

20424
40



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"ACATLAN"**

LA TELARAÑA DE EDITORIAL RED

REPORTE DE INVESTIGACIÓN

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
**LICENCIADO EN PERIODISMO Y
COMUNICACIÓN COLECTIVA
BAJO LA OPCIÓN DE SEMINARIO
TALLER EXTRACURRICULAR
"ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA"**

P R E S E N T A :
FREYDA HÉVELYN HERNÁNDEZ BAUTISTA

ASESOR: LIC. URSO MARTÍN CAMACHO ROQUE



MÉXICO, D.F.

JULIO 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.

AGRADECIMIENTOS

Mi mas sincero agradecimiento y cariño:

A mis padres, que siempre han sido un ejemplo valioso y un apoyo incondicional, sus enseñanzas son infinitas.

A mis hermanas, por ser parte de mi vida, especialmente a Momas por su confianza y aliento.

A la familia Arce, por todo el apoyo y comprensión en este y todos los tiempos.

A mis amigas, Ariadna, Fany, Rox, Iriana por su compañía y especialmente Darky Ángel por su complicidad y en estos años.

A ti Alan, por el apoyo brindado, por el tiempo, por estar y permanecer.

A todos los profesores del seminario, por sus enseñanzas, especialmente a Fernando y Martín por la paciencia y compartir sus conocimientos.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, por brindarme la oportunidad de ser parte de la máxima casa de estudios y fomentar mi desarrollo profesional.

A Pici, Devil, Luhman, por su apacible comprensión y oportuna sonrisa.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

ÍNDICE

Introducción

Capítulo 1. Entrono Organizacional

1.1 Descripción Histórica	10
1.2 Análisis Sistémico	15
1.3 Grado de Interrelación, Sistema Red	24
1.4 Análisis Contingente	25
1.5 Diagnóstico	35

Capítulo 2. Estructura Formal de la Organización

2.1 Tipo de Organización	41
2.2 Filosofía de la Organización	44
2.3 Objetivos de la Organización	46
2.4 La Estructura de la Editorial	51
2.5 Reclutamiento de los Miembros y Motivación	71
2.6 Diagnóstico	73

Capítulo 3. Funcionamiento Real de la Organización

3.1 Los Procesos en Editorial Red	80
3.2 Los Actores de Editorial Red	107
3.3 El Poder y el Actor en Editorial Red	164
3.4 Los Actores y Grupos	169
3.5 Diagnóstico	171

Capítulo 4. La Comunicación en Editorial Red

4.1 El Costo de la Acción	175
4.2 Problemas Informativos	184
4.3 Los Conflictos Comunicativos	187
4.4 Los Actores y sus Diferencias	189
4.5 Hacia una Solución a los Problemas Comunicativos