Producción</p>	<p>¿Para usted, cuáles son los errores frecuentes en la producción editorial?*</p> <p>¿Por qué suceden?*</p> <p>¿Cómo se podrían evitar?*</p> <p>¿Cuáles son los aciertos?*</p> <p>¿Cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo?*</p>
<p>Comunicación</p>	<p>¿Cuándo ingresó a la organización le explicaron los objetivos que persigue la empresa?</p> <p>¿Conoce la filosofía y políticas de la empresa?</p> <p>¿Tiene conocimiento de las funciones particulares del puesto que desempeña en la editorial?</p> <p>¿Cuenta con la información necesaria para efectuar su trabajo?*</p> <p>¿Los flujos de información son adecuados?*</p> <p>¿Tiene la libertad para expresar sus opiniones?</p> <p>¿Con quién tiene mayor comunicación y por qué?*</p> <p>¿Cómo es la comunicación en AAE?*</p>
<p>Futuro</p>	<p>¿Cuáles son sus expectativas a corto y largo plazo en la organización?*</p> <p>¿Le gustaría seguir colaborando aquí?</p> <p>¿Por cuánto tiempo?</p> <p>¿Cómo ve el futuro de la organización?*</p>

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para realizar el diagnóstico de las entrevistas efectuadas, se hará un análisis de la información obtenida en ellas. Esta información se vaciará en los siguientes cuadros, en donde se expresarán las ideas esenciales emitidas por los actores con relación a las temáticas tratadas.

Posteriormente, se presentarán las similitudes y diferencias de las percepciones de los actores, con base en las temáticas tratadas.

Finalmente, cabe destacar que con base en estas ideas significativas se hará el diagnóstico general de las entrevistas.

Veamos entonces, los resultados de las entrevistas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TABLAS 3. ENTREVISTAS DE LOS ACTORES DE LA EDITORIAL

TÓPICO	ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
Actor	<p>El mercado editorial, como muchos otros en el país está caciqueado, nosotros necesitamos vender creatividad para justificar nuestra existencia. En estos momentos no estamos vendiendo novedades.</p>	<p>Soy una persona responsable y trato de cumplir lo mejor posible con mis labores. Me gusta mucho mi trabajo porque está relacionado con mi profesión.</p> <p>Yo creo que la organización está muy mal porque no hay una división del trabajo real, todos metemos mano en todo. Pienso que se pretende abarcar mucho, pero en realidad no lo hacemos.</p>	<p>Soy una persona ordenada, el desorden entorpece mis labores. Me gustaría terminar mi carrera y titularme muy pronto.</p> <p>Esta organización se encuentra demasiado viciada, nadie asume un compromiso con ella, todos se rigen bajo sus propias leyes.</p>

TÓPICO	ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
<p>Funciones</p>	<p>Actualmente no contamos con dos áreas específicas, la de Diseño y la de Edición, las cuales se tienen que cubrir a la brevedad para responder a las exigencias del mercado. Anteriormente podíamos funcionar así, pero improvisar talentos nunca es bueno. Yo creo que sí existe una división del trabajo en la editorial, pero hay áreas que no están cubiertas y se tienen que cubrir con los elementos que hay.</p>	<p>A pesar de que sí hay una especialización en las funciones, creo que todos hacemos todo, por ello, a veces se nos carga la mano, pues no tenemos funciones específicas que realizar. Pero esto es benéfico porque el proceso de producción no se detiene por ningún motivo.</p> <p>Somos las personas necesarias para efectuar el trabajo en la editorial.</p>	<p>Tengo muchas funciones, hago de todo un poco, porque no hay una división estricta del trabajo, esto genera que trabajemos con estrés porque se labora a marchas forzadas. Esto se debe, además, a que no hay una coordinación del trabajo por parte de nadie.</p>

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

276

TÓPICO	ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
Producción	<p>Los errores en la producción de generan por esa falta de especialización en el personal y la carencia de los integrantes necesarios para cubrir los puestos estratégicos, esto genera retrasos importantes en el proceso.</p> <p>Por otra parte, uno de los mayores aciertos es la calidad de las personas que laboran en la editorial, tenemos personas leales y comprometidas con el trabajo.</p>	<p>La producción en la editorial se ve afectada porque todos hacemos todo: sin embargo, esto, por un lado, es bueno, pero a la larga genera conflictos pues cada quien hace las cosas como quiere. Además, no contamos con la información necesaria para realizar el trabajo, hay filtros que detienen o distorcionan la información.</p>	<p>No hay un contrato en donde se especifiquen las obligaciones de las dos partes involucradas. Yo creo que los autores de las obras publicadas se toman atribuciones que no les corresponden y por ello, retrasan el proceso productivo.</p>

TÓPICO	ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
<p data-bbox="225 111 339 136">Autoridad</p>	<p data-bbox="429 114 672 370">Yo sí ejerzo la autoridad porque todos me hacen caso, pero lo hago con mucha flexibilidad. Los errores los tomamos como parte del aprendizaje de la editorial.</p> <p data-bbox="429 379 672 601">Sin embargo, esta relación de autoridad se funda en una relación jefe-trabajador, lo cual es un problema porque actuamos conforme a estos límites.</p>	<p data-bbox="696 120 939 376">El Director General es la autoridad, tiene una parte de flexible, pero la otra no lo es, ya que uno trabaja de acuerdo a su ritmo, pero no tenemos la libertad de expresar nuestros puntos de vista.</p> <p data-bbox="705 384 931 505">Esta autoridad es reconocida cuando los miembros quieren quedar bien.</p>	<p data-bbox="962 125 1205 280">La autoridad es el Director General porque ésta es su empresa, pero es una autoridad por momentos.</p> <p data-bbox="972 289 1195 379">Esta autoridad es autoritaria, pero disfrazada de flexible.</p>

TÓPICO	ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
<p>Liderazgo</p>	<p>Yo no soy un líder para el grupo porque no hay una intención por parte de ellos para que yo los guíe, pero si la hubiera, haríamos cosas interesantes.</p> <p>Sí me gustaría ser el líder de la organización.</p>	<p>No hay líderes porque no hay personas con ideas firmes y convincentes.</p> <p>No me gustaría ser líder.</p>	<p>Para mí el Director General sí es un líder porque encabeza muchas cosas en la organización.</p>
<p>Ambiente laboral</p>	<p>El ambiente es muy bueno, pero creo que hace falta una autoridad intermedia para las relaciones internas en la organización.</p>	<p>En ocasiones es malo porque no separamos los problemas personales del trabajo. Pero ahora sí tengo relaciones amistosas, pero he tenido conflictos con la Cordinadora de Información porque me costaba reconocer su posición jerárquica en la editorial.</p>	<p>El ambiente es tranquilo, pero a veces hay fricciones porque hacemos labores que no nos corresponden, además, hay muchos dimes y diretes que confrontan a los integrantes, hay rencores y competencia.</p>

TÓPICO	ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
<p>Comunicación en la organización</p>	<p>La comunicación no es buena porque falta distribuir los puestos de trabajo para que la información fluya y llegue a la persona adecuada. También hay que plantearnos nuevos de información para que las personas conozcan la información de manera general y puedan tomar decisiones.</p> <p>Hay una centralización de las decisiones e información de mi parte.</p>	<p>No hay una buena comunicación porque existen filtros de la información, en donde se retiene o distorciona. Por ejemplo, yo no conozco los planes y proyectos de la organización.</p>	<p>No hay una buena comunicación en la empresa, yo no sé de las expectativas de la organización, tampoco hay una persona que nos informe de cómo realizar nuestro trabajo y aclararnos dudas.</p>

TÓPICO	ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
<p>Gratificaciones/ motivación</p>	<p>Yo creo que la empresa no está en condiciones de dar gratificaciones económicas, la gente está aquí porque aprende cosas nuevas. Ellos están agusto.</p>	<p>No quiero una gratificación económica, con que reconozcan mi trabajo es suficiente. Yo estoy en esta empresa porque ejerzo mi profesión, por ello quiero seguir colaborando aquí.</p>	<p>No hay un aliciente para seguir en esta organización, ni económico, ni de ningún tipo, yo no tengo expectativas en esta empresa.</p>
<p>Futuro de la organización</p>	<p>Para existir en el mercado editorial tenemos que hacer productos de calidad. Me gustaría competir con las grandes firmas. Creo que lo vamos a lograr.</p>	<p>La situación no es buena, pero si contactamos a más clientes y generamos otros proyectos nos tiene que ir bien.</p>	<p>La situación de la empresa está mal, no hay capital para invertir en nuevos proyectos. Yo creo que esta organización está por terminar.</p>

**TABLA 4. SIMILITUDES Y DIFERENCIAS DE REGISTRADAS
EN LAS ENTREVISTAS DE LOS ACTORES**

TÓPICO: ACTOR/ORGANIZACIÓN			
	ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
SIMILITUDES	_____	_____	_____
DIFERENCIAS	La organización necesita vender creatividad para competir en el mercado editorial.	La organización está muy mal porque no hay una división del trabajo.	Esta organización está viciada, nadie asume un compromiso real.

TÓPICO: FUNCIONES			
	ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
SIMILITUDES	No hay una división del trabajo.	No hay una división del trabajo.	No hay una división del trabajo.
DIFERENCIAS	No tenemos al personal necesario ni especializado.	Sí hay una especialización en el trabajo. Somos las personas necesarias.	No hay coordinación del trabajo.

NOTA: PARA MAYOR REFERENCIA VER EL ANEXO 5, REFERENTE A LA TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS ACTORES DE LA ORGANIZACIÓN.

TÓPICO: PRODUCCIÓN			
	ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
SIMILITUDES	—	—	—
DIFERENCIAS	Los errores en la producción se generan a raíz de esa falta de personal y la especialización en las funciones	Los errores en la producción se generan porque todos meten mano a todo. No contamos con la información necesaria para desarrollar nuestro trabajo.	Esta organización está viciada, nadie asume un compromiso real. Los autores retrasan la producción porque no hay un contrato en donde se establezcan sus atribuciones.

TÓPICO: AUTORIDAD			
	ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
SIMILITUDES	La autoridad es el Director General.	La autoridad es el Director General.	La autoridad es el Director General.
DIFERENCIAS	Soy una autoridad flexible, los errores los tomamos como parte del aprendizaje.	Esta autoridad es inflexible, es reconocida cuando queremos quedar bien.	Es una autoridad autoritaria disfrazada de flexible. Es una autoridad por momentos.

CAPITULO IV

TÓPICO: LIDERAZGO			
	ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
SIMILITUDES	No hay líderes	No hay líderes	No hay líderes
DIFERENCIAS	No soy líder porque no hay una actitud para ello por parte de los colaboradores.	No hay líderes porque no hay personas con ideas firmes.	El director general es un líder porque encabeza muchas cosas en la editorial.

TÓPICO: AMBIENTE LABORAL			
	ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
SIMILITUDES	El ambiente es muy bueno.	_____	El ambiente es tranquilo.
DIFERENCIAS	Hace falta una autoridad intermedia para que regule las relaciones internas.	Es malo porque no separamos los problemas personales del trabajo. No reconozco la posición jerárquica de la Coordinadora de Información.	Hay muchos dimes y diretes que dificultan la relación.

TÓPICO: COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN			
	ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
SIMILITUDES	No hay una buena comunicación.	No hay una buena comunicación.	No hay una buena comunicación.
DIFERENCIAS	Hay centralización en la información y toma de decisiones.	Hay filtros que distorsionan la información.	No hay una persona que nos diga cómo hacer el trabajo.

TÓPICO: GRATIFICACIONES/MOTIVACIÓN			
	ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
SIMILITUDES	No hay gratificaciones.	No hay gratificaciones.	No hay gratificaciones.
DIFERENCIAS	La gente está agusto.	No quiero una gratificación económica, yo estoy aquí porque ejerzo mi profesión.	No tengo expectativas que cumplir en esta empresa.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPÍTULO IV

TÓPICO: FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN			
	ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
SIMILITUDES	_____	_____	_____
DIFERENCIAS	Para existir necesitamos vender creatividad.	Necesitamos nuevos clientes y proyectos para mejorar la situación de la empresa.	Esta organización está por terminar.

DIAGNÓSTICO DE LOS RESULTADOS

Observando los resultados de las entrevistas, podemos encontrar una diversidad de pensamientos y puntos de vista a cerca de los temas tratados.

Naturalmente, tales percepciones son construidas con base en la posición y rol que cada integrante juega dentro de la editorial.

Por ello, la raíz de las problemáticas que vive la organización tiene diferentes matices, cada actor sugiere una forma particular de entender los conflictos detectados desde el capítulo III. Veremos cada uno de estos tópicos tratados en las entrevistas para observar las similitudes y diferencias que percibieron los colaboradores de Amalgama Arte Editorial.

La percepción que los actores tienen sobre la organización, de manera general, es muy distinta entre sí. El Director General presenta una visión de la empresa hacia el exterior, a este elemento le preocupan las condiciones actuales del sector editorial. Por ello, su interés primordial radica en hacer de Amalgama Arte Editorial una organización oferente de productos creativos y competitivos en el mercado. Sin embargo, para los otros dos actores, su reflexión se centra en el funcionamiento interno de la organización.

De esta manera tenemos que la Diseñadora Gráfica percibe a la organización como una entidad con fallas, debido a que no existe una división del trabajo real, lo cual dificulta el proceso de producción, ya que cada uno de los empleados tiene una manera especial de trabajar, la cual no siempre coincide con la de los demás actores.

Por otra parte, la percepción de la Secretaria General se centra en ver a la editorial como una organización en donde nadie asume un compromiso verdadero con el trabajo, pues considera que cada integrante se rige bajo sus propias leyes. Por lo tanto, la empresa no produce sus obras como se tiene esperado.

Además, todos los actores coinciden en aceptar a la falta de una especificación de las funciones como un factor importante que incide en la productividad de la organización, situación que es provocada por la carencia del personal necesario, como bien afirma el Director General.

Para la Diseñadora Gráfica estos retrasos en la producción no tienen el mismo origen que propone el Director General. Para ella, el problema radica en una falta de especialización en las funciones; pues expresa que se puede actuar con los recursos humanos vigentes, el elemento faltante sería esa capacitación para mejorar la calidad de los servicios y productos.

No obstante, la Secretaria General describe que la empresa requiere de una mejor coordinación del trabajo por parte de todos los integrantes de la organización.

Estos conflictos percibidos por los actores de la organización inciden en el proceso productivo. Para el Director General el principal problema reflejado en la productividad es la inexistencia de las dos áreas estratégicas en la editorial, es decir, no existe un área de creatividad y de edición para afianzar los proyectos editoriales y resarcir, de esta manera, los errores en el ciclo productivo.

Naturalmente, para las personas que intervienen directamente en el proceso, su percepción es diferente. Para la Diseñadora Gráfica el origen de las divergencias en la producción es la falta de la información necesaria para efectuar eficazmente las funciones y responder contingentemente a las vicisitudes presentadas.

Para la Secretaria, como miembro del área administrativa, sugiere que los errores en la producción son causa de la falta de un contrato establecido formalmente por las partes involucradas; ya que, piensa que los autores se toman atribuciones que no ayudan al proceso de producción, en cambio, entorpecen la labor de la editorial y retrasan la salida de la obra.

En este sentido, expresa que se necesita un mayor compromiso por parte de la autoridad para guiar y verificar el proceso de producción.

Los actores entrevistados coinciden en reconocer a la autoridad de la organización en el Director General. No obstante, consideran, a diferencia de este actor, que su ejercicio del poder es autoritario y no flexible como este elemento expresa.

Además, tanto la Diseñadora Gráfica como la Secretaria General aceptan que este integrante no asume su función de autoridad, por ello, no ven en él un compromiso verdadero con la institución.

De esta manera, se aprecia en sus percepciones la falta de un liderazgo que consolide al grupo de trabajo en pro de los objetivos de la organización.

Evidentemente, estas problemáticas percibidas por los actores organizacionales afectan el ambiente laboral en la organización. Estos individuos consideran que el ambiente es bueno en general. Pero, para la Diseñadora Gráfica, este clima es contaminado por los problemas personales de cada integrante. Contrariamente, la Secretaria General piensa que los rumores o "dimes y diretes" crean rencores entre los empleados y generan un ambiente de competencia constante. Sin embargo, el Director General percibe un buen clima laboral.

No obstante, todos los sujetos entrevistados aseguran que no existe una buena comunicación en la empresa. Para el Director General, esta situación se debe a la centralización de la información y toma de decisiones por parte de él; para la Diseñadora Gráfica esta falta de comunicación se da por los filtros informativos que distorsionan y retienen la información. Finalmente, la Secretaria General expresa la falta de un área o mediador comunicacional que mejore esta actividad en la editorial.

Pero, qué piensan los individuos acerca de las motivaciones y gratificaciones que obtienen. Los entrevistados llegaron a la conclusión de que no existen mecanismos reales de motivación que exhorten una mejoría en el trabajo. Para la Diseñadora, su aliciente es ejercer su profesión y obtener una remuneración por ello, para la Secretaria no existe ningún motivo por el cual ella desee continuar laborando en esta institución, pues además, considera que el futuro de la editorial es incierto y duda en que la situación pueda mejorar, a diferencia de los otros dos elementos, quienes aseguran que vendrán tiempos mejores.

Como podemos apreciar, los pensamientos de los actores entrevistados divergen entre sí, y expresan problemáticas organizacionales ya contempladas en esta investigación. Por ello, se espera que las propuestas realizadas en este estudio sean benéficas para los integrantes de esta pequeña editorial.

CONSIDERACIONES FINALES

Las organizaciones son sistemas sociales habitados, inevitablemente, por seres humanos, cuyas interacciones están mediadas por el capital cultural que distingue a cada uno de estos actores.

Así, los comportamientos individuales se fundamentan en los valores, percepciones, ideología y personalidad de cada integrante; las cuales se harán presentes en el desarrollo y funcionamiento de la organización.

Tales diferencias personales representan conflictos laborales comunicativos eminentes para la institución, ya que los intereses particulares, en muchos casos, se anteponen a los de la propia organización, obstaculizando su evolución.

Sin embargo, el ser humano es el elemento sustancial para la sobrevivencia del sistema, debido a los esfuerzos y capacidades conjuntas para cumplir con el propósito organizacional. De esta manera, todos los conflictos organizacionales estarán protagonizados por los individuos, quienes, finalmente, son la causa y solución a cada una de estas problemáticas.

En definitiva, estos importantes "átomos" del sistema son un mal necesario para la vida funcional y productiva de la entidad.

Es aquí donde la comunicación juega un papel preponderante en la solución de conflictos internos en la organización, principalmente. No obstante, no debemos juzgar a la comunicación como la panacea en las problemáticas.

La comunicación, como bien afirma D'Aprix, es un instrumento para mejorar la productividad en las empresas (D'Aprix, 1992:15). Sin embargo, un buen modelo comunicacional no es aquel que vela por los intereses productivos de las organizaciones, sino aquel que toma en cuenta la participación de todos los miembros que habitan al sistema.

Por ello, la comunicación debe ser esa vía primordial para establecer relaciones laborales sanas, fundadas en una ética comunicativa como la que sugiere Habermas. En suma, todos tenemos derecho a comunicar nuestros sentimientos e ideas.

En la medida en que las empresas comprendan estos principios, las divergencias organizacionales empezarán a disminuir, o mejor aún, a desaparecer.

Por lo tanto, el malestar de las organizaciones no sólo se genera por esa inadecuada comunicación, existen diversos factores que propician los problemas organizacionales. De esta manera, las organizaciones pueden presentar divergencias de distinta índole: *infraestructural, estructural y superestructural*.

Particularmente, el estudioso de la comunicación tiene la capacidad para incidir, principalmente, en las vicisitudes de orden supraestructural y proponer alternativas viables para su solución. Finalmente, este es el objetivo general que pretende alcanzar esta investigación.

Sin embargo, Amalgama Arte Editorial en general, presenta conflictos pertenecientes a los tres ámbitos destacados; desavenencias que entorpecen y encarecen la producción editorial. Por un lado, en el área infraestructural, esta organización registra notables atrasos en cuanto al soporte técnico indispensable para responder a las demandas del mercado actual. Además, son las herramientas esenciales para cumplir con el programa de trabajo.

Esta situación desfavorable se traduce en aparatos computacionales obsoletos y software inactual que obstaculizan el ciclo productivo y entorpecen el desarrollo de las funciones de los empleados.

Cabe destacar, que en estas dificultades tecnológicas, el actor organizacional no interviene de manera directa. Sin embargo, la carente capacitación en esta área dificulta la existencia de una respuesta eficaz para solucionar óptimamente las contingencias suscitadas.

No cabe duda, que las condiciones actuales de la industria editorial en el país, apremia la situación para las pequeñas editoriales, generando rezagos de todo tipo, fenómeno que resta competitividad a la organización y afectan directamente a la labor productiva de la misma. En suma, su capacidad económica o financiera para actuar conforme a las necesidades del mercado son irrisorias y, las oportunidades dentro de la institución son cada vez más escasas.

Aquí, el costo psicológico para los miembros es mayor pues se mueven en un clima de incertidumbre laboral, estancando toda posibilidad de promoción y reconocimiento profesional. Situación que, en definitiva, afecta las relaciones laborales en la organización.

Por otra parte, los conflictos estructurales son parte fundamental de las pugnas internas; ya que aquí es en donde las relaciones humanas y de poder toman forma y sentido.

Al respecto, se ha hecho hincapié a lo largo del estudio, que una de las características primordiales que identifica a Amalgama Arte Editorial, específicamente al departamento de Coordinación Editorial, es la flexibilidad en cuanto a sus funciones; de modo que los actores que conforman dicha área tienen la capacidad de desempeñar las tareas de los otros miembros.

Claro está que este rasgo debe ayudar al proceso de producción, haciéndolo más ágil y eliminando todo obstáculo y eventualidad suscitada. Sin embargo, la realidad demuestra lo contrario.

Esta característica particular del compartimento de labores es una medida contingente a la situación financiera que atraviesa la empresa. Es decir, esta organización emplea los menores recursos para efectuar su trabajo productivo; aunque tal situación reste calidad a los procesos y genere saturación y descuido de las funciones propias de cada integrante. Aspecto que encarece al producto final, pues el tiempo, esfuerzo y materias primas se incrementan notablemente en la elaboración de la publicación.

Bajo este contexto, los miembros de la institución desempeñan sus labores en la incertidumbre total. Dada la inexistente división y especialización del trabajo, la colaboración de los actores en la editorial no es indispensable para el funcionamiento de la misma.

Por ello, las relaciones laborales se centran en un ambiente de competitividad profesional, provocando pugnas evidentes por el poder y la autoridad en la organización. Esta situación real propicia un clima hostil entre los trabajadores afectando el trabajo en la editorial.

Este desajuste psicológico tiene un costo humano significativo; ya que los actores pierden el sentido de pertenencia e identidad con la organización. Tal quiebre emocional incide, obviamente, en los índices económicos de la entidad, asumiendo un costo financiero de igual o mayor magnitud, pues el proceso de producción absorbe estos conflictos.

Por lo tanto, esta flexibilidad característica del sistema social estudiado entorpece el funcionamiento de la organización. De esta forma, no hay funciones específicas para ca-

da autor, ni una imagen de autoridad claramente definida y reconocida por el grupo organizacional.

Por otro lado, la centralización de las decisiones y toma de decisiones por parte del Director General eliminan toda capacidad de maniobra y respuesta a los actores organizacionales. Es tiempo de brindar mayor compromiso y responsabilidad a los sujetos, apostar su capacidad e inteligencia. Erradicar, así, el modelo cultural de jefe-empleado, que lejos de beneficiar las operaciones de la organización, restan iniciativa y creatividad a los integrantes. A pesar de ello, encontramos a un grupo maduro, responsable de sus actividades y funciones, no así en cuanto capacitación especialización de las mismas.

La información en la organización es un factor sustancial para ejercer control sobre el staff de trabajo. En este sentido, es indispensable recordar que "la información es poder", por tal razón, la autoridad legítima radica en el Director General de la firma, quien, además, maneja las relaciones entre la organización y el entorno.

Finalmente, los conflictos de orden supraestructural representan el tema de intervención para el investigador; ya que de la ideología y representaciones simbólicas de cada actor depende el comportamiento de éstos en la organización.

Aquí, la situación es clara, los principales problemas diagnosticados en Amalgama Arte Editorial son producto de las interacciones individuales. Por ello, los conflictos en la organización son tan diversos como los miembros que la habitan.

Sin embargo, para generar un comportamiento y compromiso global en la institución, en pro de sus intereses, y disminuir las vicisitudes en el proceso de producción, se debe poner cierto énfasis en crear una cultura organizacional incluyente, que gratifique el desempeño y función de los colaboradores. Así, el clima será favorable para propiciar entre los miembros un sentido de pertenencia e identificación con los objetivos de la institución.

De esta manera, la editorial contribuirá para resarcir las problemáticas que entorpecen su proceso de trabajo, adquiriendo mayores ganancias y menos pérdidas monetarias, pues el compromiso del grupo podrá ser mayor y, la eficacia en el funcionamiento organizacional será un factor decisivo para encarar los retos del entorno que enmarca a esta pequeña editorial.

Como se aprecia, de manera general, la cultura que identifica a Amalgama Arte Editorial se funda, básicamente en una estructura jerárquica, tanto de autoridad y poder, como de flujos informativos; lo cual habla de una centralización en la toma de decisiones. Por ello, los cuellos de botella se originan en los niveles más altos de dirección.

Por otra parte, se observa, con base en los resultados de las entrevistas, que un rasgo cultura importante que distingue a esta editorial es la falta de un compromiso y participación real de los empleados hacia la organización, debido a los escasos mecanismos de motivación que promueve la institución.

No obstante, los actores siguen colaborando para la empresa porque en ella encuentran una oportunidad para ejercer su profesión y adquirir experiencia y conocimientos en su ramo laboral.

En suma, encontramos a una organización centralizada en cuanto a la información y el poder, con una estructura jerarquizada de forma vertical; además, las condiciones de trabajo no son espléndidas y la valoración y promoción de los recursos humanos es casi nula. Circunstancias, todas estas, que obstaculizan la participación e identificación de los actores en la organización.

Estos rasgos o hábitos mencionados han entorpecido la eficacia en los procesos de producción, de tal manera, que la editorial se ha adaptado a las necesidades del entorno, sin embargo, la evolución y crecimiento no son elementos significativos. Por ello, dicha editorial funciona más como un despacho de servicios editoriales y no como un sello propiamente dicho, situación que resta competitividad y bienestar para los actores que habitan a la organización.

Hemos presentado *grosso modo*, algunos elementos que caracterizan la cultura organizacional de Amalgama Arte Editorial, los cuales fueron identificados con base en el desarrollo de los capítulos anteriores. Empero, el apartado siguiente tendrá como objetivo primordial conocer de manera más amplia la cultura que caracteriza a esta empresa editora.

CAPÍTULO V

Cultura organizacional de Amalgama Arte Editorial

CULTURA ORGANIZACIONAL

A lo largo de esta investigación sobre Amalgama Arte Editorial se abordaron diversos aspectos. En primera instancia, se hizo una investigación documental para conocer el entorno relevante que caracteriza a la editorial e identificar la influencia de este contexto en su funcionamiento.

Por otra parte, se realizó una radiografía de los rasgos formales que identifican a la organización, con el fin de encontrar el punto de quiebre entre el "deber ser" y el "ser". Posteriormente, se diagnosticó el factor humano y su incidencia en los conflictos productivos que obstaculizan el desarrollo de la institución.

Finalmente, se efectuó un análisis de la situación comunicativa para determinar en que medida la comunicación es un instrumento esencial para el buen desempeño del sistema. Como se aprecia, el estudio realizado sobre esta pequeña firma ha brindado numerosos conocimientos, todos ellos de gran valor para inferir en cómo es la institución. En suma, aproximarnos a la cultura organizacional que la envuelve.

Pero, ¿qué se entiende por cultura organizacional y cuál es su relevancia para la organización? Existen diversas concepciones teóricas al respecto, a lo largo de estas cuartillas se intentará dar respuesta a la interrogante planteada anteriormente.

ORÍGENES DE SU ESTUDIO EN LAS ORGANIZACIONES

Contexto

Los estudios sobre las organizaciones y en específico sobre la cultura organizacional han empezado a tener un interés importante, tanto para los teóricos como para las autoridades de estos sistemas sociales. No obstante, durante mucho tiempo, el repertorio bibliográfico acerca de dicha temática no era significativo, es hasta ahora cuando el incremento es cuantioso.

Dichos documentos se centran en estudios sobre empresas japonesas y norteamericanas principalmente, que distan en cierta medida de la cultura que profesan las organizaciones mexicanas. Sin embargo, el contexto japonés ha sido el punto de partida para el estudio de la cultura en las organizaciones, debido al éxito que presentan estas empresas, como bien señala Ruiz, ha sido a partir de este inesperado éxito como se ha despertado, tanto entre teóricos como en directores de empresas, el interés por la relación entre cultura y organización.

Bajo este contexto, la palabra "cultura" adquiere múltiples acepciones, debido a que dicho término engloba un cúmulo de experiencias, ideas, valores, etc. Veamos entonces qué es la cultura y su influencia en la vida organizacional.

El concepto de cultura proviene de una reflexión sobre la manera en como el hombre percibe, plantea y construye el mundo, incluido el organizacional (Pérez, 1998:54).

Otra aproximación la brinda Horacio Andrade, definiéndola como "la manera como actúan los integrantes de un grupo o sociedad (en este caso de una organización), que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos" (1996:2).

Con estas dos acepciones encontramos una relación importante: cultura—organización, la cual nos lleva a concebir a la cultura dentro de una organización como aquellas ideas, comportamientos, percepciones y creencias que guían la conducta del grupo.

Por ello, es indispensable estudiar esa relación entre cultura y organización para encontrar el papel específico que la cultura tiene en las organizaciones. Para cumplir con este propósito se revisará brevemente los diferentes enfoques de las escuelas antropológicas que plantean esta relación, con la finalidad de proponer una definición de "cultura organizacional" con base en los distintos planteamientos.

• Enfoque antropológico (Jaime Pérez)

Según Jaime Pérez, estos enfoques antropológicos presentan dos vertientes. En primer lugar, la del isomorfismo, la cual plantea una conjunción de la vida social y la vida cultural; en esta visión se encuentran la escuela funcionalista, la funcionalista—estructuralista, histórico funcionalista y la ecológica—adaptacionista, llamadas también escuelas sincrónicas.

Por otra parte, se encuentra el enfoque que hace una diferenciación entre la vida social y la vida cultural, la cual se compone de la escuela cognoscitiva, la del estructuralismo, la escuela de equivalencia mutua y la simbólico-semiótica. Veamos el planteamiento de cada una de ellas.

La escuela funcionalista tiene como principal exponente a Malinowski y concibe a la cultura como un "mecanismo utilitario que permite al individuo enfrentar mejor los problemas específicos que se presentan durante su búsqueda de satisfacción personal" (Abravanel en Pérez, 1998:55).

En otro sentido, la escuela funcionalista-estructuralista tiene como precursor a Radcliffe Brown, considera que la cultura es "la adquisición de características mentales (valores, creencias, hábitos) que capacitan para participar en una vida social". Como se aprecia, la finalidad de la cultura en esta corriente es generar estabilidad y adaptación al medio físico (Abravanel en Pérez, 1998:56).

En estas dos tendencias presentadas se sugiere que la cultura es un instrumento que facilita la adaptación y mantenimiento de los individuos en determinado lugar, es decir, tiene una función utilitaria en pro de la organización.

La escuela ecológica-adaptacionista describe a la cultura como "un sistema de esquemas de comportamiento transmitidos por el medio social, que sirven para integrar a las comunidades humanas a sus medios ecológicos" (Abravanel en Pérez, 1998:57).

A su vez, la escuela con el enfoque histórico se interesa por estudiar a la cultura y sus transformaciones en función de factores históricos más que en función de procesos de adaptación, tiene una tradición antropológica (Abravanel en Pérez, 1998:58).

Estos enfoques de la primer vertiente tienen una función de adaptación y construcción del marco cultural, promoviendo la integración y el reconocimiento de los planteamientos de la organización. Veamos los enfoques de la segunda propuesta.

La primer escuela de esta corriente es la cognoscitiva, concibe a la cultura como "un sistema de conocimiento, de estándares aprendidos para juzgar, percibir, creer, evaluar y actuar" (Abravanel en Pérez, 1998:59).

Esta concepción se refiere, básicamente, a la adquisición de habilidades e información para comprender adecuadamente los fenómenos, es una forma de capacitación u actualización de los conocimientos. En la organización sería una herramienta útil de competencia y superioridad sobre los demás integrantes.

La escuela del estructuralismo de Levi-Strauss "postula la existencia de códigos comunes que hacen posible la participación, la comunicación y la interacción" (Levi-Strauss en Pérez, 1998:60). Este planteamiento permite que los actores de la organización encuentren sentido a la labor que desempeñan y a los actos que se llevan a cabo en la entidad, lo cual ayuda para convivir e interrelacionarse una mejor manera.

En otro punto se encuentra la escuela de la equivalencia mutua, la cual percibe a la cultura como "un conjunto de procesos cognitivos estandarizados que crean un marco general para la predicción del comportamiento entre los individuos, lo que hace posible la organización de cogniciones muy diversas, sin que sea necesario que los individuos compartan objetivos comunes o que sus estructuras cognitivas sean similares" (Pérez, 1998:61).

En los lineamientos de esta escuela se consideran los intereses individuales como una herramienta importante para producir un compromiso con la organización, pues ésta satisface sus necesidades personales.

Finalmente, la escuela simbólico-semiótica de C. Geertz ve a la cultura como un sistema de significados y símbolos colectivos, por ejemplo, la ideología, los mitos, valores, creencias, folklore, etc.. (Pérez, 1998:62).

Como se aprecia, cada una de estas escuelas tiene un enfoque diferente acerca de la cultura, no obstante, todas ellas coinciden en un punto: el sentido de la cultura va en pro de los intereses y objetivos de la organización.

Ahora se presenta un enfoque sociológico que sugiere Ruiz Olabuenaga (1999) para estudiar a la cultura.

• Enfoque sociológico (Ruiz Olabuenaga)

A diferencia de los estudios antropológicos sobre la cultura y las organizaciones, los cuales tienen diversos y distintos enfoques sobre esta temática, los estudios sociológicos so-

bre la cultura proponen una división de esta disciplina en dos propuestas interesantes. Por una parte, encontramos los planteamientos que ven a la cultura como un elemento implícito de la vida social y, por la otra, aquellos que la conciben como una construcción explícita (Ruiz, 1999:222).

Es decir, la primera interpretación corresponde a una orientación funcionalista que ve a la cultura de manera unitaria, cuya vía de ordenación e integración organizacional es el consenso entre los individuos. La segunda visión se centra en una orientación crítica, la cual interpreta a la cultura no de manera única, sino que propone la diversidad de culturas y subculturas en la organización, o metafóricamente hablando, un mosaico cultural. Estudiemos a cada una de estas vertientes.

La cultura como un elemento implícito propone que ésta está inmersa en todas las relaciones sociales, ya que depende de las interacciones sociales. Algunos representantes de este enfoque son Parsons, Polany y Weber.

Bajo esta lógica, el concepto de cultura se ha centrado en garantizar la eficacia y éxito empresarial, así, la buena aplicación y administración de una cultura organizacional generará enormes beneficios en el funcionamiento de la institución (Ruiz, 1999:228).

De esta manera, los actores organizaciones deben sujetarse a ella e interactuar bajo los intereses propios de la organización. Sin embargo, dicho enfoque deja de lado la individualidad propia de los sujetos, sus deseos y necesidades personales; englobando así, los rasgos de la organización con las ideologías de los miembros. Por ello, el consenso entre factor humano y organización es su recurso apelante para lograr el éxito empresarial.

Con base en esta aproximación es importante hacer mención de las ideas de Ruiz al respecto: "el estudio de la cultura es visto como una feliz conjunción de ambos conceptos, el de la cultura y el de la organización, desde la perspectiva de la sociología del consenso y del orden" (1999:229). Así, las funciones que la cultura cumple en este sentido se centran en un proceso de culturización. Para los autores de esta corriente, esas funciones se resumen en dos: la simbólica, pues representa la realidad social del grupo y la identificadora, ya que, la cultura se convierte en el referente primordial de pertenencia del grupo a una sociedad, en este caso a la organización.

Finalmente, con relación a lo expuesto en este enfoque funcionalista, resta decir que el tipo de organización que sugiere es aquella que tienen como objetivo esencial el lucro económico y la competitividad, la cual posee una sola cultura oficial a la cual se pueden adherir otras subculturas de menor importancia para mantener el orden en la institución y, en donde el líder juega el papel más importante: creador, guía, mediador y destructor de la cultura organizacional.

Hasta ahora, se han presentado las ideas del primer enfoque sociológico de Ruiz, pero es importante conocer los postulados del de la orientación crítica para hacer una comparación de ambos.

Contrariamente al enfoque funcionalista, el de la orientación crítica toma como punto de partida al conflicto, debido a que aquí se habla de una cultura plural, con subculturas y contraculturas, que se contraponen unas a otras y cuya administración debe basarse en un equilibrio y compromiso mutuo (Ruiz, 1999:237).

Los representantes de este enfoque crítico son Benson y Alvesson básicamente, quienes critican al enfoque funcionalista: ya que consideran que la concepción de la cultura como algo unificado y monolítico es insuficiente, pues las organizaciones poseen una multiplicidad de subculturas que se contraponen con la institucional.

Para Ruiz, un postulado fundamental de dicha corrientes es: "las culturas pueden y, de hecho, emergen desde la base y difieren y aún se enfrentan a las de los líderes y la élite de la organización" (Ruiz, 1999:238).

De tal suerte que las organizaciones no son almacenes objetivados de la cultura del medio ambiente, sino creadoras y consumidoras de símbolos y valores a través de la comunicación y la interacción entre sus miembros (Ruiz, 1999:238). Al respecto, es indispensable destacar que el líder en dicho enfoque no impone, crea y gestiona la cultura de la organización entre los miembros, más bien asume de ellos esa cultura emergente desde la base y la orienta a los objetivos de la organización. No cabe duda, que para ambas corrientes el líder es un elemento esencial en la culturización de los actores de la organización.

Hemos presentado diversos enfoques de ver a la cultura, los antropológicos y los sociológicos, para los cuales se describieron sus planteamientos fundamentales y comprender las diversas concepciones que tiene la cultura con relación a la organización.

En general, se puede expresar que la cultura es un conjunto de ideas colectivas que distinguen a los diferentes grupos humanos, con base en su creencias y valores compartidos, marco de referencia que bien puede aplicarse a la vida organizacional.

Por lo tanto, surge una cuestión con base en estos conocimientos presentados: ¿qué se entiende por cultura organizacional y cuál es su relevancia en las organizaciones?

Como una primera aproximación, diremos que la cultura organizacional son aquellas ideas, creencias, valores, ritos, y procedimientos que configuran la vida de los integrantes de la entidad, la cual se construye a través de las percepciones e ideología de todos los integrantes, de aquí la importancia de incluir todas las visiones posibles en ella, para garantizar la utilidad en la organización.

Importancia de la cultura en las organizaciones

Para determinar la importancia que tiene considerar a la cultura en las organizaciones, es indispensable abordar más ampliamente el término de "cultura organizacional".

Una definición clara y precisa sobre esta concepción la brinda Jaime Pérez (1998:15), para él, la cultura organizacional "está constituida por todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y el funcionamiento de una organización" (Pérez, 1998:15).

Naturalmente, esos factores de los cuales habla Pérez son los ideales, aspiraciones, emociones, intereses, valores costumbres, tradiciones, en suma la ideología de los individuos.

De aquí su importancia en las organizaciones, pues de ella depende la actuación y comportamiento de los actores con relación al funcionamiento de la organización; es decir, influye sobre la efectividad de la institución (Pérez, 1998).

La idea de Ruiz es similar, para este teórico, la importancia de la cultura en una organización se centra fundamentalmente en el valor instrumental de ésta; es decir, toma a la cultura como una herramienta importante para conseguir el éxito en la institución e intervenir en los problemas que inciden el desarrollo de la misma (Ruiz, 1999:226).

Por ello, la insistencia de construir una cultura organizacional integradora, que contemple a todos los elementos que conforman al sistema, de manera que la satisfacción entre los miembros sea recurrente para que la baja productividad y los conflictos en general se anulen.

De esta manera, la cultura organizacional es un factor indispensable para la optimización en la organización, pues, de ella depende, además, el compromiso, integración e identificación de los actores.

Si bien es cierto que este interés ha generado resultados exitosos en las empresas industriales, su funcionalidad ha trascendido a empresas públicas y privadas, así como las de servicios, como el ejército, la iglesia, las universidades, los hospitales, sindicatos, partidos políticos, etc., (Ruiz, 1999:226-227).

Así, podemos inferir en el campo de acción de la cultura dentro de las organizaciones.

Campos de intervención de la cultura organizacional

Se ha dicho a lo largo de estas cuartillas que la cultura organizacional influye en el comportamiento de los individuos para lograr resultados favorables en la organización.

Por ello, los campos de intervención de la cultura son dos principalmente: la organización en sí y los miembros que la integran. Es decir, interfiere en la dinámica de cambio, conservación o desarrollo de la organización y en los modos de interacción de los integrantes.

Para Pérez la cultura influye en la dinámica de cambio de diversas maneras, por ejemplo:

- a) El estancamiento, en donde las propuestas de la cultura no prosperan debido a la situación particular de la organización, y se sugiere que el rumbo actual de la organización prosiga (Pérez, 1998).
- b) La decadencia, aquí, la cultura organizacional no ha tenido resultados satisfactorios, pues cualquier tipo de intervención o innovación sería considerada como inútil; ya que, el deterioro de la organización es inminente (Pérez, 1998).

- c) Por otra parte, la renovación cultural presupone un cambio drástico en la vida organizacional, replanteando valores, hábitos, modos de operar, etc., (Pérez, 1998).
- d) Adaptación. Sería arriesgado mencionar que en este tipo se han centrado las organizaciones, pues plantea un ajuste de la cultura organizacional a los cambios del entorno (Pérez, 1998).
- e) Finalmente, la revitalización intenta utilizar los lineamientos culturales existentes con más ventajas para el funcionamiento de la organización; es decir, darle otro sentido, una nueva vida a la institución (Pérez, 1998).

Por otra parte, como se ha mencionado, la cultura organizacional también interfiere en las interacciones de los actores y su proceso de integración a la organización. Por ello, pretende culturizar a los integrantes, transmitir la ideología de la empresa a éstos y lograr una adopción eficaz.

Para Abravanel, la ideología puede entenderse como un sistema de valores e ideas representaciones de la organización y, generalmente, sirve a los intereses poderosos de la organización (1992:49).

De esta manera, Pérez propone tres modos de integración de los individuos, con relación a la cultura organizacional: Reproducción exacta y total de la ideología de la empresa, integración metacultural, en la cual el individuo comprende la ideología de la organización pero re resiste a la socialización y, finalmente, la reproducción parcial, en donde los miembros pueden modificar los lineamientos ideológicos con base en sus intereses personales.

Como se aprecia, la cultura organizacional tiene un campo de acción amplio, y los objetivos que persigue son cruciales para el buen funcionamiento de la organización, con miras a evitar un desvío de los intereses del sistema y a conseguir la optimización organizacional por la vía de las acciones consensadas y negociadas. Es decir, conseguir una sinergia en el trabajo, actitud y pensamiento de la institución.

Esto, finalmente, se resume a los beneficios que otorga una cultura organizacional integradora de las diversas subculturas y contraculturas que integran a la entidad.

Ahora bien, para comprender la dinámica de la cultura organizacional es indispensable presentar los factores que influyen en su conformación. De acuerdo con Jaime Pérez, esos elementos culturales son los siguientes:

- Misión/propósito
- Liderazgo
- Valores
- Comportamiento
- Mitos
- Ritos
- Conocimiento
- Signos/símbolos
- Comunicación
- Claridad organizacional

A continuación abordaremos algunos de estos recursos culturales con base en la dinámica organizacional de Amalgama Arte Editorial.

RECURSOS CULTURALES DE AMALGAMA ARTE EDITORIAL

Las organizaciones son sistemas sociales que tienen una manera peculiar de funcionar e interactuar con sus habitantes, modos de operar y de vivir que las diferencian del resto de las instituciones; es decir, cada una tiene una cultura propia.

Conocer y comprender la cultura organizacional de esta organización ayudará ha entender sus dinámicas. Por lo tanto, es de suma importancia abordar dicha temática.

Como se ha destacado, la cultura organizacional se conforma a través de una serie de recursos o factores que tejen la dinámica de la organización.

Algunos de estos factores presentes en la editorial se describen a continuación.

Misión/Propósito

Uno de los elementos esenciales que influyen en el quehacer organizacional de toda institución es la misión o propósito que se desea lograr.

Básicamente la misión traza el rumbo y otorga sentido a las funciones que se realizan; por ello, la importancia de contemplarla como parte esencial de la cultura organizacional.

Para Jaime Pérez, la misión se define como "identificar exactamente a dónde vamos, conocer y compartir el para qué último de la organización". (1998)

Bajo esta concepción, se entiende que la misión es un propósito compartido entre la organización y los miembros que la integran, cuya finalidad e importancia es provocar una sinergia entre ambos elementos mediante la relevancia del trabajo que se realiza en la entidad. En suma, fomentar una razón de ser de la institución y provocar el interés y entusiasmo de los actores.

Durante el desarrollo del capítulo II, se abordó la misión que persigue esta editorial como parte de su filosofía organizacional. Para esta empresa, la misión que pretende es la siguiente:

“En Amalgama Arte Editorial SA de CV producimos ideas que se traducen en servicios editoriales mediante la aplicación de la mejor tecnología y trabajo en equipo. Siempre con apego a la satisfacción total del cliente y en pro del crecimiento estructural de la empresa”.

Evidentemente, la misión que persigue la firma es clara: producir ediciones con tecnología de punta para el beneficio del cliente y de la organización.

La problemática al respecto no radica en su cabal cumplimiento o no, sino la trascendencia, adjudicación y comprensión para los empleados.

Particularmente, en esta editorial la misión, como muchos otros recursos, no son difundidos a sus miembros, por ello su existencia no es relevante para el funcionamiento de la misma. Sin embargo, la reflexión obligada en este sentido es ¿de qué sirve tener una misión bien definida en forma y estructura, si los empleados no la conocen porque no hay una difusión expresa de este mensaje?

De la misma manera como se planteó en el capítulo II, aquí resulta pertinente destacar que los miembros de la organización no tienen conocimiento de la misión que se persigue, situación que genera una falta de identificación con los ideales organizacionales. No obstante, saben cuál es la labor que cada uno debe desempeñar en el proceso productivo y su rol dentro de la entidad.

Pero, su compromiso con ésta no es significativo y la motivación para efectuar su trabajo no es importante.

Naturalmente, tal fenómeno influye en el funcionamiento efectivo de la organización, de aquí la imperiosa necesidad de transmitirla y fomentarla entre los recursos humanos de la editorial, pues de lo contrario, la empresa seguirá cursos variados y diferentes que obstaculizarán el óptimo desempeño de sus objetivos.

Comportamiento, actitud y valores

La dinámica organizacional se construye principalmente por medio de las interacciones de los elementos que la conforman, las cuales deben fundarse en el acuerdo para evadir situaciones conflictivas que pongan en riesgo el desarrollo de la institución.

Así, las empresas deben promover y fomentar comportamientos ejemplares y solidarios en función de los intereses de la organización.

En este sentido, los valores promovidos por el sistema tendrán como finalidad modelar e influir en la actitud de los integrantes para originar un comportamiento efectivo. Pero, ¿qué entendemos por valores y comportamiento efectivo?

Siguiendo en la lógica de Pérez, los valores "son conceptos que guían el comportamiento de los sujetos" (1998:20).

Estos valores pueden ser organizacionales, grupales e individuales, sin embargo, es importante conjuntar a cada uno de ellos para lograr un compromiso y lealtad real con los intereses y principios de la institución.

De aquí, la importancia de intervenir en ellos, pues de su efectividad y reconocimiento proviene el comportamiento efectivo, que, finalmente, se traduce en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

De esta forma, entendemos que el comportamiento efectivo es la "orientación de los conocimientos, habilidades, recursos y empeño en función de las necesidades y expectativas de la organización" (Pérez, 1998:21).

Retomando el capítulo II de este análisis, encontramos que los valores que guían el comportamiento de los actores de Amalgama Arte editorial son los siguientes:

a) Responsabilidad: Valor con el que consolidamos la óptima funcionalidad de la organización, con la seguridad de que los integrantes de la empresa mantienen un compromiso "responsable" con la editorial.

b) Respeto: A partir del establecimiento de una cultura de la organización, somos capaces de respetar a cada individuo que conforma la organización, así como la diversidad de ideas que fortalezcan el desarrollo de nuestras funciones y relaciones con los compañeros de trabajo, proveedores, clientes y productores externos.

- c) *Libertad*: Sabemos que el principal factor de una organización dedicada a la producción de ideas es la libertad para actuar, pues sin ella es improbable la gestación de un clima favorable de creatividad.
- d) *Confianza*: Entendemos que la confianza es un valor que se gana con la actitud cotidiana y a partir de acciones que cohesionen al equipo de trabajo, así como a las entidades externas que colaboran en el desarrollo de la organización.
- e) *Compañerismo*: Es importante que desarrollemos un ambiente de solidaridad y cooperación para los integrantes de esta organización, dado que a partir de ello coadyuamos al fortalecimiento de la estructura de la empresa y favorecemos el clima agradable, sin sujetarnos a sentimiento hostiles que degradan las relaciones laborales.

No obstante, los valores personales son de gran importancia, ya que, en ocasiones, llegan a contradecirse con los previamente establecidos por la institución, por tal razón los conflictos organizacionales son frecuentes, incluso, propician antivalores que inciden en la funcionalidad de la empresa.

Particularmente, hemos descubierto, a lo largo de esta investigación, que en gran medida, los valores que propone la editorial se desconocen entre los elementos y, por ende, su identificación y compromiso con ellos no es real. De tal manera, que éstos no guían el comportamiento de los integrantes.

Así, por ejemplo, observamos que la responsabilidad no se encuentra arraigada entre los actores, de modo que no existe un verdadero compromiso por parte de éstos para con la editorial; ya que, como se ha expresado en diversas momentos, los miembros ven a la empresa como una entidad de capacitación y un medio para la adquisición de conocimientos que, finalmente, utilizarán para conseguir un empleo que cubra con sus expectativas personales.

Por otra parte, el respeto a la libertad de pensamientos es un valor que sí existe en la organización, pues no hay censura a los pensamientos contrarios o diversos a los de los

directivos de la empresa, sin embargo, como se pudo apreciar en el capítulo 3 y 4, esta gama de ideales genera un sin número de conflictos en la organización.

Con relación a la libertad para actuar se entiende que un individuo dentro de una organización no es totalmente libre, debido a que tienen que sujetarse a reglas y normas establecidas; sin embargo, en la editorial no se cuenta con un supervisor que vigile y controle el comportamiento de los integrantes. De esta manera, la libertad no se ve coartada y los empleados tienen la libertad para proponer ideas y trabajar de la manera conveniente.

En otro sentido, el valor de la confianza funciona en la organización, el clima entre los elementos es de confianza mutua. Confianza en que cada actor se autodirigirá y sabrá cómo desarrollar su trabajo, confianza en que los actores que integran a la editorial son personas dignas.

Finalmente, el compañerismo se refleja, desafortunadamente como un antivalor entre algunos miembros de la institución, de acuerdo con los resultados obtenidos en el capítulo III y IV, observamos que el clima que se vive en Amalgama Arte Editorial es de competencia y rivalidad, generado, primordialmente, por el desconocimiento de la autoridad y la inexistente división formal de funciones y responsabilidades.

Situación que provoca riñas internas y un individualismo imperante, en donde los intereses personales se anteponen a los de la organización en la mayoría de las veces.

Como se aprecia, los valores institucionales funcionan, en diversos casos de manera contraria, afectando no sólo las relaciones entre los individuos, sino el desarrollo óptimo de los objetivos de la editorial.

Por esta razón, la editorial debe comenzar a difundir sus valores para que los integrantes se sientan comprometidos con ellos y organicen sus actitudes con base en ellos y, así, establecer una corresponsabilidad entre la empresa y el personal.

Conocimiento

La mayoría de las organizaciones refuerzan su funcionamiento y desarrollo a través de habilidades y capacidades compartidas entre ésta y los colaboradores que la asisten; es

decir, aprovechan el conocimiento de sus integrantes en beneficios palpables para la institución.

No obstante, muchas más no consideran la promoción y aprovechamiento del conocimiento como un instrumento vital para innovar y estimular la cultura de la organización, razón por la cual el mejoramiento continuo y la creatividad en las empresas son elementos poco relevantes.

El conocimiento se define como "el conjunto de habilidades, saberes y experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de la empresa" (Pérez, 1998:33).

Por ello, la insistencia de contemplar este factor como una herramienta básica para lograr la iniciativa y compromiso con los objetivos institucionales. De esta manera, el conocimiento genera múltiples rendimientos a la organización, entre los cuales destacan, principalmente: aprovechar la experiencia del personal para innovar mecanismos de operación, fomenta la iniciativa y creatividad para conseguir un beneficio constante, agudiza la capacidad reflexiva de los trabajadores y otorga soluciones viables a los problemas suscitados.

Centrándonos en nuestro objeto de estudio, encontramos que en Amalgama Arte Editorial no existe una promoción real de conocimientos, pues no se presentan programas oficiales para su desarrollo.

Como se destacó en el capítulo II, en esta editorial no hay capacitación o cursos de actualización, ni proyectos de desarrollo que enriquezcan las habilidades de los integrantes, así como impulso de los empleados o reconocimiento de los logros.

Particularmente, en este sistema social, el conocimiento u experiencia es una práctica que se adquiere cotidianamente, sin el apoyo de la organización. Por tal motivo, en el apartado III de este estudio se infirió, a través de las entrevistas, que no existe un aliciente o compromiso real por parte de los colaboradores para el beneficio de la empresa.

Es necesario, dado el sentir y percepción del grupo de trabajo de esta firma, establecer cursos de capacitación para mejorar el nivel de los miembros y promover a aquellos que tengan capacidades relevantes en pro del funcionamiento de la organización, en una palabra, motivar y reconocer el esfuerzo de los colaboradores.

Claridad organizacional

Una de las maneras más efectivas para actuar contingentemente a las problemáticas eminentes que dificultan el óptimo desempeño de las organizaciones es saberse y mantenerse informadas, tanto de las dinámicas interiores como exteriores; es decir, debe haber una claridad organizacional que posibilite la efectividad en el trabajo.

Según el planeamiento de Jaime Pérez, la claridad organizacional se entiende como "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" (1998:28).

De tal manera, para que exista una verdadera claridad organizacional, las instituciones tienen que contar con información que posibilite el trabajo, conocer las expectativas de la empresa y de sus elementos, los criterios de evaluación o supervisión del trabajo y sobre las demandas del entorno y los clientes de la organización. (Pérez, 1998:28)

Al respecto, esta editorial presenta diversos conflictos. Como se aprecia en el capítulo I de este estudio, Amalgama Arte Editorial no es una organización contingente a las demandas del entorno, a pesar de conocer las variaciones del contexto a través de publicaciones especializadas y por medio de los informes de las cámaras del sector, éstos no son mecanismos suficientes para mantener una relación con su ambiente. Es decir, no se cuenta con la información necesaria de las expectativas del entorno que caracteriza a la industria editorial en general.

Por otra parte, como se desarrolló en el apartado III, la información necesaria para que los elementos de la empresa lleven a cabo su trabajo se encuentra concentrada por parte del Director General. Situación que genera que dicha información llegue tarde e inoportunamente al destinatario final, propiciando así, retrasos significativos en la producción.

Por esta razón, los canales de información no son utilizados adecuadamente, ya que cada integrante debe idear la manera de informarse sobre los requerimientos y características de la labor que tiene que realizar. Además, como se ha mencionado a lo largo de estas líneas, no existe una difusión de las expectativas, planes, políticas, filosofía y proyectos de la empresa que comprometan a los colaboradores en la vida organizacional.

En consecuencia, es importante que Amalgama Arte Editorial ponga mayor interés en crear una claridad organizacional entre los recursos humanos que la conforman, pues de lo contrario la incertidumbre incidirá en su funcionamiento.

Liderazgo

El liderazgo se ha caracterizado como uno de los puntos de partida para el estudio del funcionamiento de las organizaciones.

Por ello, el enfoque funcionalista para el estudio de la cultura organizacional presenta al líder como el personaje principal de la institución, debido a su papel de constructor, promotor, transformación o mantenimiento de la cultura.

Para Jaime Pérez, el liderazgo "en un contexto y en proceso participativo, despoja a los directivos de su armadura de poder y los obliga a convencer y no a vencer. Exige la responsabilidad de ser congruentes en sus actos y en su pensamiento, lo que obliga a seguir una conducta ejemplar que priva de los privilegios comunes de los altos niveles" (Pérez, 1998:36).

Evidentemente, esta concepción propone al líder como una guía ejemplar de conducta, como un buen negociador y persuasor. Bajo esta lógica el líder ayuda a la inclusión de los actores en la dinámica organizacional, así como la adaptación a las políticas de la empresa y propicia la motivación para lograr la eficiencia en la institución.

No obstante, existe otro tipo de liderazgo que no goza de los mismos resultados en la organización, el cual se desarrolla en un contexto de autoridad, provocando, de manera contraria al tipo anterior, la imposición de los lineamientos organizacionales por medio de la fuerza y el uso del poder que su papel en la misma le confiere; además, en estas circunstancias, se genera exclusión, resentimiento y resistencia que originan la fragmentación de la institución y, por ende, su ineficiencia.

A lo largo de la realización del capítulo II y IV de este estudio, se abordó el tema del liderazgo en Amalgama Arte Editorial. Ambos diagnósticos arrojaron que en esta casa editora no existe un liderazgo consolidado, ni reconocido, más bien, existe una autoridad representada por el Director General.

No obstante, de manera estricta, retomando a Denison, encontramos que esta autoridad es un tipo de liderazgo, denominado por este autor supervisión, ya que su finalidad es inspeccionar el cumplimiento de las tareas, solución de problemas y planeación de los proyectos editoriales que se realizarán (en Pérez, 1998:38).

Pero, realmente no existe una imagen de liderazgo consolidada en la editorial. De acuerdo con las entrevistas realizadas en el capítulo 4, los actores organizacionales no conciben al Director General como un líder, sino como una autoridad legítima, incluso, el mismo director no se percibe como tal.

Naturalmente, con base en las ideas presentadas anteriormente, el líder juega un rol importante en cualquier organización. Desde el punto de vista cultural, el líder es el encargado de "interpretar y reforzar la identidad y el sentido colectivo de la organización" (Pérez, 1998:37).

En este sentido, es importante que Amalgama Arte Editorial trabaje sobre la conformación de un liderazgo que cumpla con esta finalidad, pues como se demostró en el capítulo anterior, no existe un compromiso significativo por parte de los colaboradores de esta empresa. A pesar de que esta situación se debe a diversos factores, los integrantes expresan en sus entrevistas que necesitan la presencia de una persona que guíe y cohesione al equipo de trabajo; es decir, se requiere de un líder.

Comunicación

La comunicación en esta investigación ha sido entendida como un instrumento clave para lograr una mayor y mejor productividad en las organizaciones. De aquí su importancia de dedicar un capítulo al análisis de la misma.

Jaime Pérez propone que la comunicación es "un instrumento que orienta una actuación o un comportamiento organizacional altamente efectivo" (Pérez, 1998:45).

De esta manera, las tareas que cumple son de dirección hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa, enculturización o integración de la organización, de adaptación que busca la sobrevivencia de la entidad y, finalmente, de coordinación de las funciones para conseguir las metas fijadas.

Por ello, la comunicación debe ser eficaz y darse en los diversos sentidos (horizontal y vertical) para conseguir la comprensión e identificación de todos los colaboradores.

Como bien se señaló, el capítulo anterior se dedicó exclusivamente al estudio de la comunicación en Amalgama Arte Editorial. Finalmente, se concluyó que la comunicación en esta empresa no es eficaz.

En primer lugar, no existen canales formales de comunicación, pues, el único medio existente son las reuniones de trabajo con el staff de la editorial; en las cuales se planean y se fijan las actividades de cada actor dentro del proceso de producción. Sin embargo, éstas reuniones no son suficientes para generar un clima de confianza y certidumbre entre los trabajadores. Así, quedan vacíos de información trascendentes para cumplir cabalmente con las actividades. Por tal motivo, los integrantes expresaron en las entrevistas su deseo de que exista una orden de trabajo clara para cada área en donde se especifiquen las características de la obra por realizar y los tiempos y condiciones de entrega.

Además, como se ha expresado en diversas ocasiones, la comunicación en esta pequeña institución no cumple con las tareas fijadas por Jaime Pérez.

En primer lugar, no hay una difusión de las funciones y actividades que cada elemento debe realizar en el proceso general de trabajo, por lo tanto, la tarea de dirección no se da.

Por otro lado, con la función de enculturización sucede lo mismo; ya que no existe una divulgación de los objetivos, valores, misión, visión, etc., de la empresa. De este modo, los elementos no pueden identificarse con algo que no conocen.

Con relación a las tareas de adaptación, se entiende que la editorial debe conocer las expectativas de los recursos humanos que la conforman, como las exigencias y demandas del entorno, incluyendo a clientes, competencia y proveedores, lo cual no sucede.

En el primer capítulo de dicha investigación se llegó a la conclusión que esta editorial no era contingente, pues no contaba con mecanismos suficientes para conocer las demandas del ambiente que la rodea.

De igual manera, en el apartado anterior, con base en los resultados de las entrevistas, se obtuvo que los actores no consideran ser tomados en cuenta en los proyectos de la organización, ya que la empresa no ha considerado sus aspiraciones y expectativas.

En suma, la comunicación en Amalgama Arte Editorial es deficiente, no hay instrumentos capaces de escuchar, comprender y sondear las necesidades de todos aquellos actores, internos y externos, que conforman a la firma.

Imagen interna y externa

En gran medida, los recursos culturales que aquí se han presentado construyen la imagen interna y externa de la editorial. Sin embargo, la comunicación ocupa un lugar preponderante.

Actualmente, muchas organizaciones utilizan presupuestos desbordados en generar campañas publicitarias que beneficien la imagen de la empresa hacia el exterior, con la finalidad de contrarrestar a la competencia y generar mayores ganancias, ya sea en el consumo de sus productos o en la contratación o utilización de sus servicios.

No obstante, una buena imagen hacia el exterior tiene su punto de partida en la situación, identidad y clima cultural, laboral y comunicativo de carácter interno de la institución.

De tal suerte que si su situación interna es favorable, se reflejará de la misma manera al exterior.

Amalgama Arte Editorial, por lo tanto, no tiene una imagen externa sólida, debido a que su situación interna tampoco está plenamente consolidada. Es decir, presenta diversas fallas en su estructura, funcionamiento, comunicación e interacción.

En consecuencia, su lógica de funcionamiento es negativa para ambas perspectivas.

A lo largo de estas líneas hemos descrito algunos recursos culturales que identifican la dinámica organizacional de Amalgama Arte Editorial. Podemos, entonces, precisar qué tipo de cultura es la que profesa esta editorial de acuerdo con el planteamiento de Horacio Andrade (1996).

Según este estudioso, existen cuatro modalidades de la cultura organizacional:

1. Débil–disfuncional
2. Débil–funcional
3. Fuerte–disfuncional
4. Fuerte–funcional

De esta manera, una cultura fuerte se caracteriza por los siguientes rasgos (Andrade, 1996:3):

- a) Los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos
- b) Los valores rigen la conducta de los miembros de la organización
- c) Los valores están jerarquizados en función de su importancia

En consecuencia, una cultura es funcional cuando (Andrade, 1996:3):

- a) Permite a la organización cumplir su misión y alcanzar sus metas
- b) Motiva y compromete a sus integrantes
- c) Fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo

Con base en esta lógica de pensamiento y, de acuerdo a lo expuesto en estas cuartillas, se comprende que la cultura organizacional que rige el funcionamiento de la editorial es débil-disfuncional, ya que, como se ha expresado, no hay una difusión de los valores que profesa la organización y, por ende, no rigen el comportamiento de los colaboradores.

En otra instancia, se ha comprobado que no existe un compromiso real por parte de los miembros a los objetivos de la empresa y sus interacciones resultan conflictivas.

Por ello, la estrategia de intervención para mejorar la cultura de la editorial y, por consiguiente, su funcionamiento es provocar una claridad organizacional eficaz en la firma, con el fin de dirigir la actuación de los actores con especificaciones claras y precisas sobre sus funciones, pues de lo contrario, la sobrevivencia de la editorial estará en peligro.

Antes de proponer detalladamente dicha estrategia de intervención, debemos conocer las problemáticas que tiene que atacarse. Este propósito se logrará con base en el análisis, inferencia, deducción y sistematización de los hallazgos obtenidos a lo largo de esta investigación.

A continuación se presentarán las diferencias y similitudes en cuanto a la percepción de los actores sobre la editorial y su funcionamiento, para, posteriormente, enumerar las problemáticas a atacar.

CONFLICTOS QUE ABORDARÁ LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

PRESENTACIÓN

Uno de los puntos de partida para la realización de esta investigación, es considerar a las organizaciones como sistemas sociales integrados por seres humanos, quienes edifican y modelan la cultura organizacional de acuerdo a sus propias percepciones.

Sin embargo, la cultura organizacional pretende fomentar una vida en común, fincada en ideales y expectativas compartidas que aseguren una verdadera sinergia entre los diversos elementos que conforman a la entidad. De este modo, propiciar una cultura incluyente para cada uno de los diferentes intereses que se ponen en juego en la dinámica de la institución.

Es decir, producir símbolos y significados que cohesionen esas diferencias, quizá contradictorias, con la ideología organizacional.

Por ello, la insistencia en analizar esas distintas percepciones y canalizarlas al logro de resultados importantes para la empresa.

En este sentido, la comunicación será el instrumento esencial para intervenir en esas diferencias, traducidas en problemáticas organizacionales, pues, la estrategia que se pondrá como herramienta de intervención para la solución de los mismos, estará basada en mecanismos comunicativos que infieran en la cultura de la institución y que permitan la consolidación de acuerdos para el fortalecimiento de la editorial.

Esto es lo que precisamente se pretende realizar a continuación.

Antes de realizar este análisis, es indispensable determinar la manera en la cual se desarrollará este punto.

En primer lugar, el objetivo que se desea cubrir en este punto es conocer las percepciones, similares y diferentes, de los actores que conforman a Amalgama Arte Editorial, respecto de los diversos rubros investigados a lo largo de esta investigación.

Por lo tanto, se partirá de la siguiente lógica: Para el estudio de las percepciones se dividirá a la organización en dos puntos de referencia principales, por un lado, el Director General como la visión oficial y, por el otro, el grupo de trabajo como la visión de los empleados.

Así, los aspectos estudiados serán los elementos clave de cada uno de los capítulos abordados, es decir, se estudiarán las percepciones de estos grupos acerca del entorno, la visión formal, (objetivos, valores, autoridad, puestos y funciones), las problemáticas en la producción y los canales informativos-comunicativos. Tópicos que también fueron abordados en las entrevistas realizadas en el apartado anterior.

Con ello, se pretende conocer la situación que caracteriza a la empresa y determinar cuáles serán los aspectos prioritarios que se contemplarán en la propuesta de intervención. Cabe mencionar que dicha selección se hará con base en las percepciones de los integrantes; las cuales se expresan ampliamente en las entrevistas realizadas en el capítulo anterior.

Veamos entonces dichas similitudes y diferencias.

DIFERENCIAS Y SIMILITUDES DE LOS ACTORES DE AMALGAMA ARTE EDITORIAL

Un primer punto de aproximación lo encontramos en el rubro del entorno. ¿Qué perciben estos grupos con relación a este elemento? Para contestar esta cuestión y resolver este punto particular del estudio, nos basaremos primordialmente en las entrevistas efectuadas a los actores organizacionales en el capítulo IV.

De esta manera, encontramos que el entorno que engloba a la editorial es un punto de interés para ambas partes. A pesar de que las dos coinciden en que la situación que caracteriza a la industria editorial en la actualidad es difícil, consideran que esta empresa debe actuar para conseguir buenos resultados y prevalecer en el sector.

No obstante, la visión oficial es más idealista; ya que el Director General vaticina que el crecimiento y desarrollo de la editorial será eminente, dado que los proyectos que se

pretenden encausar darán frutos para consolidar a Amalgama como una editorial competitiva a nivel nacional e internacional.

Contrariamente a esta posición, el staff de trabajo se muestra pesimista ante la situación de la empresa, pues estos actores creen que no existen recursos económicos, tecnológicos y humanos suficientes para enfrentar las expectativas del entorno.

Por ello, es importante intervenir urgentemente en atender esta problemática que impide la evolución de la editorial, de tal suerte que las circunstancias que definen el contexto actual de la industria editorial en el país, influyen en el funcionamiento y desarrollo de esta pequeña casa editora.

En otro sentido, en cuanto al aspecto formal de esta empresa observamos que el equipo de trabajo en general y la parte oficial reconocen a la editorial como una organización informal; la cual no difunde sus políticas, valores, y procedimientos que conforman su filosofía, razón por la cual los integrantes no se identifican con el proyecto de empresa que propone Amalgama Arte Editorial. Sin embargo, la perspectiva oficial plantea que sí existe un compromiso por parte de sus colaboradores, ya que nunca han expresado lo contrario y, prueba de ello es su actual permanencia en la organización.

Respecto a las funciones y puestos de los actores organizacionales encontramos una discrepancia interesante. Por parte de la mirada oficial, se concluye que este integrante considera que existen puestos y actividades definidas, por lo cual la división del trabajo es un recurso prevaleciente, de modo que cada elemento conoce y sabe cuales son sus obligaciones específicas.

Empero, los trabajadores sostienen que uno de los principales conflictos en la empresa es, precisamente, la falta de una división de funciones y obligaciones que responsabilicen a cada miembro en sus labores particulares.

Por esta razón existe duplicidad de funciones y los puestos en las distintas áreas no son cubiertos por gente especializada o capacitada para llevar a cabo ese trabajo.

Además, se está de acuerdo en que el soporte tecnológico no cuenta con las condiciones óptimas para la realización del trabajo, pues hay una obsolescencia significativa que entorpece el ciclo productivo.

Esta circunstancia propicia que no exista una autoridad reconocida por el grupo de trabajo, generando un clima de autonomía e independencia que no siempre resulta favorable para los objetivos de la empresa, de manera que cada elemento "se gobierna bajo sus propias normas y reglas".

A pesar de que la organización en su totalidad reconoce al Director General como la autoridad legal de la empresa, los colaboradores, específicamente, creen que este actor no cumple con su rol determinado, por ello, demandan mayor compromiso y coordinación por parte de este integrante.

Así, la imagen de un líder consolidado no tiene cabida en las percepciones, tanto del lado oficial como de parte de los empleados. Ambos grupos coinciden en el hecho de que no hay un liderazgo que guíe y dirija la dinámica organizacional.

A raíz de esta ausencia de autoridad y liderazgo, los integrantes perciben que el clima de trabajo es tenso, fincado en la individualidad y competencia. No así para el Director General, quien piensa que el ambiente de trabajo es bueno porque cuenta con gente comprometida y honesta.

Como se aprecia, algunas de las divergencias presentadas anteriormente son causas primordiales de los retrasos productivos en la editorial.

Para el grupo de empleados, los conflictos productivos se originan, principalmente, porque no hay una coordinación eficaz de las funciones, existe una centralización en las decisiones importantes, hay una concentración de la información necesaria para efectuar el trabajo por parte del Director General, no se cuenta con los recursos humanos necesarios para cubrir todas las actividades y, finalmente, el soporte técnico presenta múltiples carencias.

No obstante, el grupo oficial, expresa al respecto, que las problemáticas en el proceso productivo se dan porque no hay una especialización y capacitación por parte de los empleados que beneficie la calidad del trabajo realizado.

En cuanto a los canales de comunicación e información en la editorial, las deducciones son interesantes. Para los integrantes de la editorial en su totalidad, los flujos de información no son utilizados adecuadamente: ya que, argumentan que existe una centrali-

zación y retención de la información indispensable para cumplir las funciones por parte del Director General, quien es el encargado de negociar con los clientes y, debido a sus funciones al exterior de la empresa, no informa oportuna y temporalmente a los integrantes de la empresa.

Esta situación genera que los canales de información no sean utilizados eficazmente y, por ende, la comunicación no sea una herramienta para lograr la productividad.

En este sentido, el staff asegura no tener la confianza para expresarse libremente, pues perciben al Director General como una autoridad intolerante, disfrazada de flexible. Opuestamente, la visión oficial insiste en lo contrario, asegura que fomenta la participación y la libre comunicación entre los actores.

Como se puede constatar, de las diferencias y similitudes presentadas, surgen conflictos significativos para la organización, los cuales tienen que ser intervenidos oportunamente para mejorar la dinámica, funcionalidad y productividad de la editorial.

De esta forma, a continuación se describen las problemáticas suscitadas, las cuales se abordarán en la estrategia de intervención.

Conflictos que abordará la estrategia de intervención

Con base en las ideas presentadas, se infieren diversos conflictos que obstaculizan el funcionamiento de Amalgama Arte Editorial.

Hoy en día, uno de los factores que intervienen directamente en el desarrollo de las editoriales en nuestro país, es la situación desfavorable que mantiene este sector. Circunstancias propiciadas por la colonización cultural, como algunos especialistas han llamado a la invasión de grandes firmas editoriales transnacionales que restan importancia a las casas editoras independientes mexicanas.

Por ello, su margen de acción de empresas como la que ahora nos ocupa, se encuentra reducido o condicionado por los comercializadores y distribuidores de obras impresas.

Naturalmente, bajo este contexto, la rentabilidad y productividad no resultan ser efectivos y exitosos en un entorno como el que ahora describimos. Así, la funcionalidad interna y dinámica evolutiva se contraen y limitan.

De este modo, encontramos editoriales como Amalgama Arte Editorial, la cual, lejos de ser un sello importante y reconocido en el mercado, se ha consolidado como un despacho de servicios editoriales, debido a la situación presentada.

Por lo tanto, su capacidad y capital financiero no le permiten poner en marcha un proyecto de empresa sólida, rentable y productiva que responda a las necesidades básicas, que como institución privada tiene.

En consecuencia, no existe una formalidad en su estructura funcional, pareciera ser que sus programas y proyectos de trabajo se improvisan, es decir, funcionan como "bomberos". Así, no hay una coordinación real y eficaz del trabajo, funciones y puestos no están formalmente definidos, lo cual impide una programación y planeación adecuada de las labores.

Evidentemente, este fenómeno provoca la autonomía e individualidad, aislando la cooperación y el reconocimiento de una autoridad que guíe las actividades para evitar errores posteriores, cada vez más frecuentes por la falta de especialización y capacitación de los integrantes.

Bajo esta lógica, las problemáticas en el ciclo productivo son inevitables. Además, si a esta situación le agregamos la carencia de recursos humanos que cubran áreas estratégicas, como creatividad y distribución, y la obsolescencia del soporte técnico, las circunstancias se agravan.

De esta manera el desgaste psicológico, energético y económico cobra cuotas muy altas: No hay un compromiso y motivación real por parte de los miembros.

Además, se presenta una centralización en la toma de decisiones por parte del Director General, debido a que la información necesaria para responder contingentemente a las divergencias suscitadas es concentrada en este actor.

Por lo tanto, la participación de los otros miembros se centra en un nivel operativo básicamente, incluso, la información indispensable para efectuar su trabajo no es recibida oportuna y temporalmente.

Claro está que este hecho habla de una comunicación ineficaz, que no cumple con las tareas de apoyo a la productividad.

Con base en este contexto, la editorial no responde contingentemente a las problemáticas que la atañen, pues, como se aprecia, presenta múltiples vicisitudes difíciles de resarcir; las cuales serán intervenidas en la propuesta estratégica que al final de dicho estudio se propondrá.

Entonces, sistematizando la información presentada, se deducen los siguientes problemas enumerados a continuación:

1. Competencia desleal por parte de las grandes firmas transnacionales
2. Restricción de canales de comercialización y distribución
3. Soporte técnico obsoleto
4. Carencia de recursos humanos especializados y capacitados
5. Motivación irrisoria hacia los integrantes
6. División del trabajo inexistente
7. Duplicidad de funciones y puestos
8. Imagen de la autoridad y liderazgo débil
9. Centralización de la información y, por ende, de la toma de decisiones
10. Consolidación de la editorial como un despacho de servicios y no como un verdadero sello editorial
11. Inexistencia de mecanismos eficaces de comunicación
12. Falta de un compromiso real de los empleados hacia la organización

Como se aprecia, dichas divergencias circulan por los diferentes ámbitos que conforman a la organización; sin embargo, es importante conjuntar algunas de ellas para obtener problemáticas representativas y primordiales. De este modo, encontramos los siguientes conflictos:

1. Mercado editorial dominado por las grandes firmas transnacionales.
2. Nula difusión de la filosofía, políticas y procedimientos que conforman a Amalgama Arte Editorial.
3. No existe una formalización entre los puestos y funciones.
4. Centralización de la información.

La lista anterior podría ser mayor, sin embargo, se enumeraron los conflictos primordiales de esta editorial, tratando de englobar en éstos, las diversas problemáticas existentes. La misión ahora es proponer una estrategia comunicativa que intente resarcir esas divergencias y, idealmente, erradicar a cada una de ellas.

Proyecto de empresa

Tomando de referencia los datos obtenidos e interpretados hasta este momento, se puede inferir sobre el tipo o proyecto de empresa que cada actor percibe de esta editorial.

Una fuente importante de conocimientos para reflexionar sobre lo anteriormente planteado son, indudablemente, las entrevistas realizadas en el capítulo IV a los integrantes de la editorial, ya que, en cada una de sus respuestas se deja ver la clase de organización que perciben.

Dando una definición personal de lo que se entiende por proyecto de empresa, se deduce que es la visión o mirada a corto o largo plazo que cada miembro de sistema posee; es decir, ante que tipo de organización nos enfrentamos.

Por ello, es de suma importancia considera las visiones de todos los trabajadores para generar una perspectiva global del proyecto de empresas que caracteriza a Amalgama Arte Editorial.

Bajo esta lógica, encontramos, con base en las entrevistas a los colaboradores, que existen dos visiones diferentes, aunque con elementos coincidentes.

En primer lugar, los empleados en general consideran que actualmente la situación que caracteriza a la editorial no es propicia para enfrentar los requerimientos del mercado, pues no cuenta con los recursos tecnológicos, económicos y humanos necesarios para hacer frente a este panorama.

Incluso, se podría mencionar que su posición es un tanto pesimista, ya que, dudan que la empresa sobreviva a tales vicisitudes, vaticinando su desaparición en un plazo no mayor.

No obstante, la mirada del Director General, entendida como la visión oficial, se muestra mayor optimista. Este integrante acepta las problemáticas numerosas que vive la firma y sus escasos recursos para soportarlas, sin embargo, confía en que la empresa re-

puntará y, con ello, tendrá mayor productividad y presencia en el mercado, ya que, confía en los nuevos proyectos editoriales que impulsará y en el capitula humano que sustenta a la organización.

Como se aprecia, existe una notable coincidencia: la empresa atraviesa por distintos problemas que obstaculizan su desarrollo, pero, para una parte de la empresa (trabajadores) la situación no es tan sencilla como tampoco su solución y, para la otra (Director General) la editora tiene un futuro emprendedor.

Con base en estas apreciaciones y considerando más importantes las diferencias, se planteará la estrategia de intervención para abatir esas situaciones que impiden el desarrollo de la editorial, incluso, generar beneficios palpables para la organización.

Para plantear la propuesta e intervención es necesario tomar en cuenta las debilidades y fortalezas que distinguen a la editorial para determinar cuáles serán aquellos puntos que merecen mayor atención y, sobre todo, aprovechar las ventajas que presenta esta empresa.

PLATAFORMA ESTRATÉGICA

Como todo sistema social conformado por un complejo cultural que rige el funcionamiento de sus elementos, Amalgama Arte Editorial no se encuentra ajena de conflictos que muestran su realidad. Una realidad que sólo puede entenderse en la medida en que cohesione e integre esa diversidad cultural.

Sin embargo, no siempre el interés por cumplir este objetivo resulta exitoso, incluso, muchas organizaciones se quedan en el intento.

Por ello, es indispensable planear y proponer programas variables de intervención a estas vicisitudes que dañan la eficacia de una organización, pues, por lo general, estas divergencias generan otras nuevas, creando un círculo vicioso difícil de controlar.

No en vano, uno de los objetivos esenciales del presente estudio es generar una propuesta de intervención para erradicar las problemáticas que a lo largo de la investigación resultaron sobre esta pequeña editorial, los cuales no pueden anularse o desvanecerse como por arte de magia.

Para lograrlo, se necesita reflexionar sobre las ventajas de las propuestas generadas y, más aún, sobre los alcances y limitaciones que la organización tiene para llevarlos a cabo. Analicemos pues, estas fortalezas y debilidades en Amalgama Arte Editorial.

DEBILIDADES Y FORTALEZAS

Toda organización, independientemente del tipo que sea, posee elementos que van conformando su desarrollo satisfactoriamente; pero, también cuenta con aquellos que obstaculizan su evolución, es decir, tiene fortalezas y debilidades, esto es lo que precisamente contiene la plataforma estratégica.

Bajo esta lógica, se entiende que las debilidades de la empresa son aquellos rasgos particulares de la cultura organizacional que afectan el desarrollo de la editorial.

A lo largo de este apartado se han descrito las diversas problemáticas que enfrenta la empresa, las cuales pueden interpretarse como debilidades propiamente dicho o como consecuencia de los mismos conflictos.

En este sentido, presentamos a continuación algunas de estas debilidades:

Debilidades

a) Mercado altamente competido

En diversos momentos de esta investigación se ha hecho referencia a la situación desfavorable que caracteriza al ramo editorial en nuestro país.

Actualmente, como se ha descrito en el capítulo I, existen numerosas firmas editoras transnacionales que acaparan el reducido mercado mexicano, ya que, debemos recordar que en este país se lee un libro por habitante al año, según datos del INEGI.

Además, las nuevas políticas de impuestos promovidas por el actual gobierno federal ponen en amenaza a la industria editorial y, difícilmente, organismos como Amalgama Arte Editorial podrían contrarrestar estos decretos.

En este contexto, sólo las grandes empresas, como Grupo Planeta, Santillana o Plaza & Hanés resistirán esta situación, pues gran parte del mercado se encuentra monopolizado por éstas.

De esta manera, editoriales pequeñas e independiente como la que ahora nos ocupa, tienen márgenes de ganancia reducidos, aspecto que impide su crecimiento financiero y, por ende, mayor proyección para la organización en su conjunto.

Naturalmente, esta situación externa afecta el funcionamiento interno de la misma, generando debilidades trascendentes para su desarrollo, como las que a continuación se describen.

b) Escasa capacitación para los empleados

Las condiciones del mercado editorial actual, exigen que las pequeñas editoriales, como Amalgama Arte Editorial, se encuentren a la altura para competir con las grandes empresas.

Esto implica, que el personal cuente con la capacitación necesaria para responder adecuadamente a las contingencias suscitadas en sus funciones.

Particularmente, esta organización tiene un enorme atraso en este sentido, ya que, el personal que la asiste no cuenta con ninguna capacitación o formación profesional extra para atender las necesidades de su trabajo.

Al respecto, una de las constantes presentes, es que los integrantes de esta firma se forman o capacitan en la marcha; es decir, desde su ingreso a la empresa no cuentan con cursos de aprendizaje o especialización en ciertas labores y procesos. Razón por la cual, los puestos y funciones no se encuentran establecidos formalmente, pues no existe un personal especializado.

Esta peculiaridad, como se pudo apreciar en las entrevistas realizadas a los integrantes, afecta el proceso productivo, de tal forma, que todos intervienen en todos los procesos, dificultando su óptimo resultado, ya que no hay obligaciones y responsabilidades por igual.

Como se observa, estas circunstancias generan un clima de hostilidad entre los miembros y, lo más importante, no hay una autoridad reconocida.

c) Liderazgo no consolidado

Una de las constantes en las entrevistas efectuadas es la falta de imagen de un líder que cohesionara y guíe al grupo de trabajo.

Formalmente, los colaboradores reconocen en el Director General la autoridad de la empresa, pero de tipo legal por su condición de dueño y accionista mayoritario de la firma. No obstante, no ven en él a un líder consolidado que dirija y motive a los trabajadores.

De esta manera, como bien aseguran los integrantes, es necesario contar con un líder que inspeccione y dirija las actividades de la empresa, porque cada elemento se gobierna bajo sus propias normas: es decir, no hay una integración e identificación con la editorial.

d) Centralización de la información

Uno de los rasgos que afectan drásticamente el proceso productivo de la editorial, es la centralización de la información y toma de decisiones por parte de la Dirección General.

Esta situación se genera debido a que sólo la persona titular de esta área contacta, negocia y finiquita los tratos con el cliente.

Así, su función radica, básicamente, al exterior de la empresa; por lo cual, su presencia en la editorial es eventual. De este modo, la labor informativa a los diversos actores no se realiza ni oportuna, ni temporalmente, generando significativos retrocesos en el proceso productivo, ya que, los colaboradores no cuentan con la información necesaria para llevar a cabo su trabajo.

Esta peculiaridad incide notablemente en la capacidad de los miembros para responder satisfactoriamente a las contingencias suscitadas, de manera que estos elementos, columna vertebral de la organización, sólo funcionan como la parte operativa; es decir, su capacidad propositiva, creativa e inventiva es menguada erróneamente.

De dicha situación se deriva la falta de identificación de los empleados con la editorial, pues éstos consideran que no son tomados en cuenta por la organización.

e) Mala comunicación/nula motivación

Resulta interesante descubrir como en una organización pequeña, como Amalgama Arte Editorial, los colaboradores no se sienten con la confianza para expresar sus ideas y opiniones.

Los resultados de las entrevistas demuestran que los actores de la firma no creen tener la libertad de externar sus comentarios, ya que consideran que la autoridad no otorga valor a sus ideas.

En este sentido, observamos dos puntos importantes:

1. La gente no tiene la confianza para expresarse
2. No se sienten motivados para sugerir o proponer nuevas ideas

Por esta razón, la comunicación se da en el sentido ascendente-descendente, pero casi nunca de forma contraria, lo cual dificulta la retroalimentación entre los empleados.

Evidentemente, como se ha destacado, los integrantes han adoptado una postura muy singular en muchas empresas: "sólo acatan órdenes", en donde el proceso de intercambio de ideas y retroalimentación son factores nulos: así, no existe un estímulo para que los

miembros se interesen voluntariamente. De manera que, aseguran no ser tomados en cuenta por el Director de la organización.

f) No hay difusión del proyecto de empresa

Amalgama Arte Editorial cuenta con diversos lineamientos que conforman el proyecto de empresa que sustenta a la editorial. Es decir, objetivo, valores, misión, visión, etc., los cuales no son difundidos a sus integrantes.

Este desconocimiento implica, en primera instancia, una falta de identificación con éstos, por lo cual no puede existir un interés compartido u objetivos comunes que perseguir. En suma no hay una integración de los actores al proyecto de la editorial.

Hemos presentado las debilidades más importantes que enfrenta la empresa, las cuales dificultan el buen funcionamiento de la organización, incluso, retrasan su crecimiento y proyección empresarial.

Sin embargo, cabe destacar, que Amalgama Arte Editorial cuenta con algunos rasgos que la fortalecen, si bien es cierto que nos los suficientes, sí los necesarios para seguir manteniendo de pie a esta pequeña organización.

Fortalezas

Es una realidad que el entorno que envuelve a esta editorial no resulta propicio para hacer de esta empresa una organización fuerte y competitiva; sin embargo, es indispensable reflexionar sobre esta pregunta: ¿Por qué sigue funcionando?

La respuesta de ninguna manera es sencilla, pero es importante analizarla. De esta forma, podremos encontrar algunas ventajas que hacen posible su existencia.

a) Clientes potenciales

Aunque esta organización no se ha consolidado, propiamente, como un sello editorial exclusivamente, buena parte de sus recursos financieros los ha obtenido como un despacho prestador de servicios.

De tal suerte que, bajo esta modalidad, ha adquirido en los últimos años clientes importantes como la Universidad Autónoma Metropolitana, Berol, La Asamblea Legislativa del Distrito Federal, el Instituto Electoral de Distrito Federal, La Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, entre otros; algunos de los cuales ha coeditado con la empresa.

Dichos organismos han brindado solidez financiera a la empresa y la han impulsado económicamente para emprender proyectos editoriales propios.

b) Calidad editorial

A pesar del rezago tecnológico que enfrenta esta firma, las obras y publicaciones que edita, cuentan con criterios de calidad importantes, que la ponen a la altura de empresas internacionales.

Además, una de las ventajas en este sentido, es el precio competitivo que maneja esta organización, pues, se encuentran por debajo de la competencia.

c) Reconocimiento

Amalgama Arte Editorial y su principal sello, Ediciones El Aduanero, tienen cierta presencia y reconocimiento en el ramo, ya que, como se ha mencionado, esta casa ha coeditado con instituciones de renombre.

Asimismo, ha gozado del interés de diversos medios de comunicación que han estado al tanto de los nuevos lanzamientos de esta editorial, muestra de ello, se tiene la entrevista realizada por *El Financiero* en 1994, año de su fundación, así como la asistencia de la prensa a sus diversas presentaciones de libros, eventos que son comentados en diversos medios electrónicos y escritos.

Evidentemente, esta fortaleza otorga una proyección hacia el exterior, consolidando poco a poco una imagen en esta industria.

Se han descrito las debilidades y fortalezas que caracterizan a Amalgama Arte Editorial, resumiendo tal información, queda de la siguiente manera:

TABLA 1. DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE AMALGAMA ARTE EDITORIAL

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Competencia	Clientes potenciales
Cero capacitación	Calidad editorial
No hay claridad organizacional	Reconocimiento en la industria
No hay un liderazgo consolidado	
Centralización de la información	
Mala comunicación	
Nula motivación	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Hasta el momento, se han enumerado las debilidades y fortalezas que identifican a la editorial, las cuales, aparentemente, no tienen una estrecha conexión, sin embargo, se deduce una constante en éstos: falta de identificación de los actores con la empresa.

Estas debilidades y fortalezas constituyen el proyecto organizacional que se caracterizará a continuación y, cuya finalidad es resarcir estas desventajas para generar mayores beneficios, tanto para la organización como para sus colaboradores.

Enseguida se presenta dicho proyecto organizacional para establecer las líneas de acción a seguir en la propuesta de intervención.

PROYECTO ORGANIZACIONAL

Hablar de una organización, nos remite inevitablemente a la idea de un grupo de individuos con objetivos e intereses diferentes entre sí; los cuales, muchas veces se confrontan unos con otros, generando diversos conflictos en la institución.

Por ello, uno de los objetivos centrales de esta investigación y, particularmente del proyecto organizacional que a continuación se caracterizará, es lograr una cohesión de esas perspectivas, de manera que exista un beneficio generalizado.

De esta manera, la cultura organizacional de Amalgama Arte Editorial deberá cumplir la función identificadora que propone Ruiz, es decir: "La referencia principal de pertenencia a un grupo o sociedad" (1999:228).

En este sentido, se pretende que la propuesta de intervención tenga como columna vertebral sugerir acciones que logren identificar a los miembros de la editorial con los objetivos de la organización.

Bajo esta lógica, el líder debe jugar un papel importante, ya que, su función es ser creador, guía, mediador y precursor de la cultura organizacional. Por lo tanto, una de las acciones urgentes en la propuesta es consolidar, incluso fomentar, la imagen del líder en el actor que representa la autoridad de la empresa.

Aquí, la comunicación es una herramienta sustancial, toda vez que se esté en la disponibilidad de escuchar y entender "al otro" y tomar en cuenta sus ideas y sentimientos, para lograr un mejor funcionamiento en la organización.

Por lo tanto, el proyecto organizacional se conforma de la siguiente manera:

a) Título

Propuesta de intervención comunicativa para generar una identificación por parte de los miembros de Amalgama Arte Editorial hacia el proyecto de empresa de la misma.

b) Objetivos

1. Establecer los elementos necesarios para conformar una cultura organizacional en la editorial, capaz de producir mayor identificación de sus integrantes hacia sus lineamientos empresariales, a partir de la difusión de sus objetivos, valores, misión y visión.
2. Promover la participación y productividad de los empleados, a través de la adquisición de compromisos y beneficios compartidos.

3. Proyectar la imagen de una organización en donde cada elemento sea parte integral del crecimiento, por medio de la motivación y proyección profesional y, sobre todo, a través del uso y manejo de información para la toma de decisiones.
4. Consolidar un liderazgo reconocido en la autoridad de la empresa, a través de la guía, dirección y participación de éste actor en las actividades internas de la editorial.

c) Finalidad

La finalidad de esta propuesta de intervención radica, principalmente, en lograr que esta editorial sea una organización habitable, en donde cada integrante, por diversas o contradictorias que sean sus ideas, pueda interactuar y participar como un ser importante en ella.

Asimismo, pretende proponer una alternativa de solución a los conflictos que se presentan en dicho sistema, de acuerdo con el contexto en el cual se desenvuelve esta firma editora.

Además, se busca generar mayor identificación de los empleados con los objetivos e intereses de la empresa, planteando una lógica de ganar-ganar.

De tal suerte que, si dichas metas se logran, no sólo la productividad en la organización mejorará, sino la condición de los empleados dentro de la misma. Es decir, se reducirán los costos económicos y psicológicos que se cobran bajo este contexto.

d) Justificación

Actualmente, la industria editorial en nuestro país enfrenta una serie de problemáticas que obstaculizan el desarrollo de editoriales pequeñas e independiente, como la que ahora nos ocupa.

Claro está que estas divergencias inciden en el funcionamiento interno de las mismas, toda vez que no se encuentran capacitadas para responder a las exigencias del mercado, generando así, anomalías en su estructura, funcionamiento y comunicación.

En consecuencia, existe un reducido margen de maniobra de estas organizaciones, sacrificando, en la mayoría de los casos al factor humano que las asiste: por ello, la identificación e integración de los actores con los lineamientos de la organización son casi nulos.

Evidentemente, tal situación descrita anteriormente se vive en Amalgama Arte Editorial, pues no existe programas o acciones encaminadas a generar cierta identificación de los miembros con la editorial, incluso, no hay una difusión o promoción del proyecto de empresa que sustenta esta editorial. En suma, no hay un compromiso real compartido.

Por lo expresado anteriormente, es de gran importancia actuar sobre la cultura organizacional que distingue a Amalgama Arte Editorial, para incidir sobre aquellos rasgos que sean pieza clave en la construcción de una identidad de los colaboradores hacia la organización.

e) Normas de acción

- Si bien es cierto, que la difusión del objetivo, valores, visión y misión no garantizan la plena identificación y comunión de los actores hacia éstos, es preciso, entonces, hacer del reconocimiento de los colaboradores los beneficios mutuos que se pueden obtener al trabajar comprometidos e integrados a la organización.
- El proceso de consolidar una cultura organizacional integral en Amalgama Arte Editorial debe enfatizar sobre el flujo informativo entre cada uno de los miembros de la empresa, para hacerlos partícipes en la toma de decisiones correctas y benéficas tanto para la editorial, como para ellos mismos.
- La editorial debe recurrir a la motivación y comunicación con sus empleados, como las vías más importantes para generar una identidad entre los empleados con la editorial, es decir, mantener un constante contacto con los colaboradores para conocer sus intereses, propuestas e inquietudes personales.
- Actuar conforme a lo escrito formalmente en la empresa, esto es, no proponer una nueva cultura en sí, sino impulsar, promover o consolidar los lineamientos culturales que posee esta firma para adaptar la cultura a cada colaborador de la misma.

Siempre es importante que los integrantes de la organización conozcan qué busca ésta y hacia donde va, para incluirlos en los proyectos de la institución; ya que, esto generaría, o al menos eso se espera, mayor identificación e integración de los individuos a las metas de la empresa.

Sin embargo, es indispensable aclarar, que para que los actores puedan intervenir e interactuar oportuna y eficientemente en la vida organizacional, es prioritario reducir la incertidumbre y dotarlos de los elementos necesarios para responder con éxito a las contingencias.

Así, las acciones propuestas no sólo motivarán e integrarán al recurso humano en las actividades de la editorial, sino que, por otra parte, promuevan a la autoridad de la empresa como un líder y guía en las funciones de la organización.

Con estas acciones se pretende que los empleados se sientan parte importante de la editorial y con ello, trabajen en un ambiente propicio y cómodo para generar mayor productividad. Por lo tanto, los beneficios y costos que se contemplan con anticipación son los siguientes:

a) Beneficios

En primer lugar, se gozará de una claridad organizacional que brinde confianza a los empleados para actuar oportunamente.

En otro sentido, el flujo informativo y comunicativo permitirá una constante actualización de las necesidades y requerimientos tanto de los integrantes de la empresa, como los de la propia organización, incluyendo clientes y proveedores.

A su vez, la promoción y consolidación del líder dotará de mayor calidad a los procesos productivos, pues este actor, guiará, más no controlará, las actividades de cada integrante. De tal suerte, que la autonomía siga prevaleciendo para beneficio de la organización.

Finalmente, los empleados estarán motivados para trabajar e integrarse al proyecto de empresa que propone Amalgama Arte Editorial y, así, lograr un beneficio común. Aquí el costo económico generado por los errores en la producción y funcionamiento en general se disminuirán, así como el costo psicológico también.

b) Costos

Todo proyecto estratégico para mejorar el funcionamiento de una empresa genera costos de diversa índole, en este caso particular, los costos serán en cuanto al tiempo invertido, es decir, para implementar las acciones propuestas y llevarlas a cabo se requiere tiempo, el cual servirá para culturizar, por decirlo de algún modo, a los integrantes de la empresa para adoptar y realizar estas actividades sugeridas.

Por otra parte, la propuesta sugerida tiene como factor rector a la comunicación, por lo tanto los productos comunicativos implementados asumirán un costo económico, aunque no elevado, de tal suerte que éstos pueden ser elaborados dentro de la editorial.

Hasta este momento, se han planteado los elementos que constituyen la plataforma de la estrategia de intervención, la cual se propondrá como medio de solución a los conflictos tratados a lo largo de éstas cuartillas. Dicha estrategia comunicativa de intervención se expone a continuación.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Retomando el concepto de estrategia planteado por Jaime Pérez (1998:1), en el documento inédito titulado *Diversidad y comunicación*, ésta se define como un conjunto de acciones orientadas a conseguir una ventaja competitiva sostenible, pero, agregando a este término la palabra "comunicación", entendemos que estas acciones, que propone la estrategia para beneficio de la organización, deberán servirse de la comunicación como una herramienta de articulación y cohesión para lograr ciertos beneficios.

No obstante, la estrategia de comunicación que se propone, si bien intenta dar solución a cada una de las divergencias que afectan el funcionamiento de Amalgama Arte Editorial, tiene la honesta intención de "ayudar" a resarcirlas; toda vez que la comunicación no debe ser juzgada como la panacea en las problemáticas organizacionales.

De tal suerte, que estos sistemas sociales "organizados" se encuentran habitados por seres diversos y distintos entres sí y, conjuntar esta diversidad no es tarea fácil.

De este modo, se intenta impulsar y promover los valores, ideas, metas, creencias y objetivos que se plantea la editorial, para lograr que los miembros se identifiquen con este proyecto de empresa, de manera que los distintos intereses confluyan con los de Amalgama Arte Editorial.

Naturalmente, la comunicación será una herramienta de gran utilidad para articular éstos factores y perseguir un mismo objetivo.

Asimismo, la comunicación, como proceso, será esencial para mantener una interacción constante entre los integrantes y transmitir, usar y seleccionar la información adecuada para cumplir cabalmente con el trabajo.

En suma, la comunicación no sólo servirá para crear y difundir mensajes, sino para aminorar la incertidumbre y garantizar mayor intervención e interacción en la editorial; todo ello, para lograr mayor productividad.

Con esta propuesta se intenta promover una mayor y mejor comunicación, tanto interpersonal como grupal. La primera modalidad ayudará a crear o reforzar la identidad y

motivar a los colaboradores; ya que, el trato personal siempre es más eficaz. La segunda, servirá para difundir los lineamientos organizacionales que rigen el funcionamiento y rumbo de la empresa.

Así, cada integrante recibirá la información necesaria para llevar a cabo labores y, al mismo tiempo, ser escuchado por la autoridad de la firma y expresar sus ideas.

Pero, de manera grupal, se pretende integrar al equipo de trabajo con la difusión del objetivo, valores, misión y visión de la empresa.

Con base en este planteamiento el mensaje institucional que guía la propuesta de intervención es el siguiente.

Mensaje institucional

El mensaje institucional que se propone en la estrategia tiene que fundarse, principalmente, en la idea de la identidad; es decir, producir una identificación de los empleados con el proyecto de empresa que sigue Amalgama Arte Editorial.

Cabe reiterar que el término "identidad", se manejará con relación a una identificación con los objetivos de la empresa, por ello, no se entienda como una identidad entre los actores.

Así, lo que se pretende es lograr un compromiso con la empresa y concientizar a los trabajadores que el logro de ciertos beneficios son hechos compartidos, en donde las ventajas son también para los trabajadores.

Con ello, se intenta motivar al empleado para desempeñarse mejor y generar mayor productividad.

En consecuencia, el mensaje debe hablar de los actores como parte integral y primordial de la empresa. Por lo tanto, el mensaje institucional es el siguiente:

"Coordinar las acciones y esfuerzos para lograr beneficios mutuos".

Como se aprecia, este mensaje toma a los actores como la organización misma, aspecto que da la idea de que sin su participación la editorial no existiera; asimismo, se fomenta la percepción de que los beneficios, cual fuere su índole, son ganancias compartidas.

De esta forma, el hecho de integrar a los trabajadores en la vida organizacional implica una mayor comunicación para conocer las perspectivas de todos los involucrados.

De manera general, este mensaje promueve la unidad y la lucha compartida; de tal suerte, que el éxito será reconocido conjuntamente.

Veamos cuales son las metas que persigue este mensaje institucional.

Metas del Mensaje institucional

Este mensaje tiene tres metas principales:

1. Consolidar una cultura organizacional en la cual los actores se sientan identificados con ella, porque se ven integrados a su propuesta. Es decir, producir sentido de pertenencia y se asuman como parte de la editorial.
2. Partiendo de la idea de pertenencia, este mensaje intenta promover en los empleados la idea de que la información es un recurso necesario para que éstos sean partícipes en la vida y funcionamiento organizacional.
3. Generar un compromiso real con la empresa, de manera que sus éxitos y beneficios sean compartidos con los empleados.
4. En suma, difundir el mensaje bajo la lógica ganar-ganar, pero por igual.

Propósito del mensaje institucional

El mensaje propuesto para Amalgama Arte Editorial, tienen como principal propósito identificar a los actores con el proyecto de empresa (objetivo, valores, misión, visión) que identifica a la firma, a través de la difusión de estos lineamientos para generar mayor integración.

Este propósito se intentará cumplir de manera personal y grupal; sin embargo, es importante reconocer que para lograrlo, se deben crear mecanismos de motivación para los elementos de la organización.

Con ello, se espera que los colaboradores se sienta a gusto y comprometidos con su trabajo y así, propiciar mayores beneficios para la editorial.

Dispositivos de comunicación para el mensaje institucional

Los dispositivos de comunicación son la forma en la cual se desea transmitir el mensaje sugerido y lograr sus propósitos. Estos procesos serán de la siguiente forma:

a) Difusión General (masiva)

Este dispositivo de comunicación se empleará par difundir el objetivo, valores, misión y visión de la editorial en todas las áreas que integran a la organización, a través de una hoja informativa, tipo cartel, que se colocará en puntos estratégicos de la oficina.

Además, este proceso de identificación e integración para los empleados se reforzará mediante programas de motivación y capacitación para desempeñar mejor el trabajo, y así producir, mayor compromiso con los interese de la empresa.

Estas hojas informativas tendrán el carácter de oficial, es decir, tendrán el sello de la editorial para institucionalizar su función, de tal suerte que el compromiso sea una actitud que se despierte en los trabajadores.

De esta hojas se tratará en el apartado de "productos comunicativos" más adelante.

b) Interacción grupal

Este dispositivo tendrá como eje primordial la acción, en donde se solicite, reciba, distribuya y analice la información correspondiente para realizar las actividades de cada departamento y área. asimismo, cada integrante o grupo expondrá sus dudad, comentarios o sugerencias para agilizar el trabajo y llegar a acuerdos que benefician a cada integrante.

De este modo, se motivará y reconocerá la participación de los elementos en la toma de decisiones. Este dispositivo se llevará a cabo mediante juntas de trabajo, órdenes de

trabajo y hojas informativas con la publicación a realizar. Esta información deberá ser transmitida por el Director General a Coordinacion Editorial para que ésta área difunda las órdenes de trabajo a los actores restantes.

c) Diálogo interpersonal

Cada integrante de la empresa deberá tener la oportunidad de dialogar con los mandos superiores para expresar sus ideas, comentarios, sugerencias e intereses, para mejorar su actividad en la editorial, lo cual otorgará mayor reconocimiento a la participación de los empleados en el proceso productivos y, con ello, propiciar la retroalimentación.

Tipos de públicos a quienes se quiere llegar

Como se aprecia a lo largo de la propuesta de intervención, las sugerencias y objetivos destinados tienen un carácter interno principalmente, pues, no debemos olvidar que una buena imagen de la organización empieza por construirse en su interior.

Por esta razón, la propuesta tiene como objetivo incidir en la conducta de los elementos que integran el área de Coordinación Editorial; ya que, en dicha sección se lleva a cabo el proceso de producción y, por su puesto, en Dirección General, por ser el departamento que dota de los insumos esenciales a esta área para efectuar el trabajo y en donde se centra la toma de decisiones y, por ende, de la información.

De esta manera, se busca generar una identidad entre los empleados, con respecto a la organización, para desempeñar mejor sus funciones y, a su vez, consolidar la imagen de un liderazgo en del Director General, como un actor que propicie la colaboración de los trabajadores, a partir de tareas que guíen y supervisen las labores; asimismo, que permita la distribución oportuna de la información para ser partícipe a los colaboradores en la toma de decisiones.

Con esto, se espera, además, que cada área designe las tareas a cada uno de sus integrantes, con base en la información recibida y que los puestos y funciones se definan finalmente.

Por último, es indispensable mencionar que, en general, se busca culturizar a los miembros de la editorial y convencerlos de su importante labor que cumplen en la organización. En suma, dotarlos de valor tanto en lo operativo como en la toma de decisiones.

Formas de aproximación a los distintos públicos

Para aproximarnos a los públicos establecidos en la propuesta, se usará esencialmente a la "comunicación" como una herramienta básica para articular y cohesionar los distintos aspectos que confirman el proyecto de empresa de la editorial y lograr conjugarlos con los pensamientos, comportamientos e intereses que convergen en la organización y, con ello, lograr hacer de esta editorial una empresa habitable.

De la misma forma, se intenta llegar a los públicos con una idea de empresa incluyente, es decir, en donde los integrantes sean parte importante del desarrollo de la editorial. Para cumplir estas metas, se propone la creación de diversos productos comunicativos, los cuales se mencionarán más adelante, una vez descritos los planes y programas de comunicación.

Para lograrlo debe existir un discurso mediador, es decir, aquél que interprete la situación de la organización de una manera real y convincente para todos los integrantes.

Uno de los principales exponentes en la Teoría de la Mediación es Manuel Martín Serrano, quien propone un modelo mediador capaz de conocer e interpretar los fenómenos sociales.

En este sentido, un modelo mediador es entendido como una forma particular de entender la realidad. Así, mediación, en su expresión más simple, es dar orden o sentido a la realidad.

Por ello, el modelo mediador que se sugiere en esta propuesta es aquel cuyos conceptos rectores sean el diálogo, la retroalimentación y la identificación. Es decir, se busca generar un consenso para mediar las diferentes posturas y comportamientos que confluyen en la editorial, a través de la aceptación de objetivos y valores compartidos. En suma, mediar la diversidad para hacer de Amalgama Arte Editorial una organización habitable.

Sistemas de distribución

El sistema de distribución tanto interno como externo, tiene que ser una labor dirigida por el Director General, pero todas las áreas deberán vigilar, en especial Coordinación Editorial, que los productos comunicativos sugeridos para cumplir con los programas establecidos sean realizados y entregados a los destinatarios.

Se menciona que esta labor sea encargada al Director General para darle el valor de oficial y, además, fomentar la imagen del líder en este individuo, y que los integrantes lo reconozcan como tal.

Esta distribución se hará de acuerdo con el tipo de medios sugeridos más adelante y, con base en los procesos comunicativos establecidos; ya sea masivo, grupal o personal.

SISTEMA DE EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE LOS MENSAJES

Algunos productos comunicativos propuestos

Para hacer una evaluación de los resultados que se obtendrán y verificar que sea eficiente y exitosa la propuesta, es necesario proponer, alternamente, algunos productos comunicativos para este fin.

Sin embargo, debemos partir de la idea que evaluar una identificación positiva por parte de los empleados hacia la organización no es tarea fácil, al respecto, un indicador importante es el eficaz desempeño de sus funciones. Es decir, producir ediciones de calidad y en los tiempos y condiciones determinados. Por ello, se propone crear una hoja calendarizada con los tiempos óptimos de producción y, en la cual, se registre el tiempo empleado en cada proceso. Evidentemente, esta hoja debe ser contemplada por cada área, para hacer las evaluaciones correspondientes para cada proyecto.

Una vez obtenidos los resultados, Coordinación Editorial elaborará un reporte con dichos datos para determinar cuál es la problemática que persiste y resarcirla inmediatamente.

Naturalmente, estos reportes se discutirán grupalmente para mayor retroalimentación y participación de los empleados. Así, con la colaboración de todos los elementos se llega-

rá a consensos para determinar en donde está la falla y proponer alternativas viables para su solución.

También es importante que en dicha evaluación, se tome en cuenta la opinión de clientes y proveedores, aún cuando éstos no estén presentes. Con esto, tendremos una evaluación de los elementos del exterior.

Es indispensable sugerir que estas evaluaciones de reportes no sean exhaustivas para no causar tedio entre los miembros y evitar, en cierta forma, la burocratización.

LÍMITES Y ALCANCES DE LA COMUNICACIÓN

En diversas ocasiones, se ha expresado la importancia de no ver a la comunicación como la panacea en los conflictos organizacionales, pues ésta sólo debe entenderse como una herramienta para optimizar la productividad y articular los diferentes factores que integran a institución.

De esta forma, la comunicación debe ser indispensable para el ahorro de energía en las actividades; ya que, existiendo un consenso por la vía del diálogo sobre los lineamientos que conforman a esta organización, la identificación de los actores con ésta será evidente.

Así, debemos evitar incongruencias entre las conductas demandadas y la cultura de la empresa (Pérez, 1998:59), de lo contrario el rumbo de la editorial y su objetivo se verán afectados.

Para evitar que esto suceda, veamos el plan de comunicación que se sugiere en esta propuesta.

PLAN DE COMUNICACIÓN

Actualmente, la industria editorial mexicana enfrenta una serie de problemáticas que inciden en el desarrollo interno de las editoriales, en especial, en aquellas pequeñas e independientes como Amalgama Arte Editorial.

Si bien es cierto, que no todas las divergencias externas influyen necesariamente en las internas, sí son indicadores reales de las debilidades que las empresas editoras presentan.

De esta manera, encontramos una organización, cuyo funcionamiento se basa en políticas informales, con puestos y funciones poco definidos, situación que provoca retrasos significativos en el proceso productivo.

Además, no se observa un real compromiso por parte de los empleados, pues no son tomados en cuenta para la toma de decisiones, situación que se propicia por esa centralización en la información por parte del Director General.

En suma, no hay una motivación para desempeñar mejor su trabajo, debido a que los colaboradores no se identifican con el proyecto de empresa de esta editorial.

Para contrarrestar estas debilidades, se presenta un plan de comunicación con objetivos establecidos. Antes de enunciarlos, es importante definir el término "plan", para comprender mejor lo expuesto.

Según, Jaime Pérez, un plan se define como el curso de una acción prevista con antelación, proyecto general de actividades (1998:1)

Por lo tanto, los objetivos que nuestro plan debe cumplir para llevar a cabo las actividades son los siguientes:

1. Difundir el objetivo, misión, visión y valores de Amalgama Arte Editorial, entre todos los empleados que integran a la empresa, para iniciar la identificación de estos elementos con la organización.
2. Dotar de sentido y valor la participación de los integrantes de la editorial en el proceso de trabajo, para la toma de decisiones.

3. Describir las funciones que cada colaborador debe cubrir en el proceso de trabajo, con la finalidad de ahorrar energía y agilizar la producción.
4. Desarrollar cursos de capacitación y actualización para mejorar y motivar el desempeño de los trabajadores.
5. Organizar reuniones de trabajo para discutir los pormenores de los proyectos a realizar, para que cada elemento exprese sus puntos de vista, ideas y sugerencias.
6. Establecer un flujo informativo entre las diversas áreas que conforman a la empresa, para evitar retrasos en la producción y fomentar la participación y la toma de decisiones.
7. Reconocer el éxito y desempeño de los empleados para generar un bienestar en la organización.

Políticas de comunicación

Anteriormente, se mencionó la importancia de establecer una lógica entre los comportamientos de los actores y la cultura de la organización.

Para que esto pueda suscitarse, deben existir políticas que guíen el comportamiento, es decir, aquellos lineamientos que deben ser tomados en cuenta en el plan de comunicación para evitar confrontaciones y contradicciones.

Estas políticas de comunicación son las siguientes:

- a) Hacer énfasis en la importante colaboración de los empleados en la vida y desarrollo organizacional.
- b) No olvidar que todos forman y son parte de la organización.
- c) Dirigirse siempre a los colaboradores como parte de la empresa, es decir, promover un discurso incluyente.

- d) La información será entendida como un insumo importante para desarrollar el trabajo y no como un mecanismo de poder y dominio.
- e) Cada uno de los integrantes debe tener funciones y roles asignados, pero sin dejar de lado el trabajo en equipo.
- f) La comunicación en Amalgama Arte Editorial no sólo deberá ser un producto comunicativo, sino un proceso de diálogo para lograr consensos y cohesionar intereses.

Por lo tanto, el vocabulario rector de la propuesta de intervención es el siguiente.

Vocabulario rector

- *Nosotros*: Este es el concepto clave en toda la propuesta de intervención, porque pretende producir la idea de una organización incluyente, en donde cada elemento es parte esencial de la editorial, en la cual todos persiguen un mismo fin.
- *Bienestar común*: Nos remite a la cooperación y al logro de acciones conjuntas para obtener ventajas comunes; es decir, todos participamos, pero todos ganamos.
- *Información*: La información entendida como insumo de trabajo y no como un arma de poder, por ello, debe fluir para agilizar el proceso de trabajo.
- *Motivación*: Reconocimiento y valor del desarrollo y trabajo de los individuos que conforman a la editorial, por parte de las autoridades de la organización.
- *Identificación*: Compartir y comulgar con las ideas que conforman el proyecto de empresa que caracteriza a Amalgama Arte Editorial.
- *Integración*: Pertenecer a la empresa, sentirse parte importante de ella. Sentido de pertenencia.

PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN

PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

a) Comunicación administrativa

En este apartado, resulta oportuno recordar algunas de las obligaciones o responsabilidades que tiene la organización para con los trabajadores y, que por diversas causas no se han llegado a realizar.

Por ello, la estrategia de intervención propone la creación de programas específicos que cubran esos huecos generados.

En primera instancia, un programa será entendido como "un proyecto en donde se indican los pormenores del desarrollo de un plan o de una acción" (Pérez, 1998:1).

A continuación se enlistan los programas internos para cubrir los objetivos propuestos:

a) La Dirección General se encargará de difundir el objetivo, la misión, visión y valores a los trabajadores que la asisten, por medio de hojas informativas que se colocarán en puntos estratégicos del inmueble.

b) Por otra parte, tendrá a su responsabilidad la difusión de la información necesaria para que los miembros desempeñen sus labores óptimamente, a su vez, designará los puestos y funciones particulares para cada área, a través de órdenes de trabajo.

c) Además, la Dirección General, tendrá a su cargo la celebración de los reconocimientos a los actores que tengan un buen desempeño, así como la capacitación a éstos para mejorar su desarrollo.

d) Los cursos de capacitación deberán contener en sus temáticas temas para manejar diversos programas de edición y se deberán efectuar, por lo menos, cada trimestre.

e) Finalmente, también deberá fomentar la participación y compromiso, por medio de una comunicación eficaz y participativa, a través de dialogo interpersonal y grupal, por lo menos dos veces al mes, o cuando los proyectos realizados así lo requieran.

Por lo tanto, los flujos de información deben ocuparse en los diferentes niveles para mejorar la productividad. A continuación se describen dichos flujos.

FLUJOS DE INFORMACIÓN

En este sentido, la Dirección General debe otorgar oportuna y temporalmente la información a cada una de las áreas, para distribuir el trabajo de acuerdo a la competencia de cada integrante; ya que, debemos recordar que aquí la información es uno de los insumos más importantes.

En suma, la fluidez de estos datos debe atravesar cada departamento, junto con su equipo de colaboradores, porque de ellos depende que la productividad cumpla los estándares de tiempo óptimo.

Además, contar con este insumo facilita la respuesta a las contingencias suscitadas y, lo más importante, propicia la toma de decisiones.

Este intercambio de información se hará mediante las órdenes de trabajo que elaborará el Director General en primera instancia, y cada área posteriormente.

Al respecto, la retroalimentación será el objetivo esencial que estos documentos deben cumplir, pues la participación e intercambio de ideas ayudará enriquecer el trabajo.

Por otro lado, cabe destacar, que si dicha labor informativa se cumple adecuadamente, la autoridad se verá afianzada, toda vez que los actores identifiquen en el Director General al proveedor de la información "oficial", "verídica" y "oportuna" para desempeñar sus funciones, lo cual le dará a dicho actor un grado de poder y autoridad reconocido, pues, de esta forma, los empleados recurrirán a él para tratar asuntos laborales: situación que en definitiva le permitirá tener mayor control de las dinámicas organizacionales.

COMUNICACIÓN EXTERNA

Si bien es cierto, que la estrategia se centra en el funcionamiento interno de la editorial, es indispensable resaltar que los programas externos que esta organización está implementando en últimas fechas son oportunas, de acuerdo a los tiempos que vive la empresa.

Amalgama Arte Editorial está lanzando una campaña para proyectar su imagen y ha dado buenos resultados. A pesar de lo austera que ésta pudiera parecer. Dicha campaña se centra, básicamente en:

- a) Difundir boletines informativos a los diferentes medios de comunicación, televisión, radio, prensa e internet, en los cuales se presenta información sobre la editorial y sus últimas publicaciones.
- b) Otorgar algunos ejemplares de las obras más recientes como regalo a los televidentes, radioescuchas y lectores, según corresponda, para promover en primera instancia a la empresa y, en segundo lugar, a los productos que realiza.
- c) Invitar a los medios para asistir a la presentación de los libros que edita esta firma.

En general, la estrategia que propone esta firma es buena, quizá, sólo bastaría agregar es:

- Establecer alianzas estratégicas con otras editoriales de la misma clase, con el objetivo de impulsar mayores proyectos y promover sus productos de manera simultánea, el sentido es unir fuerzas para contrarrestar, en cierta medida, los embates de la competencia y, con ello, lograr mayor presencia e imagen en el ramo.

Se han presentado los programas internos y externos que contempla el plan comunicativo, para llevarlos a cabo, se proponen los siguientes productos comunicativos.

PROCESOS DE COMUNICACIÓN

Los procesos de comunicación que estos programas demandan son básicamente de tres tipos:

a) General o masivo

El cual será empleado para difundir el proyecto de empresa que identifica a Amalgama Arte Editorial en toda la organización. pues aquí, no hay grupos o públicos específicos, esta información se transmitirá de manera general a todos los empleados.

En lo respecta a los programas exteriores, este el proceso que se ha puesto en marcha, pues los boletines de prensa se envían a medios de comunicación masiva, los cuales se encargan de difundir la información que se presenta en dicho documento.

b) Grupal

Este proceso comunicativo será empleado en los cursos de capacitación, naturalmente, éstos no serán individuales, sino grupales, ya sea por área o tipo función a desempeñar.

También, las juntas de trabajo que se efectuarán serán grupales, pues en éstas, como hemos visto, se designarán las funciones que cada integrante llevará a cabo en el proceso de trabajo.

Por otra parte, el reconocimiento al desempeño de los empleados puede realizarse de manera grupal.

c) Personal

El proceso comunicativo personal, será recurrente en los diálogos con el Director General para exponer ideas y propuestas, así como los reconocimientos de manera personal.

Aquí es importante resaltar la oportunidad que todo integrante debe tener para exponer sus comentarios y puntos de vista.

PRODUCTOS COMUNICATIVOS

Los productos comunicativos son aquellos medios que nos ayudarán a concretar las acciones propuestas para concluir con éxito la propuesta de intervención. Estos productos son los que a continuación se enlistan.

a) Hojas informativas institucionales

Estas hojas informativas servirán para difundir el objetivo, misión, visión y valores que rigen el funcionamiento de la editorial. Éstas tendrán el logo institucional de la empresa, para darles el carácter de oficial. Se colocarán en diversos puntos estratégicos del inmueble, para que todos los integrantes las observen y sean el principio de una identificación con el propósito de Amalgama Arte Editorial.

b) Folletería

Se propone la creación de un folleto en donde se describan los puestos y funciones que contempla cada área, así como un flujograma del proceso de producción general de la editorial y uno particular para cada área, con esto, se intenta establecer una división de trabajo que permita ahorrar energía y optimizar el trabajo.

c) Juntas de trabajo

Las juntas de trabajo tienen una doble finalidad. En primer lugar, aquí se van a discutir los proyectos editoriales a realizar, para designar las funciones que cada área llevará a cabo.

En segundo lugar, propiciar la participación de los empleados y dotarlos de información para la toma de decisiones.

Estas juntas se harán en primera instancia, con los mandos medios y, posteriormente, con todos los empleados para agilizar la distribución de las actividades.

A su vez, estas juntas pretenden erradicar la centralización de la información y, lo más importante, promover al Director General como un buen líder, capaz de organizar equipos de trabajo y guiar sus funciones.

Estas juntas se harán cada inicio de proyecto y eventualmente, cuando así se requiera.

d) Órdenes de trabajo

Al interior, estas órdenes de trabajo serán un resultado de las juntas de trabajo, pues en éstas se presentará por escrito las funciones de cada área y, a su vez, de cada individuo. Esta labor, la efectuará en primera instancia, el Director General y en segundo lugar, los mandos medios, de esta forma, cada elemento se sentirá comprometido con su trabajo, pues éste ya sólo será su responsabilidad.

Además, contará con la información necesaria para responder a las contingencias y tomar decisiones correctas. Así, el proceso productivo será más fluido, toda vez, que la información llegue oportuna y temporalmente.

Al exterior, las órdenes de trabajo también serán proporcionada a los proveedores y trabajadores externos, con la finalidad de especificar las condiciones y características de los trabajos o servicios requeridos y, de este modo, evitar errores y retrasos en la producción.

e) Reportes de trabajo

Como una manera de afínzar la autoridad del Director General y lograr que los empleados la reconozcan se elaborarán reportes de trabajo que tendrán que ser tomados en cuenta por dicho actor, para lograr mayor control en cada uno de los procesos y guiar el trabajo en la editorial.

Cabe señalar que dicha actividad se realizará como medio de supervisión al trabajo y no al trabajador: es decir como una guía en las funciones, pues dicha situación identificará a los empleados con la autoridad.

f) Cursos de capacitación

Los cursos de capacitación serán vitales para mejorar la calidad del trabajo y, por su puesto, para motivar la participación y colaboración de los integrantes.

Éstos deberán ser impartidos por gente especializada en las diferentes temáticas que el trabajo editorial requiere (diseño, corrección de estilo, redacción, estrategias de venta y mercadeo, contabilidad, etc.).

Tomando en cuenta la situación financiera de la empresa, estos cursos, en primera instancia, podrán ser impartidos por la gente que mayor especialización y conocimientos tiene en la editorial, al menos en cuanto a diseño, y producción se refiere.

Sin embargo, no debemos olvidar que se requiere mayor especialización en las temáticas propuestas, por ello, esto debe ser una prioridad en el presupuesto de la organización.

Con ello, se pretende que las necesidades del mercado sean cubiertas con mayor satisfacción y, las expectativas de los empleados sean contempladas.

g) Eventos para el reconocimiento del trabajo

Uno de los objetivos de la propuesta es motivar a los empleados a seguir colaborando, pero comprometidamente con la editorial. Para ello, se sugiere reconocer el trabajo de los trabajadores, ya sea de manera personal o grupal, en reuniones o eventos especiales, organizados por las autoridades de la empresa.

Aquí, se insiste en otorgar un reconocimiento (diploma) para lograr mayor efecto en los trabajadores.

Así, no sólo el trabajo se hará mejor, toda vez que existe un estímulo extra, sino que el empleado se sentirá mejor colaborando en Amalgama Arte Editorial.

Estos productos comunicativos tienen una gran ventaja para la editorial, son medios o publicaciones escritas, los cuales podrán ser elaborados en la organización, situación que no implicaría mayor inversión económica, dada la situación financiera que atraviesa.

CONSIDERACIONES FINALES

Las organizaciones son sistemas sociales que se encuentran influidos por factores internos y externos que afectan, la mayoría de las veces, su funcionamiento y evolución, propiciando problemas trascendentes para su desarrollo.

Particularmente, Amalgama Arte Editorial, enfrenta problemas severos que emergen, principalmente del exterior, como la crisis que adolece el rumbo de la industria editorial mexicana y, por ende, incide en el funcionamiento de esta pequeña empresa, la cual ha demostrado que sabe resistir, pese a los obstáculos que se encuentran en su camino.

Pues, al igual que muchas editoriales independientes en México, esta pequeña industria cultural se resiste a morir o a caer en manos de la competencia férrea que la persigue.

Sin embargo, abatir estos conflictos no ha resultado sencillo, toda vez que las condiciones financieras no permiten establecer programas ambiciosos para fortalecer a la empresa.

Por ello, esta propuesta de intervención sugiere atacar, en primera instancia, los problemas que entorpecen el desarrollo interno de la editora y, segundo término, propone medidas viables para contrarrestar la situación externa.

Así, a lo largo de esta investigación descubrimos numerosos problemas que encara Amalgama Arte Editorial, los cuales sugerían una empresa débil, incluso disfuncional. No obstante, la percepción en este punto del estudio, ha cambiado, es decir, estamos seguros que, a pesar de los conflictos que alteran el orden de esta organización, sigue funcionando, con tropiezos y errores, pero funcionando. Situación que demuestra, que dentro de todo ese caos organizacional, hay un "orden" que sostiene a este sistema social.

Naturalmente, esto no sólo es mérito de la estructura en sí, sino de los integrantes que hacen de Amalgama Arte Editorial una empresa en movimiento, desde los mandos superiores, quienes dirigen y guían las labores, hasta los grupos operativos, que dan vida y sentido a esta organización.

Pero, la labor persiste, no hay que descuidar las metas perseguidas, pues el entorno no perdona descuidos y atrasos, debemos estar a la altura de las exigencias del mercado para consolidar este proyecto empresarial.

Sin lugar a dudas, existen numerosos conflictos que han sido abordados en este estudio, y que son igual de importantes que los ya contemplados, sin embargo, aquí se ha hecho presente la visión de los trabajadores, quienes son una prueba real de los que acontece en la editorial.

Por ello, se considera firmemente que, si bien no se dará respuesta a todas las problemáticas que atañen a la empresa, sí a aquellas que más preocupan a sus integrantes. Con ello, se espera dar un gran paso en la conformación de una organización habitable, en donde la comunicación sea el instrumento esencial para cohesionar la diversidad cultural que aquí confluye.

CONCLUSIONES GENERALES

A lo largo de la historia humana, la comunicación ha sido el proceso más eficaz para el intercambio de ideas y opiniones que propicien acuerdos entre los sujetos participantes; por ello, ésta importante actividad constituye una herramienta esencial para la consolidación de consensos que benefician a las partes no sólo en la vida social, sino en la organizacional también.

Bajo esta lógica, las organizaciones son entendidas como sistemas sociales complejos, integrados por seres humanos que interactúan con demás seres humanos en pro de un beneficio mutuo en el mejor de los casos; es decir, donde la comunicación sea, además de un proceso de intercambio de información, un mecanismo para articular a los diferentes elementos que las conforman, incluyendo el humano.

Naturalmente, la situación no es tan sencilla como se plantea, como bien se ha mencionado, las organizaciones son complejas, confusas, difusas y, en cierto grado, contradictorias, por lo tanto, conocer y reconocer los elementos que las conforman es una labor trascendente, en donde la comunicación juega un papel fundamental, más no es la panacea en las dinámicas de la organización.

No obstante, lo complejo de estos sistemas, su capacidad autopoiética resulta sorprendente, pese a las circunstancias internas y externas que condicionan su desarrollo, encontramos organizaciones estrictamente funcionales, con necesidades de innovación y adaptación a las exigencias del entorno.

Así, observamos en Amalgama Arte Editorial una organización consolidada en un contexto desfavorable para su evolución, con poca capacidad para ajustarse a las cada vez más demandantes necesidades del ambiente: situación que en definitiva ha propiciado los tres significativos. Empero, presenta una valiosa capacidad para ajustarse a las circunstancias contextuales, cualidad que le ha permitido mantenerse dentro del ramo.

Por lo tanto, es una organización con un grado de autopoiesis importante, toda vez que busca mecanismos alternativos para producir y comercializar sus productos; en suma, "subsistir" pese a una feroz competencia que absorbe a editoriales independientes como la que ahora nos ocupa, dados sus mecanismos de distribución y comercialización que acaparan el mercado.

Además, cuentan con personal capacitado y especializado para efectuar el proceso de trabajo; no así en Amalgama Arte Editorial, cuyo personal se forma a través de la experiencia y errores significativos en la producción, los cuales implican un costo financiero importante a la organización

En otro sentido, vemos una globalización que exige mayor competitividad internacional, para la cual la editorial no está preparada y, por supuesto, una innegable falta de apoyos y programas gubernamentales para este tipo de empresas en países como México, con una inexistente cultura de la lectura.

Empero, aún funciona, ¿por cuánto tiempo?, no sería bueno especular. Baste decir que necesita poner en práctica soluciones viables, algunas de las cuales se han propuesto en la presente investigación para resarcir estas divergencias y hacer frente a los embates del entorno, en suma, leer su contexto para conocer el tipo de organización que ahora se demanda.

Claro está que dicha situación ha repercutido en el funcionamiento interno de la empresa. En este sentido se visualiza a una editorial con poca claridad organizacional y, por ende, un mínimo compromiso por parte de sus colaboradores. Aspecto inherente a la falta de una autoridad y liderazgo consolidados y, sobre todo, reconocido por los integrantes. En consecuencia es de imperiosa necesidad saber qué es lo que quiere la organización y qué es lo que desean los miembros que la habitan para generar una dinámica de ganar-ganar, preferentemente.

En esta organización, la comunicación no ha cumplido su papel, pues existe entre los actores una incertidumbre no sólo de la situación que enfrenta la empresa en general, sino de los propios lineamientos que constituyen el funcionamiento de la misma: es decir, no hay articulación de los factores e intereses diversos que confluyen en ella.

De esta manera, los flujos de información no son utilizados adecuadamente, por lo cual la información indispensable para actuar con eficacia y decidir correctamente no llega con oportunidad ni temporalidad.

Así, las bases para los consensos y acuerdos entre los actores no se concretan; en consecuencia no hay actitudes propositivas y participativas que enriquezcan las funciones de la editorial, pese a la autonomía de los miembros para guiar sus actividades.

Al respecto, es urgente erradicar la percepción de que la información funciona como un instrumento de control y poder; es más bien un instrumento articulador importante para cubrir las metas y objetivos con eficacia.

Por lo tanto, la cultura organizacional que distingue a Amalgama Arte Editorial es débil porque no hay una conducta colectiva en pro de los intereses de la organización, toda vez que no existen valores claramente establecidos que guíen las actitudes de los empleados. Disfuncional porque no ha logrado alcanzar las metas propuestas, pues no hay un compromiso real por parte de los integrantes, debido a la escasa motivación que se promueve.

Estas apreciaciones resultan importantes, toda vez que ofrecen un marco de referencia para comprender la vida organizacional en general. Así encontramos algunos aspectos que podrían ser similares a las organizaciones de México (los cuales, incluso, han sido ratificados por estudiosos de la materia) como: una estructura jerárquica, de comunicación y de poder de forma vertical—descendente, centralización de la información y la toma de decisiones, carencia y, por tanto, demanda de un liderazgo consolidado, falta de integración y reconocimiento del factor humano en las decisiones importantes, escasos mecanismos de desarrollo y motivación de los recursos humanos, nulas condiciones de trabajo y, por consiguiente, escasa identificación de los actores con la organización.

Pese a los resultados obtenidos, desalentadores en su mayoría, la invaluable riqueza de conocimientos adquiridos representan una experiencia única en la formación profesional de la realizadora de esta investigación, toda vez que las expectativas fueron cubiertas.

No obstante, la presente investigación tiene diversas limitantes, como la falta de tiempo y oportunidad para poner en práctica y evaluar la estrategia de intervención presentada, pues, el paso a seguir depende concretamente de la organización.

Sin embargo, es importante dejar abierta la investigación a nuevos puntos de análisis, ya que, quedan numerosas interrogantes por contestar. Por ejemplo: ¿Qué futuro les espera a las organizaciones de México en un país en crisis?, ¿cuáles son los nuevos retos por encarar?, ¿qué ajuste deben establecer las organizaciones en un mundo globalizado?, ¿cuál será el papel de los individuos en la organización en aras de un mundo tecnificado?, ¿cuál es el impacto de la tecnología en los procesos productivos?, y, finalmente, ¿cuáles empresas tendrán mayor posibilidad de sobrevivir?

FUENTES CONSULTADAS

- Abravanel, Allaire, *et. al.*, *Cultura Organizacional, aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*, Legis Editores, Bogotá, 1992.
- Aguilar Vieyra, Griselda, "Un modelo general de diseño de investigación en comunicación (propuesta)", en *Cuadernos del Colegio de Educación y comunicación*, núm. 4, vol. I, año 2, junio de 1999,
- Andrade, Horacio, "El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales", en *Razón y Palabra*, núm. 4, año 1, septiembre-noviembre, 1996.
- Ávila G., Xavier I., *et. al.*, *La organización habitable*, Media Comunicación, México, 2000.
- Cáceres, Galindo, *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*, Pearson Education, México.
- CANIEM. Actividad editorial 2000, libros, México, 2002.
- Crozier y Friedberg, *El actor y el sistema*, Alianza Editorial Mexicana, México, 1990.
- D'Aprix, *La comunicación clave de la productividad*, Limusa Noriega, México, 1992.
- Etzioni, Amitai y Eva (comps.), *Los cambios sociales. Fuentes, tipos y consecuencias*, trad., Florentino M; Torner, 1ª e., 3ª reimp. México, FCE, 1984.
- Fernández Collado, C., *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 1991.
- Flores F. Carlos. *Inventando la empresa del siglo XXI*, Hachete, Santiago, 1989.
- Habermas, Jürgen. *Teoría de la acción comunicativa*. Tomo I. Taurus, Buenos Aires, 1987.
- Huse, Edgar, *et. al.*, *El comportamiento humano en la organización*, Citesa, México, 1980.
- Johansen, B. Óscar. *La comunicación y la conducta organizacional*, Diana, México, 1979.
- Martínez, Emilio. *Herramientas estadísticas básicas*, versión mimeo., Gráficos la Prensa, 1995.

- Martín Serrano, Manuel, *Teoría de la comunicación*, ENEP Acatlán, 1992.
- Mayntz, Renate, *Sociología de la organización*, trad. José Díaz García, 1ª ed., 5ª reimp., Madrid, Alianza Universidad, 1990..
- Méndez, Jos S., *et. al.*, *Dinámica social en las organizaciones*, Mc Graw Hill, México, 1990.
- Moles A., Rohmer E., *Teoría de los actos*, Trillas, México, 1982.
- Morgan, Gareth, *Imágenes de la organización*, México, Alfaomega/RA-MA, 1991.
- Pérez Dávila, Jaime, *Diversidad y Comunicación, elementos para una planificación global de la comunicación*, documento sin publicar, México, 1998.
- _____, *Recursos culturales de la organización*, documento sin publicar, México, 1998.
- Ruiz Olabuenaga, Ignacio, *Sociología de la organización*, Editorial Bilbao, Deusto, 1999.
- Robbins, Stephen P., *Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones*, trad. Rosa María Rosas Sánchez, 3ª ed., México, Prentice Hall, 1991.
- Salaman, Graeme y Thompson, Kenneth, *Control e ideología en las organizaciones*, trad. Martha Merodio, México, FCE, 1984, 367 p.
- Sartori, Giovanni, (1998), *Homo videns, la sociedad teledirigida*, Taurus, México.
- Schein, Edgar H., *Psicología de la organización*, trad. Víctor E. Cruz Cardona, México, Prentice Hall, 1982, 252 p.
- Ulloa, Adriana, "La comunicación como principio de integración/interacción dentro de las organizaciones, en *Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación*, vol. 1, año 1, núm. 1. UNAM-ENEP Acatlán, México, 1997.
- Winkin, Y., *et. al.*, *La nueva comunicación*, Kairós, Barcelona, 1987.

HEMEROGRAFÍA

Acosta Nieto y Vargas Ángel, "Editores mexicanos reciben con cautela el decreto de estímulo fiscal a esa industria", en *La Jornada*, 27 de junio de 2002, p. 7a.

Güemes, César, "El Aduanero, nuevo sello libresco", en *El Financiero*, 1994, p. 68.

Peña Guido y Baca Héctor, "Riesgo de que se incremente el monopolio editorial por la eliminación de la tasa cero", en *La Jornada*, domingo 9 de junio de 2002, pp. 12a-13a.

_____, "Hay torpeza y desprecio del gobierno a la lectura, acusan editores independientes", en *La Jornada*, lunes 10 de junio de 2002, pp. 14a-15a.

Vargas, Ángel, "Apremiante, el momento que vive la industria nacional del libro, alerta la cámara del ramo", en *La Jornada*, viernes 9 de agosto de 2002, p. 5a.

Zúñiga, David, "Hacienda da a conocer las reglas para el estímulo del IVA a editores", en *La Jornada*, martes 9 de julio de 2002, p. 2a.

Martínez H., José A., "Panorama de la industria editorial mexicana: una lectura comprometida", en *Revista Libros de México*, núm. 63, México, 2002, pp. 5-12.

OTRAS FUENTES

1. *Manual de Políticas y procedimientos de Amalgama Arte Editorial SA de CV.*
2. www.caniem.com
3. www.inegi.gob

*La etapa más importante a lo largo de mi vida estudiantil ha sido,
sin lugar a dudas, mi estancia en la Universidad Nacional Autónoma de México,
porque en esta importante casa de estudios no sólo aprendí a aprender,
aprendí a ser y aprendí a hacer; sino, lo más valioso,
aprendí a respetar la diversidad en todas sus formas.*

*Estoy orgullosa de pertenecer a una generación de jóvenes sensibles
a los problemas que atañen a su sociedad. Jóvenes estudiantes que luchan
por defender aquello que no se vende ni se compra:
el conocimiento, el derecho a la educación.*

*Por ello, somos parte del pasado, el presente y el futuro de México,
a pesar de las trampas, desacreditaciones y obstáculos fabricados.*

*Es momento de entenderlo, no somos La Generación X,
somos la generación del siglo XXI.*

Iriana González Mecardo

ANEXO 1

REGISTROS EN LAS HOJAS DE INSPECCIÓN

Hoja de Inspección 1

PROBLEMAS	PERIODO 20-24 DE ENERO					
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	TOTAL
Retraso en el proceso de producción	///	//	//	/	/	6

Hoja de Inspección 2

PROBLEMAS	PERIODO 20-24 DE ENERO					
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	TOTAL
Centralización en las decisiones importantes	/	//	//	//	/	8

Hoja de Inspección 3

PROBLEMAS	PERIODO 20-24 DE ENERO					
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	TOTAL
Atender funciones que no corresponden al departamento	//	//	/	/	/	8

Hoja de Inspección 4

PROBLEMAS	PERIODO 20-24 DE ENERO					
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	TOTAL
Fallas en el soporte técnico	/////	///	/	///		13

TESIS CON
LÍNEA DE ORIGEN

REGISTROS EN LAS HOJAS DE INSPECCIÓN

Hoja de Inspección 1

PROBLEMAS	PERIODO 27-31 DE ENERO					
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	TOTAL
Retraso en el proceso de producción	/	/	///	///	///	11

Hoja de Inspección 2

PROBLEMAS	PERIODO 27-31 DE ENERO					
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	TOTAL
Centralización en las decisiones importantes	/	/	///	///	///	11

Hoja de Inspección 3

PROBLEMAS	PERIODO 27-31 DE ENERO					
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	TOTAL
Atender funciones que no corresponden al departamento	/	//	///	//	/	10

Hoja de Inspección 4

PROBLEMAS	PERIODO 27-31 DE ENERO					
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	TOTAL
Fallas en el soporte técnico	///	//	//	//	/	10

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

REGISTROS EN LAS HOJAS DE INSPECCIÓN

Hoja de Inspección 1

PROBLEMAS	PERIODO 3-7 DE FEBRERO					
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	TOTAL
Retraso en el proceso de producción	///	/	asueto	///	///	10

Hoja de Inspección 2

PROBLEMAS	PERIODO 3-7 DE FEBRERO					
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	TOTAL
Centralización en las decisiones importantes	//	/	asueto	///	///	9

Hoja de Inspección 3

PROBLEMAS	PERIODO 3-7 DE FEBRERO					
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	TOTAL
Atender funciones que no corresponden al departamento	//	/	asueto	///	///	9

Hoja de Inspección 4

PROBLEMAS	PERIODO 3-7 DE FEBRERO					
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	TOTAL
Fallas en el soporte técnico	//	/	asueto	///	//	8

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 2

Resultados de las hojas de observación

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Actor 1. Director General

Día: 27/01/03

Variables Tipo de registro	Organizador/sensible		Controlador/lider		Analítico/visionario		Persuasivo/clown	
	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal
Para tomar decisiones	X	X			X	X		
Para plantearse metas					X			
Para comunicarse	X	X						
Para manejar sus emociones					X			

Observaciones: El actor sólo trabajó por la mañana de 11:00 am a 1:00 pm.

Actor 1. Director General

Día: 28/01/03

Variables Tipo de registro	Organizador/sensible		Controlador/lider		Analítico/visionario		Persuasivo/clown	
	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal
Para tomar decisiones	X X	X	X					
Para plantearse metas			X					
Para comunicarse	X							
Para manejar sus emociones	X X	X						

Observaciones: Estuvo prácticamente 2 horas en la editorial.

Actor 1. Director General

Día: 29/01/03

Variables Tipo de registro	Organizador/sensible		Controlador/líder		Analítico/visionario		Persuasivo/clown	
	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal
Para tomar decisiones					X	X		
Para plantearse metas	X	X						
Para comunicarse	X	X						
Para manejar sus emociones	X	X						

Observaciones: Sólo se presentó por la tarde, de 3:00 pm a 5:30 pm

Actor 1. Director General

Día: 30/01/03

Variables Tipo de registro	Organizador/sensible		Controlador/líder		Analítico/visionario		Persuasivo/clown	
	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal
Para tomar decisiones			X	X			X	
Para plantearse metas					X			
Para comunicarse	X							
Para manejar sus emociones	X	X		X	X	X		

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Actor 1. Director General

Día: 31/01/03

Variables Tipo de registro	Organizador/sensible		Controlador/lider		Analítico/visionario		Persuasivo/clown	
	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal
Para tomar decisiones	X	X	X					
Para plantearse metas					X			
Para comunicarse	X		X	X				
Para manejar sus emociones	X							

Observaciones: Estuvo la mayor parte del tiempo en su oficina.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Resultados de las hojas de observación

Actor 2. Coordinadora de Información

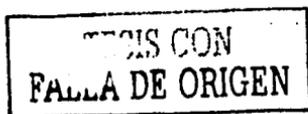
Día: 27/01/03

Variables Tipo de registro	Organizador/sensible		Controlador/líder		Analítico/visionario		Persuasivo/clown	
	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal
Para tomar decisiones	X	X	X	X	X			
Para plantearse metas							X	X
Para comunicarse	X		X	X	X	X	X	
Para manejar sus emociones	X		X	X	X	X		

Actor 2. Coordinadora de Información

Día: 28/01/03

Variables Tipo de registro	Organizador/sensible		Controlador/líder		Analítico/visionario		Persuasivo/clown	
	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal
Para tomar decisiones			X	X	X			
Para plantearse metas					X	X		
Para comunicarse	X	X	X	X			X	X
Para manejar sus emociones			X	X				


 PROCES CON
 FALLA DE ORIGEN

377

Actor 2. Coordinadora de Información

Día: 29/01/03

Variables Tipo de registro	Organizador/sensible		Controlador/líder		Analítico/visionario		Persuasivo/clown		
	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	
Para tomar decisiones	X		X X X	X	X X	X	X		
Para plantearse metas					X X		X		
Para comunicarse	X X X		X		X X X				
Para manejar sus emociones			X X	X					

Actor 2. Coordinadora de Información

Día: 30/01/03

Variables Tipo de registro	Organizador/sensible		Controlador/líder		Analítico/visionario		Persuasivo/clown	
	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal
Para tomar decisiones			X X X		X	X	X X	
Para plantearse metas	X X				X			
Para comunicarse			X X	X	X X		X	
Para manejar sus emociones	X		X X		X		X	

TRUCIS CON
FALLA DE ORIGEN

Actor 2. Coordinadora de Información

Día: 31/01/03

Variables Tipo de registro	Organizador/sensible		Controlador/lider		Analítico/visionario		Persuasivo/clown		
	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	
Para tomar decisiones	X	X	X	X	X				
Para plantearse metas	X		X					X	
Para comunicarse			X	X	X			X	
Para manejar sus emociones	X					X			

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Resultados de las hojas de observación

Actor 3. Diseñadora Gráfica

Día: 27/01/03

Variables Tipo de registro	Organizador/sensible		Controlador/lider		Analítico/visionario		Persuasivo/clown	
	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal
Para tomar decisiones	X X	X					X X	X
Para plantearse metas	X		X	X				
Para comunicarse					X X X	X		
Para manejar sus emociones							X X	X

Actor 3. Diseñadora Gráfica

Día: 28/01/03

Variables Tipo de registro	Organizador/sensible		Controlador/lider		Analítico/visionario		Persuasivo/clown	
	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal
Para tomar decisiones	X X		X	X	X X X X			
Para plantearse metas	X				X X X	X		
Para comunicarse	X X X		X X	X X			X X	
Para manejar sus emociones			X				X X	

280

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Actor 3. Diseñadora Gráfica

Día: 29/01/03

Variables Tipo de registro	Organizador/sensible		Controlador/líder		Analítico/visionario		Persuasivo/clown	
	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal
Para tomar decisiones							X	X
Para plantearse metas			X	X	X			
Para comunicarse	X	X	X			X	X	X
Para manejar sus emociones	X	X	X	X	X			

Observaciones: Sólo trabajó medio día.

Actor 3. Diseñadora Gráfica

Día: 30/01/03

Variables Tipo de registro	Organizador/sensible		Controlador/líder		Analítico/visionario		Persuasivo/clown	
	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal
Para tomar decisiones			X	X	X	X		
Para plantearse metas	X	X			X	X	X	
Para comunicarse	X		X	X	X	X	X	X
Para manejar sus emociones	X	X	X	X	X	X	X	

TESIS CON
FALLA DE ORDEN

Actor 3. Diseñadora Gráfica

Día: 31/01/03

Variables Tipo de registro	Organizador/sensible		Controlador/lider		Analítico/visionario		Persuasivo/clown	
	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal
Para tomar decisiones	X	X	X		X	X	X	
Para plantearse metas					X	X		
Para comunicarse			X	X	X	X		
Para manejar sus emociones	X		X	X			X	X

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Resultados de las hojas de observación

Actor 4. Secretaria General

Día: 27/01/03

Variables Tipo de registro	Organizador/sensible		Controlador/lider		Analítico/visionario		Persuasivo/clown	
	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal
Para tomar decisiones	X X X	X X	X X X		X X			
Para plantearse metas	X X		X X X		X X X			
Para comunicarse			X	X	X X	X		
Para manejar sus emociones	X X		X X	X X	X X X X		X X	

Actor 4. Secretaria General

Día: 28/01/03

Variables Tipo de registro	Organizador/sensible		Controlador/lider		Analítico/visionario		Persuasivo/clown	
	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal
Para tomar decisiones			X X	X X				
Para plantearse metas	X		X		X X		X X	
Para comunicarse	X X		X		X		X	
Para manejar sus emociones	X X		X X	X	X X	X		

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Actor 4. Secretaria General

Día: 29/01/03

Variables Tipo de registro	Organizador/sensible		Controlador/lider		Analitico/visionario		Persuasivo/clown	
	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal
Para tomar decisiones				X	X X		X X	
Para plantearse metas	X		X X				X	
Para comunicarse	X X		X		X X			
Para manejar sus emociones			X X	X			X	

Actor 4. Secretaria General

Día: 30/01/03

Variables Tipo de registro	Organizador/sensible		Controlador/lider		Analitico/visionario		Persuasivo/clown	
	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal
Para tomar decisiones	X X		X X	X	X X			
Para plantearse metas			X X					
Para comunicarse							X X	
Para manejar sus emociones	X X X		X	X X	X			

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Actor 4. Secretaria General

Día: 31/01/03

Variables / Tipo de registro	Organizador/sensible		Controlador/lider		Analítico/visionario		Persuasivo/clown	
	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal
Para tomar decisiones	X	X	X	X	X	X	X	X
Para plantearse metas	X	X	X	X	X	X	X	X
Para comunicarse	X	X					X	X
Para manejar sus emociones	X		X	X	X	X	X	X

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO 3

TEST DE PERSONALIDAD

ACTOR 1. DIRECTOR GENERAL

FECHA 27/01/03

INSTRUCCIONES: En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, señala con una "X" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquellas características que admiras, te gustaría o "deberías" tener. Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar reapidamente. Asegúrate de elegir sólo una.

<p>TRANQUILO</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p>OBEDIENTE</p>	<input type="checkbox"/>
<p>METICULOSO, DETALLISTA</p>	<input type="checkbox"/>	<p>CAPRICHOSO</p>	<input type="checkbox"/>
<p>DE OPINIONES FUERTE</p>	<input type="checkbox"/>	<p>TESTARUDO, REACIO A CONCEDER</p>	<input type="checkbox"/>
<p>SOCIABLE, AMIGABLE</p>	<input type="checkbox"/>	<p>JUGUETÓN</p>	<input checked="" type="checkbox"/>
<p>ESTABLE, TEMPLADO</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p>CONVINCENTE</p>	<input checked="" type="checkbox"/>
<p>PRECISO</p>	<input type="checkbox"/>	<p>GENTIL</p>	<input type="checkbox"/>
<p>NERVIOSO</p>	<input type="checkbox"/>	<p>HUMILDE, MODESTO</p>	<input type="checkbox"/>
<p>ESPONTÁNEO</p>	<input type="checkbox"/>	<p>ORIGINAL</p>	<input type="checkbox"/>
<p>VALIENTE</p>	<input type="checkbox"/>	<p>SEGURO DE MI MISMO</p>	<input type="checkbox"/>
<p>CREATIVO, CON INVENTIVA</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p>SIMPÁTICO</p>	<input type="checkbox"/>
<p>ENTREGADO</p>	<input type="checkbox"/>	<p>ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES</p>	<input checked="" type="checkbox"/>
<p>INTROVERTIDO</p>	<input type="checkbox"/>	<p>ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES</p>	<input type="checkbox"/>
<p>COMPETITIVO</p>	<input type="checkbox"/>	<p>DE TRATO FÁCIL</p>	<input checked="" type="checkbox"/>
<p>JOVIAL, GOZOSO</p>	<input type="checkbox"/>	<p>ORGANIZADO, METÓDICO</p>	<input type="checkbox"/>
<p>CONSIDERADO</p>	<input type="checkbox"/>	<p>ENÉRGICO</p>	<input type="checkbox"/>
<p>CONCILIADOR</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p>"CAMPECHANO", SOBRELLEVO LAS COSAS</p>	<input type="checkbox"/>

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

RESPECTUOSO	A	ANALÍTICO	X
EMPRENDEDOR	X	LLANO, DIRECTO	C
OPTIMISTA	P	ENCANTADOR	P
SERVICIAL	O	LEAL	O
ARRIESGADO, TEMERARIO	C	DETERMINACIÓN PARA APOYAR	X
DISPUESTO A AYUDAR	X	A LOS OTROS MORALMENTE	X
CÁLIDO Y SINCERO	P	EVITO LA CONFRONTACIÓN	A
CENTRADO, NO EXTREMO	A	OSTINADO, NECIO	C
AGRESIVO	C	SOCIABLE, AMIGABLE	P
INFLUENCIABLE	X	DISCIPLINADO	A
INDECISO	P	GENEROSO	O
IMPULSIVO	A	VIVAZ, LLAMATIVO	P
COMUNICATIVO	P	PERSISTENTE, NO ME RINDO	X
CONTROLADO	X	CAUTELOSO	A
DECISIVO, FIRME	C	DETERMINADO	X
SISTEMÁTICO	A	ELOCUENTE	P
CONTENTO	O	BONDADOSO	O
CONFIADO	P	INQUIETO	X
PACÍFICO	X	POPULAR	P
POSITIVO	C	COMPARTIDO, COLABORADOR	O
APEGADO A PROPIAS DECISIONES	X	REGIDO POR PRINCIPIOS	A
A FAVOR DE NUEVAS IDEAS	P	DETERMINADOS	A
LISTO PARA HACER FAVORES	A	DIPLOMÁTICO	X
SOCIABLE, AMIGABLE	O	ATREVIDO, AUDAZ	C
		SATISFECHO	O
		EXPRESIVO	P

ANSIOSO C
 IMPACIENTE O
 DISPUESTO X
 CONSECUENTE, FLEXIBLE P

GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO P
 PACIENTE O
 FACILIDAD PARA HABLAR A
 INDEPENDIENTE X

ADAPTABLE A
 TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER
 DESACUERDO C
 PREOCUPADO, INTERESADO
 POR LOS OTROS X
 EMOTIVO, IMPRESIONABLE P

CARISMÁTICO, ADMIRADO P
 AMABLE, TRATABLE O
 VULNERABLE, SENSIBLE A
 SEGURO Y FUERTE X

RESULTADOS

Actor 1. Director General

C CONTROLADOR	0	1	2	3	4	5	6	7	<input checked="" type="checkbox"/> X	9	10	11	12	14	16	18
O ORGANIZADOR	0	1		2	3	4		5	6	7	<input checked="" type="checkbox"/> X	9	10	12	14	16
A ANALÍTICO	0	1		2	3	4		<input checked="" type="checkbox"/> X	6	7	8		9	10	12	14
P PERSUASIVO	0	1	2	<input checked="" type="checkbox"/> X	4	5		6	7	8	9	10	11	12	14	16

TOTAL= 24 PUNTOS

Tipo de personalidad de este actor: Organizador Sensible

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

TEST DE PERSONALIDAD

ACTOR 2. COORDINADORA DE INFORMACIÓN

FECHA 27/01/03

INSTRUCCIONES: En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, señala con una "X" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquellas características que admiras, te gustaría o "deberías" tener. Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar reapidamente. Asegúrate de elegir sólo una.

TRANQUILO
METICULOSO, DETALLISTA
DE OPINIONES FUERTE
SOCIABLE, AMIGABLE

O
X
C
P

OBEDIENTE
CAPRICHOSO
TESTARUDO, REACIO A CONCEDER
JUGUETÓN

O
A
X
P

ESTABLE, TEMPLADO
PRECISO
NERVIOSO
ESPONTÁNEO

O
A
X
P

CONVINCENTE
GENTIL
HUMILDE, MODESTO
ORIGINAL

P
O
A
X

VALIENTE
CREATIVO, CON INVENTIVA
ENTREGADO
INTROVERTIDO

C
X
O
A

SEGURO DE MI MISMO
SIMPÁTICO
ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES
ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES

P
O
X
A

COMPETITIVO
JOVIAL, GOZOSO
CONSIDERADO
CONCILIADOR

X
P
O
A

DE TRATO FÁCIL
ORGANIZADO, METÓDICO
ENÉRGICO
"CAMPECHANO", SOBRELLEVO LAS
COSAS

O
A
X
P

RESPECTUOSO	<input checked="" type="checkbox"/>	ANALÍTICO	<input checked="" type="checkbox"/>
EMPRENDEDOR	<input type="checkbox"/>	LLANO, DIRECTO	<input type="checkbox"/>
OPTIMISTA	<input type="checkbox"/>	ENCANTADOR	<input type="checkbox"/>
SERVICIAL	<input type="checkbox"/>	LEAL	<input type="checkbox"/>
ARRIESGADO, TEMERARIO	<input checked="" type="checkbox"/>	DETERMINACIÓN PARA APOYAR A LOS OTROS MORALMENTE	<input type="checkbox"/>
DISPUERTO A AYUDAR	<input type="checkbox"/>	EVITO LA CONFRONTACIÓN	<input type="checkbox"/>
CÁLIDO Y SINCERO	<input type="checkbox"/>	OSTINADO, NECIO	<input checked="" type="checkbox"/>
CENTRADO, NO EXTREMO	<input type="checkbox"/>	SOCIABLE, AMIGABLE	<input type="checkbox"/>
AGRESIVO	<input type="checkbox"/>	DISCIPLINADO	<input type="checkbox"/>
INFLUENCIABLE	<input checked="" type="checkbox"/>	GENEROSO	<input type="checkbox"/>
INDECISO	<input type="checkbox"/>	VIVAZ, LLAMATIVO	<input type="checkbox"/>
IMPULSIVO	<input type="checkbox"/>	PERSISTENTE, NO ME RINDO	<input checked="" type="checkbox"/>
COMUNICATIVO	<input checked="" type="checkbox"/>	CAUTELOSO	<input type="checkbox"/>
CONTROLADO	<input type="checkbox"/>	DETERMINADO	<input checked="" type="checkbox"/>
DECISIVO, FIRME	<input type="checkbox"/>	ELOCUENTE	<input type="checkbox"/>
SISTEMÁTICO	<input type="checkbox"/>	BONDADOSO	<input type="checkbox"/>
CONTENTO	<input type="checkbox"/>	INQUIETO	<input checked="" type="checkbox"/>
CONFIADO	<input checked="" type="checkbox"/>	POPULAR	<input type="checkbox"/>
PACÍFICO	<input type="checkbox"/>	COMPARTIDO, COLABORADOR	<input type="checkbox"/>
POSITIVO	<input type="checkbox"/>	REGIDO POR PRINCIPIOS DETERMINADOS	<input type="checkbox"/>
APEGADO A PROPIAS DECISIONES	<input checked="" type="checkbox"/>	DIPLOMÁTICO	<input type="checkbox"/>
A FAVOR DE NUEVAS IDEAS	<input type="checkbox"/>	ATREVIDO, AUDAZ	<input type="checkbox"/>
LISTO PARA HACER FAVORES	<input type="checkbox"/>	SATISFECHO	<input type="checkbox"/>
SOCIABLE, AMIGABLE	<input type="checkbox"/>	EXPRESIVO	<input checked="" type="checkbox"/>

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

ANSIOSO C
 IMPACIENTE X
 DISPUESTO A
 CONSECUENTE, FLEXIBLE P

GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO X
 PACIENTE O
 FACILIDAD PARA HABLAR A
 INDEPENDIENTE C

ADAPTABLE A
 TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER
 DESACUERDO X
 PREOCUPADO, INTERESADO
 POR LOS OTROS O
 EMOTIVO, IMPRESIONABLE P

CARISMÁTICO, ADMIRADO P
 AMABLE, TRATABLE O
 VULNERABLE, SENSIBLE X
 SEGURO Y FUERTE C

RESULTADOS

Actor 2. Coordinadora de Información

C CONTROLADOR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	X	16	18
O ORGANIZADOR	0	1		X	3	4		5	6	7	8	9	10	12	14	16
A ANALÍTICO	0	1		2	3	X		5	6	7	8		9	10	12	14
P PERSUASIVO	0	1	2	3	4	X		6	7	8	9	10	11	12	14	16

TOTAL- 24 PUNTOS

Tipo de personalidad de este actor: **Controlador líder**

TEST DE PERSONALIDAD

ACTOR 3. DISEÑADORA GRÁFICA

FECHA 27/01/03

INSTRUCCIONES: En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, señala con una "X" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquellas características que admiras, te gustaría o "deberías" tener. Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar reapidamente. Asegúrate de elegir sólo una.

<p>TRANQUILO</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">O</div>	<p>OBEDIENTE</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">X</div>
<p>METICULOSO, DETALLISTA</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">X</div>	<p>CAPRICHOSO</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">A</div>
<p>DE OPINIONES FUERTE</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">C</div>	<p>TESTARUDO, REACIO A CONCEDER</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">C</div>
<p>SOCIABLE, AMIGABLE</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">P</div>	<p>JUGUETÓN</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">P</div>
<p>ESTABLE, TEMPLADO</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">O</div>	<p>CONVINCENTE</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">P</div>
<p>PRECISO</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">A</div>	<p>GENTIL</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">O</div>
<p>NERVIOSO</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">C</div>	<p>HUMILDE, MODESTO</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">X</div>
<p>ESPONTÁNEO</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">X</div>	<p>ORIGINAL</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">C</div>
<p>VALIENTE</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">C</div>	<p>SEGURO DE MI MISMO</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">P</div>
<p>CREATIVO, CON INVENTIVA</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">P</div>	<p>SIMPÁTICO</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">O</div>
<p>ENTREGADO</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">O</div>	<p>ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">C</div>
<p>INTROVERTIDO</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">X</div>	<p>ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">X</div>
<p>COMPETITIVO</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">C</div>	<p>DE TRATO FÁCIL</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">X</div>
<p>JOVIAL, GOZOSO</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">P</div>	<p>ORGANIZADO, METÓDICO</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">A</div>
<p>CONSIDERADO</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">O</div>	<p>ENÉRGICO</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">C</div>
<p>CONCILIADOR</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">X</div>	<p>"CAMPECHANO", SOBRELLEVO LAS COVAS</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">P</div>

RESPECTUOSO A
 EMPRENDEDOR C
 OPTIMISTA P
 SERVICIAL

ARRIESGADO, TEMERARIO C
 DISPUESTO A AYUDAR O
 CÁLIDO Y SINCERO P
 CENTRADO, NO EXTREMO

AGRESIVO C
 INFLUENCIABLE O
 INDECISO P
 IMPULSIVO

COMUNICATIVO P
 CONTROLADO
 DECISIVO, FIRME C
 SISTEMÁTICO A

CONTENTO O
 CONFIADO P
 PACÍFICO A
 POSITIVO

APEGADO A PROPIAS DECISIONES
 A FAVOR DE NUEVAS IDEAS P
 LISTO PARA HACER FAVORES A
 SOCIABLE, AMIGABLE O

ANALÍTICO A
 LLANO, DIRECTO C
 ENCANTADOR P
 LEAL

DETERMINACIÓN PARA APOYAR
 A LOS OTROS MORALMENTE
 EVITO LA CONFRONTACIÓN A
 OSTINADO, NECIO C
 SOCIABLE, AMIGABLE P

DISCIPLINADO A
 GENEROSO O
 VIVAZ, LLAMATIVO P
 PERSISTENTE, NO ME RINDO

CAUTELOSO
 DETERMINADO C
 ELOCUENTE P
 BONDADOSO O

INQUIETO C
 POPULAR P
 COMPARTIDO, COLABORADOR
 REGIDO POR PRINCIPIOS
 DETERMINADOS A

DIPLOMÁTICO
 ATREVIDO, AUDAZ C
 SATISFECHO O
 EXPRESIVO P

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

ANSIOSO C
 IMPACIENTE O
 DISPUESTO A
 CONSECUENTE, FLEXIBLE X

GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO P
 PACIENTE O
 FACILIDAD PARA HABLAR A
 INDEPENDIENTE X

ADAPTABLE A
 TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER
 DESACUERDO X
 PREOCUPADO, INTERESADO
 POR LOS OTROS O
 EMOTIVO, IMPRESIONABLE P

CARISMÁTICO, ADMIRADO P
 AMABLE, TRATABLE O
 VULNERABLE, SENSIBLE X
 SEGURO Y FUERTE C

RESULTADOS

Actor 3. Diseñadora Gráfica

C CONTROLADOR	0 1 2	3 4 <input checked="" type="checkbox"/> 6	7 8 9 10 11	12 14 16 18
O ORGANIZADOR	0 1	2 3 4	5 6 <input checked="" type="checkbox"/> 8 9	10 12 14 16
A ANALÍTICO	0 1	2 3 4	5 6 7 8	9 <input checked="" type="checkbox"/> 12 14
P PERSUASIVO	0 1 <input checked="" type="checkbox"/> X	3 4 5	6 7 8 9 10	11 12 14 16

TOTAL- 24 PUNTOS

Tipo de personalidad de este actor: Analítico visionario

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

TEST DE PERSONALIDAD

ACTOR 4. SECRETARIA GENERAL

FECHA 27/01/03

INSTRUCCIONES: En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, señala con una "X" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquellas características que admiras, te gustaría o "deberías" tener. Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar reapidamente. Asegúrate de elegir sólo una.

TRANQUILO	<input type="radio"/>	O	OBEDIENTE	<input checked="" type="radio"/>
METICULOSO, DETALLISTA	<input type="radio"/>	A	CAPRICHOSO	<input type="radio"/>
DE OPINIONES FUERTE	<input type="radio"/>	C	TESTARUDO, REACIO A CONCEDER	<input type="radio"/>
SOCIABLE, AMIGABLE	<input checked="" type="radio"/>	X	JUGUETÓN	<input type="radio"/>
ESTABLE, TEMPLADO	<input type="radio"/>	O	CONVINCENTE	<input checked="" type="radio"/>
PRECISO	<input checked="" type="radio"/>	X	GENTIL	<input type="radio"/>
NERVIOSO	<input type="radio"/>	C	HUMILDE, MODESTO	<input type="radio"/>
ESPONTÁNEO	<input type="radio"/>	P	ORIGINAL	<input type="radio"/>
VALIENTE	<input type="radio"/>	C	SEGURO DE MI MISMO	<input checked="" type="radio"/>
CREATIVO, CON.INVENTIVA	<input checked="" type="radio"/>	X	SIMPÁTICO	<input type="radio"/>
ENTREGADO	<input type="radio"/>	O	ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES	<input type="radio"/>
INTROVERTIDO	<input type="radio"/>	A	ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES	<input type="radio"/>
COMPETITIVO	<input type="radio"/>	C	DE TRATO FÁCIL	<input type="radio"/>
JOVIAL, GOZOSO	<input type="radio"/>	P	ORGANIZADO, METÓDICO	<input checked="" type="radio"/>
CONSIDERADO	<input checked="" type="radio"/>	X	ENÉRGICO	<input type="radio"/>
CONCILIADOR	<input type="radio"/>	A	"CAMPECHANO", SOBRELLEVO LAS COSAS	<input type="radio"/>

RESPECTUOSO
EMPRENDEDOR
OPTIMISTA
SERVICIAL

X
C
P
O

ARRIESGADO, TEMERARIO
DISPUESTO A AYUDAR
CÁLIDO Y SINCERO
CENTRADO, NO EXTREMO

C
X
P
A

AGRESIVO
INFLUENCIABLE
INDECISO
IMPULSIVO

C
O
P
X

COMUNICATIVO
CONTROLADO
DECISIVO, FIRME
SISTEMÁTICO

P
O
X
A

CONTENTO
CONFIADO
PAcÍFICO
POSITIVO

O
X
A
C

APEGADO A PROPIAS DECISIONES
A FAVOR DE NUEVAS IDEAS
LISTO PARA HACER FAVORES
SOCIAL, AMIGABLE

X
P
A
O

ANALÍTICO
LLANO, DIRECTO
ENCANTADOR
LEAL

A
X
P
O

DETERMINACIÓN PARA APOYAR
A LOS OTROS MORALMENTE
EVITO LA CONFRONTACIÓN
OSTINADO, NECIO
SOCIAL, AMIGABLE

X
A
C
P

DISCIPLINADO
GENEROSO
VIVAZ, LLAMATIVO
PERSISTENTE, NO ME RINDO

A
O
P
X

CAUTELOSO
DETERMINADO
ELOCUENTE
BONDADOSO

X
C
P
O

INQUIETO
POPULAR
COMPARTIDO, COLABORADOR
REGIDO POR PRINCIPIOS
DETERMINADOS

C
P
X
A

DIPLOMÁTICO
ATREVIDO, AUDAZ
SATISFECHO
EXPRESIVO

X
C
O
P

ANSIOSO
 IMPACIENTE
 DISPUESTO
 CONSECUENTE, FLEXIBLE

C
X
A
P

GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO
 PACIENTE
 FACILIDAD PARA HABLAR
 INDEPENDIENTE

P
O
X
C

ADAPTABLE
 TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER
 DESACUERDO
 PREOCUPADO, INTERESADO
 POR LOS OTROS
 EMOTIVO, IMPRESIONABLE

A
C
O
X

CARISMÁTICO, ADMIRADO
 AMABLE, TRATABLE
 VULNERABLE, SENSIBLE
 SEGURO Y FUERTE

P
O
A
X

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

RESULTADOS

Actor 4. Secretaria General

C CONTROLADOR	0 1 2	3 4 X 6	7 8 9 10 11	12 14 16 18
O ORGANIZADOR	0 1	2 3 4	5 X 7 8 9	10 12 14 16
A ANALÍTICO	0 1	2 3 4	5 6 X 8	9 10 12 14
P PERSUASIVO	0 1 2	3 4 5	X 7 8 9 10	11 12 14 16

TOTAL= 24 PUNTOS

Tipo de personalidad de este actor: Analítico visionario

ANEXO 4

Naucalpan de Juárez, Estado de México, a 12 de enero de 2003

Lic. Jorge Hiranaka
Director General del Instituto Cultural Mexicano Japonés AC.

Estimado licenciado Hiranaka:

Tenemos el agrado de poner a su amable consideración nuestro presupuesto de diagramación, impresión y encuadernación de la obra *Origami Creativo para educadores, cómo enseñarle a los niños*, según las siguientes características:

Tamaño: 19 x 26 cm

Número de páginas: 200

Tintas interiores: 4/4

Tintas forros: 4/0

Papel forros: Couché de 300 gramos

Acabado portada: Barniz UV brillante

Encuadernación: Rústica con costura

Tiro: 5000 ejemplares

Costo total: \$315,000.00

En espera de la oportunidad de servirle, quedo de usted

Atentamente

HORACIO ROMERO
Director general

NOTAS:

Los precios anteriores no incluyen el 15 % de IVA

El papel es propiedad de ustedes.

Esta cotización tiene vigencia mientras no exista variación en el costo de materia primas.

Las condiciones de pago serán de acuerdo con el tipo de contrato que se celebre.

ANEXO 5

Actor 1. Director General

Tópico: La organización

¿Cómo percibe de manera general a la organización?

Para competir en el mercado editorial necesitamos vender creatividad de calidad, si no lo hacemos no podemos competir, porque el mercado editorial, como muchos otros en el país están caciqueados; es decir, bastante controlados y estandarizados. Lo que le da justificación a nuestra existencia en el mercado es poder vender creatividad, y pienso que nuestra organización, en estos momentos no está promocionando novedades, porque no hemos podido suplir al actor que se encargaba de esa función, los que estamos no hemos asumido esa actividad; por ello esta organización tiene una deficiencia en el terreno creativo.

Por otra parte, creo que la organización si tiene sus ventajas porque la gente que colabora aquí se siente responsable; sin embargo, esto sólo nos permite sacar la productividad y no generar nuevas propuestas que es lo que reclama el mercado.

¿Qué necesita la organización para atender esas necesidades del mercado?

Se necesitan dos cosas. La primera, incorporar a un elemento profesional que cubra esa parte creativa y genere nuevas propuestas. La segunda, que de los mismos elemento con los que cuenta la organización repuntara uno para cubrir esa parte o se le capacitará para desempeñar esa función.

Tópico: Los actores y sus funciones

¿Cuenta con el personal necesario para enfrentar los retos del entorno?

No, yo creo que tenemos dos áreas que no se están cubriendo, en las cuales necesitamos elementos adicionales. Esas áreas son edición y creatividad, las cuales son importantes para enfrentarnos como empresa al mercado editorial, el cual ahora está muy difícil. Quizá el año pasado con el hecho de ofrecer un producto a tiempo y barato era suficiente, por ello logramos sacarlo adelante. Ahora ya no, pues el mercado se ha contraído mucho y necesitamos ofrecer un plus, algo "nuevo" por eso es indispensable atender esos dos elementos que están haciendo falta; pero, crear esas dos fuentes de trabajo es una inversión que la empresa no puede crear en las circunstancias que atraviesa la industria en general. Así que no sé como le vamos a hacer.

¿Actualmente se requiere de mayor especialización y profesionalización en las funciones?

Sí, porque improvisar talentos no es posible.

¿Existe una división del trabajo en AAE?

Sí, yo creo que sí se da, de acuerdo con lo que ahora hace la empresa sí se da, pero está incompleta; pues tenemos ventas y relaciones públicas, administración, diagramación y diseño, pre prensa y coordinación de edición; es decir, cada uno de los integrantes se encarga de un área específica. Pero falta un editor de línea y un creativo. Estas vacantes afectan el funcionamiento de la editorial y esto se ve reflejado en la productividad.

Tópico: Producción

¿Para usted, cuáles serían los errores más frecuentes en la producción?

Creo que por esas deficiencias en el número de personal y la falta de especialización, invertimos mayor trabajo, de tiempo, que lo que debería requerir realmente el trabajo. Esto genera retrasos en la producción y con un margen de error que poco a poco se ha ido incrementando, y el margen de ganancia se ha reducido. En cambio, si tenemos a especialistas encargados de las diversas áreas, esos errores se evitarían y con capital financiero para cubrir esos puestos.

Por otra parte, ¿cuáles son los aciertos que la organización tiene en su ciclo productivo?

Yo creo que el acierto que la organización tiene es la calidad del personal, tenemos personal "leal" esa es una gran ventaja que potencia, pero ese potencial tenemos que aprovecharlo. Además, entre el personal hay diligencia, no son personas "mañosas", como por ejemplo Juan (corrector de estilo que actualmente ya no es miembro de la organización), es decir, hago la comparación porque me refiero a la calidad de los elementos se da un rendimiento en la participación.

¿De manera general se puede decir que AAE, como una editorial independiente, hace productos competitivos y de calidad?

Sí, hasta el momento sí, lo que necesitamos es novedad, pero creo que la calidad sí la hemos cubierto en su totalidad.

¿La infraestructura con la que cuenta la organización es la adecuada y de qué manera afecta este factor a la producción?
No tenemos un rezago que impacte; pues la tecnología que tenemos cubre nuestras necesidades de calidad y funcionamiento todavía. Sin embargo, yo creo que esto sí afecta al flujo de trabajo pues algunas cosas ya empieza a reclamar la organización y tenemos que invertir en eso a la brevedad porque ya se empieza a percibir como necesidades.

Para que esto se logre debe existir una buena dirección o control en la organización; es decir, es necesaria una imagen de autoridad para cumplir cabalmente con la calidad en los productos. Por ello, hablemos de la autoridad en la organización.

Tópico: Autoridad

¿Usted como máxima autoridad en la organización, como desempeña ese papel ante los empleados y de que manera beneficia o no ese modelo?

Obviamente yo sí ejerzo autoridad, ya que todos me hacen caso, pues todo lo que dispongo u ordeno se cumple. Yo creo, sin embargo, que lo hago con mucha flexibilidad, también, porque no hay una relación de regaño o llamadas de atención frecuentes, incluso no hay sanciones por errores, que son una pérdida de tiempo y de recursos, nosotros los tomamos como parte del proceso de aprendizaje; entonces creo que en ese sentido funciona muy bien la autoridad.

Sin embargo, pienso que sí hay un problema en esa relación de autoridad, de carácter cultural, de México, porque estamos acostumbrados a actuar de acuerdo a los límites que nos fijan y creo que si la gente se siente más libre propondrá más cosas, pero estamos educados a acatar órdenes. En este contexto sí tenemos esa desventaja. Debemos entender que la gente entre más libre, más produce.

Tópico: Liderazgo

Usted está dirigiendo un grupo, que es la organización, en este sentido, ¿se considera un líder para ellos?

Yo creo que no tanto hay un liderazgo, pues para que este hubiera, debería haber intención por parte de todo, y creo que no hay interés por parte de los elementos para que yo sea una guía, es decir si ellos quisieran yo podría liderar una causa, por ejemplo, hacer los mejores libros de México y que yo encabezara esa batalla. Pero no hemos llegado a ese nivel, pues seguimos teniendo una relación muy tradicional de patrón-empleado, de instrucción-acatamiento de instrucción y no de propuestas que uno recoja y las lideré.

Esto no afecta directamente a la organización, pero si contáramos con este recurso, seguramente crearíamos cosas muy interesantes.

¿Le gustaría liderar al grupo?

Sí, por su puesto, y se los he hecho manifiesto, pero para eso necesitaría un trabajo de formación en el grupo que no he tenido oportunidad de practicar por las limitaciones que tenemos de recursos, creo. Pero después sí me gustaría trabajar en esto para que ellos sepan y tengan la capacidad de proponer cosas.

¿Qué les hace falta a sus empleados?

Capacitación por parte de la organización y de ellos mismos, que ellos se fijen sus propias metas y nosotros les complementamos para cubrir los objetivos de la empresa.

Tópico: Ambiente laboral

Una parte importante para el funcionamiento de cualquier organización es el ambiente laboral que se vive, ¿usted cómo percibe esta situación en AAE?

Creo que el ambiente es bueno, sin embargo, pienso que hace falta una autoridad intermedia para la organización interna más específica, pero creo que el ambiente es muy bueno.

Tópico: Comunicación/Flujos de información

¿Este ambiente ayuda a generar una buena comunicación entre los empleados?

Sí, pero creo que aquí sí hay una falla. En primer lugar debemos partir que las funciones de cada individuo no están bien delimitadas, lo cual propicia que la información y el nivel de comunicación no sea tan específico, y cierta información que pudiera ser útil para determinada persona no se conoce a ciencia cierta. Entonces, habría que definir los puestos de cada elemento para, de esta manera, redistribuir los flujos de información, y, a su vez, que la información sea conocida de manera general para que ellos pudieran decidir en un momento dado sobre ciertas actividades. Es decir, que haya una toma de de-

cisiones interna, pues el único que toma decisiones soy yo y creo que en parte la gente no toma decisiones porque no conoce a fondo todo el hecho o no cuenta con la capacitación adecuada para hacerlo.

¿Hablamos de una Centralización de la información y, por ende, de las decisiones por parte del Director General?

Sí, definitivamente, pienso que debemos avanzar en esto, ya que no es sano, porque este hecho incrementa costos e impide la toma de decisiones, aún en los ámbitos específicos y, por lo tanto, se restringe el desarrollo de la empresa.

¿Considera que los empleados se sienten con la libertad de expresar sus opiniones y diferencias?

Yo supongo que no porque no recibo muchas opiniones, o a lo mejor no las hay. Sin embargo, creo que yo no los intimidó, lo que sucede es eso de la relación tan tradicional de la que hablábamos hace un rato de que el personal recibe una instrucción, la efectúa y termina su labor. Y en esta relación tirante, el personal no ve necesario hacer propuestas. No es que se queden con algo, es que no lo generan. E este sentido pienso que es más un problema de propuestas que de comunicación.

¿Qué tipo de motivaciones ofrece la empresa a sus empleados?

Hasta el momento sólo opera uno, el cual es la opción de estar en una organización que pretende ser de las mejores; ya que, actualmente no contamos con muchos clientes que generen proyectos de mayor envergadura que repercutan en un bienestar económico. Entonces lo que ofrecemos es una organización con buen ambiente y miras hacia el desarrollo. En realidad lo que ofrezco es una oportunidad. Pero, todavía no hay una recompensa específica.

¿Usted percibe que los empleados están a gusto en la empresa?

Supongo que no del todo. Creo que ellos tienen expectativas que la organización no está en posibilidades de satisfacer.

Tópico: Futuro de la organización

¿Cómo visualiza el futuro de la organización?

Mis expectativas a corto plazo es repuntar como editorial y no como un despacho prestador de servicios editoriales, que, debido a las circunstancias eso llegó a imponerse. Esta situación se tiene que trabajar de inmediato y de hecho ya lo estamos haciendo. Por otra parte, colocar a nuestra editorial en el mercado como la mejor editorial independiente en México, hacer algo parecido como la editorial Siruela en España.

Actor 2. Diseñadora Gráfica

Tópico 1. Actor

Yo me considero una persona responsable en mi trabajo y trato de cumplir lo mejor posible con las labores que se me encargan, soy, también una persona carismática. A mí me gustaría terminar mi carrera de Diseño Gráfico.

¿Por qué estudió esa carrera?

Al principio yo quería estudiar otra cosa diferente; pero cuando me di cuenta que aquí (editorial de mi tío) podía tener una posibilidad para ejercer mi profesión y aprender muchas cosas, me decidí por estudiar diseño gráfico; además me gusta.

¿Cuánto tiempo tiene colaborando en la organización?

dos años

¿Cómo percibe, de manera general, a la organización?

A mí me parece que está muy mal porque hay ocasiones en las que no tenemos especificado lo que tenemos que hacer cada quien, con respecto a nuestras funciones y todos metemos mano en todo. Pienso que se pretende abarcar mucho, pero en realidad no lo hacemos.

¿Te identificas con la organización?

Sí, bueno, en ocasiones sí y en otras no, porque a veces sí demuestran interés en tu trabajo y a veces no.

¿De qué manera te gustaría que reconozcan tu trabajo?

Económicamente no, más bien moralmente que se den cuenta de lo que haces lo haces bien.

Tópico 2. Funciones

¿Cuáles son tus funciones específicas en la editorial?

No tengo funciones específicas, yo creo que aquí todos realizamos de todo, desde mantener en orden la oficina, hasta lo prolijo determinado por el puesto. En este sentido, mis funciones específicas son el diseño y la diagramación de las obras, así como relacar y scanear imágenes.

¿Consideras que son muchas funciones las que te corresponden?

Sí, porque en ocasiones se te carga la mano de trabajo y es imposible abarcar otras áreas que requieren de atención.

¿Por qué?

Porque no estamos en un lugar en donde exista una buena división del trabajo.

¿Hay especialización en las funciones?

Sí, yo creo que sí, porque hay actividades que yo no puedo hacer como el encargado de realizarlas las hace, digamos que conocemos los procesos pero no sabemos a ciencia cierta efectuarlos correctamente.

¿En Amalgama Arte Editorial existen las personas necesarias para cubrir el trabajo que se tiene que realizar?

Yo creo que somos suficientes, pero cuando se hacen proyectos grandes sí hace falta mayor número de elementos, a lo mejor no de planta, quizá de freelance.

¿Cómo percibes esta situación que describes, de qué manera afecta o beneficia a la organización?

Yo creo que es beneficiosa para la empresa, el hecho que no haya una estricta división del trabajo aquí es oportuno; ya que el proceso de trabajo no se detiene si alguien falta por cualquier motivo, pues existe siempre alguien que puede cubrir esa área. Se puede hacer el trabajo de esas personas.

Tópico 3. Producción

¿De acuerdo con tu experiencia, cuáles crees que son los errores más frecuentes en la producción editorial de AAE?

Mira, creo que aquí hay una navaja de dos filos. El hecho de que todos podamos hacer todo está bien; pero en ocasiones esto genera problemas porque no hay un sólo responsable de las actividades, y todos interpretan y hacen las cosas como quieren, entonces si para mí algo está bien, para el otro no y esto es conflictivo a la larga. Por otra parte no hay una información precisa de lo que va a requerir cada edición y por ello los retrasos son frecuentes; es decir no hay una orden de trabajo para cada área en especial, es más creo que no existe.

¿Cómo se podrían evitar estos errores?

Yo creo que el problema se tienen que erradicar desde abajo, que exista una orden de trabajo en donde se especifiquen todas las características. Yo creo que es un trabajo del área de Coordinación Editorial, que este departamento nos proporcione esa orden con todas las actividades de la publicación. Yo creo que es una falta de coordinación.

¿Cuáles crees que serían los aciertos?

Aquí hay muchos factores desde el diseño de la obra, la colección. Además cubrimos muchos aspectos y siempre estamos dispuestos a hacer lo que el cliente pide, somos más flexibles con ellos y creo que esto no lo tienen otras editoriales. En cierta forma hacemos uso de ese dicho: "Al cliente lo que pida".

¿Cuentas con las herramientas necesarias para desempeñar tu trabajo?

Yo creo que sí, pero creo que lo que hace falta es una buena comunicación en donde los propios elementos de la organización nos especifiquemos las necesidades que requiere nuestra labor para evadir esos problemas. Además, como te decía, hace falta una orden de trabajo que nos describa los requerimientos del trabajo.

Tópico 8. Gratificación/motivación

Yo trabajo en AAE por cariño, pero ahora ya no me siento a gusto porque hago funciones que no me corresponden a mí. Una cosa que me motiva estar aquí es por necesidad, por el sueldo que percibo, me siento actualmente como en una etapa de mediocridad. La recompensa es lo que he aprendido, pero no hay un aliciente que te haga hacer tu trabajo cada día, ya no digamos económico sino moral. Yo lo que quiero de esta empresa es eso, que reconozcan mi labor aquí.

Tópico 9. Futuro de la organización

Yo ya no tengo expectativas aquí, lo que intento es sacar mi trabajo y no dejar pendientes por si decido irme. A largo plazo es buscar otro trabajo, ya no estar aquí. Yo creo que la situación de la empresa está mal, no hay un capital para invertir en los proyectos, generar puestos de trabajo. Yo creo que esta organización está por terminar, porque no hay un compromiso real por parte de ningún miembro, hace falta alguien que esté de lleno aquí.

Creo que esto se da porque la empresa no tiene el personal necesario para sacar todos los proyectos. Se trabaja a marchas forzadas. Si hubiera más personal el trabajo para los integrantes sería menor y menos estresante. Pero aún así los proyectos salen como debe ser.

Este problema se da desde la Dirección General, no hay una coordinación del trabajo por parte de él para los empleados, ni de los empleados para el director general, este es un impedimento para que las cosas funcionen. Además el director no nos da la información necesaria para realizar el trabajo, no hay una especificación de las funciones que nos corresponden a cada quien. Un comentario es para todo, y no es específico para cada actor.

Tópico 3. Producción

¿Cuáles son los errores más frecuentes en la producción?

Principalmente, creo que no hay un contrato en donde se especifiquen las obligaciones de cada parte, en donde se diga hasta donde puede opinar el escritor, aún siendo su obra. Esto influye en el proceso porque ellos retrasan al producto. Que hubiera un cierre de edición establecido.

Además, todo tiene que pasar por las manos del director general para dar un visto bueno, yo creo que si es buena su opinión, pero no es la única, creo que no debe dudar de la capacidad de los integrantes de la organización. Y, muchas veces sus opiniones no son acertadas, pero afecta el hecho de que alguien le diga que está mal, por ello nadie lo hace. En conclusión, este actor impone su opinión y decisión.

Los aciertos en la producción son que se trabaja en armonía, así, las cosas avanzan porque cada uno hace su trabajo.

Pero en esta empresa no se cuentan con las herramientas necesarias para desempeñar las funciones. Si uno quiere desempeñar bien sus funciones no se puede por que faltan los instrumentos adecuados para hacerlo.

Tópico 4. Autoridad

Para mí la autoridad es el Director General porque esta es su empresa. Esta autoridad es por momentos, porque por momentos se olvida que tiene una empresa, no se hace responsable de sus compromisos y proyectos en la autoridad.

Yo creo que esta autoridad es autoritarismo disfrazado de flexibilidad. Tiene dos caras, por un momento te hace sentir que es una persona flexible pero siempre acabas haciendo las cosas como él dice. Impone sin gritar, sin regañar.

Yo reconozco esta autoridad porque él es el dueño de la empresa, pero no por convicción.

Tópico 5. Liderazgo

Para mí, de alguna manera el director general sí es un líder. Porque encabeza muchas cosas en la editorial, aunque a veces se le olvida.

Esta persona ayuda al grupo de trabajo poco, creo que esta organización se maneja sola y toma decisiones sólo, y en ocasiones no requiere de ese líder. No ayuda porque no está al pendiente de su empresa.

Tópico 6. Ambiente laboral

El ambiente es tranquilo por momentos, porque a veces hay fricciones por culpa del trabajo porque hacemos cosas que no nos corresponden hacer, pero las hacemos de mala gana, esto hace que no fluya el trabajo. Pero por lo general el ambiente es bueno.

Sin embargo, hay problemas entre los miembros porque hay muchos "dimes y diretes" que hacen que se creen rencores entre las personas, rivalidades por jerarquías que no están establecidas y por parentescos que hacen pensar a los actores que tiene derecho sobre los demás. Yo no tengo relaciones conflictivas con nadie. No tengo relación mala con nadie.

Estos problemas afectan a la organización, pero no hay una autoridad que vigile tus labores y que te guíe para que hagas bien las cosas.

Yo sí tengo amigos en la organización y esto me motiva para trabajar mejor.

Tópico 7. Comunicación en la organización

Yo creo que hay un problema de comunicación en la organización, a nosotros no se nos dice nada acerca de los proyectos que tiene la empresa, de sus expectativas y planes a futuro. Hay cosas que tengo que deducir por sentido común, además, tengo muchas dudas referente a mis funciones y no hay nadie que me explique cómo resolverlas. A veces me quedé con la duda.

No hay una comunicación en la empresa, no hay una persona que se encargue de mejorar la comunicación y que nos pregunte nuestras dudas o necesidades. Yo tengo libertad para decir lo que creo con mis compañeros nada más. Mi jefe es una de las personas que no acepta sus errores ni críticas.

La comunicación es mejor entre los compañeros de trabajo, porque somos compañeros del mismo dolor.

Además la información que yo requiero para hacer mi trabajo no me llega adecuadamente, ni oportunamente, porque existen filtros que distorsionan o concentran la información. Si existiera una orden de trabajo por escrito esto sería más fácil porque ya no te guiarías por lo que dicen, de lo que dicen, de lo que dijo. Hay malentendidos.

Yo tengo libertad para expresar mi opinión a mis compañeros, pero no a mi jefe, porque no se presta para ello.

Por todo esto yo creo que la comunicación en AAE es muy voluble, en ocasiones es buena y en otras no. En diversos casos esta comunicación esta afectada por los problemas que cada uno tiene. no ponemos de nuestra parte para que los flujos desinformación sean útiles para el trabajo.

Tópico 8. Gratificaciones/motivación

¿Por qué trabajas en Amalgama Arte Editorial?

Yo trabajo aquí porque actualmente tengo la oportunidad de colaborar con esta empresa que está ligada a mi profesión. Yo me siento muy a gusto en mi trabajo, porque desarrollo mis capacidades y obtengo experiencia en mi rama profesional. Por eso estoy y permanezco aquí, porque adquiero conocimientos y puedo realizar mi carrera sin ningún contratiempo.

Además lo que yo gano cumple con mis expectativas actuales, no estoy aquí por el dinero sino porque en este trabajo puedo desarrollar mi carrera y soy una persona importante aquí porque mi labor se ve reflejada en el producto final y con que me lo reconozcan de vez en cuando está bien.

¿Cuáles son tus expectativas a corto, mediano y largo plazo en la editorial?

A corto plazo, seguir trabajando aquí. A mediano plazo, obtener el mayor conocimiento posible. A largo plazo, desarrollar mi carrera en esta empresa y ocupar un puesto importante en la editorial. Me gustaría seguir trabajando aquí, hasta que encuentre algo mejor.

Tópico 9. Futuro de la organización

Yo pienso que está pasando por un momento económico difícil y esto es grave. Pero en un futuro pienso que este va a ir mejor, si la empresa empieza a desarrollar otros proyectos y contacta otro tipo de cliente. Yo creo que nos va a ir bien.

Actor 3. Secretaria General

Tópico 1. Actor

¿Cómo te defines a ti misma?

Yo me considero una persona muy ordenada, me gusta encontrar todo en donde yo lo deje, el desorden entorpece mis labores.

Una de mis expectativas primordiales es terminar mi carrera, y titularme. Yo tengo trabajando dos años y medio en esta organización.

Para mí, esta organización se encuentra demasiado viciada porque existen varios factores que hacen que las cosas ya no funcionen bien. Para empezar, todos se toman atribuciones que no le corresponde, cada cual se rige bajo sus propias reglas, no existe una responsabilidad por parte de nadie. Eso hace que la gente no trabaje como la organización requiere.

Otra situación que influye es que tenemos que hacer cosas que no nos corresponden y que finalmente las tenemos que hacer porque no hay nadie que las haga y esto afecta a la productividad de la empresa.

¿Te identificas con la organización?

Sí, por supuesto, tengo la camiseta puesta porque he estado con la organización en los momentos difíciles, y se me ha requerido para estar ahí. Yo sí soy feliz aquí pero es una empresa que no llena mis expectativas.

Tópico 2. Funciones

Mis funciones en esta organización están relacionadas con lo administrativo-contable, creo que mi función es importante porque lo que hago es importante para el funcionamiento de la organización. Yo tengo muchas funciones, porque no tengo especificado exactamente lo que me corresponde hacer, hago de todo un poco.

Pero creo que cada quien tiene una responsabilidad en el proceso de trabajo, pero no hay una división estricta del trabajo. Yo puedo colaborar en otras funciones que no tienen que ver con mi puesto, pero las hago. Todas somos capaces de hacer muchas funciones.

¿Por qué dices que no hay una buena comunicación?

Porque entre nosotros mismos no nos decimos lo que se requiere para que cada quien haga su labor, si yo termino mi función, no le informo eficazmente al otro lo que prosigue. Pensamos: "si me entendiste bien, y si no, no me importa haber como le haces" y así se va haciendo un problema grande y, por ello, la producción se ve afectada.

Tópico 4. Autoridad

¿Cómo ves a la autoridad en la organización?

Yo creo que la autoridad aquí es el Director General. Pienso que hay un 50% de esa autoridad es flexible y el otro 50 no lo es. Porque tú te organizas al ritmo que quieras para hacer tu trabajo, pero la autoridad te presiona para que lo hagas de acuerdo a sus intereses.

Pero esta autoridad no se presta para escuchar nuestros puntos de vista, aunque uno tenga la razón no existe esa confianza. Entonces uno se tienen que aguantar porque es la autoridad.

Independientemente de todo yo estoy de acuerdo con esta autoridad porque finalmente él es el dueño de la empresa; sin embargo pienso que su autoridad se funda un poco en caprichos porque su opinión cambia muy pronto. Hoy te puede decir que tu trabajo está mal y al día siguiente te dice lo contrario.

Pero si definiríamos en una palabra a la autoridad, yo diría que es flexible, porque nos permite tener errores, aunque estos sean graves, no hay una sanción mayor por los errores que cometemos

¿Crees que tus compañeros de trabajo reconocen esta autoridad?

No siempre. Yo creo que cuando uno quiere quedar bien si la reconoce, pero eso depende de cada quien. Cuando quieres que se den cuenta de que haces las cosas bien o cuando quieres que te reconozcan tu trabajo o quieres demostrar que eres una persona indispensable para la organización, entonces sí la reconoces.

¿Te consideras una persona indispensable para la organización?

Nadie es indispensable, yo creo que cualquier persona puede hacer mi función.

Tópico 5. Liderazgo

Yo pienso que no hay líderes aquí, no existen personas con ideas fuertes y convincentes para que los empleados nos identifiquemos con él, a mí no me gustaría ser líder. No estoy de acuerdo en seguir a ningún líder.

Tópico 6. Ambiente laboral

A veces es bueno y a veces no. Entre nosotros han existido muchos problemas porque creo que uno no deja sus problemas en la casa, sino que los traen aquí, y aquí desquitan su coraje. Esto afecta al trabajo, porque si estas de buen humor puedes colaborar con el trabajo y si no dejas que los demás se las arreglen como puedan.

Hay un problema aquí, en cuanto a que si quieres me das información para realizar mi trabajo, pero si estas de malas o enojada conmigo, la retienen para que se me dificulte mi labor. Hay filtros de información.

Pero si tengo relaciones amistosas, y esto también me motiva para trabajar mejor. Pero tengo diferencias con la Coordinadora Editorial porque ambas tendemos a imponer nuestros puntos de vista e ideas. Yo pienso que porque ella va a decidir si yo también puedo aportar. Pero estoy tratando de superar esto, porque estoy consciente que ella tiene una posición jerárquica mayor que la mía, pero me cuesta trabajo reconocerlo por mi personalidad.

¿Por qué te cuesta trabajo reconocerlo?

Me costaba, ahora ya lo superé. Yo creo que fue un problema existencial, porque como yo fui la última persona en ingresar a la editorial yo no me sentía aceptada y me costaba mucho romper con los círculos que existían. A pesar de que yo soy sobrina del Director General yo estoy de acuerdo que se reconozca a las personas por su experiencia y yo acepto que la Coordinadora tiene mayor experiencia y antigüedad en esta empresa; por ello yo reconozco su autoridad. No puedes exigir nada que no te lo has ganado.

Tópico 7. La comunicación en la empresa

Yo pienso que no hay una buena comunicación en la empresa, porque yo no conozco los objetivos que persigue la editorial, lo intuímos porque no lo dan a entender. Pero, por otra parte no hay una especificación de las funciones que cada uno debe desempeñar, uno solo tiene que ir aprendiendo sus límites y alcances, nadie te los dice.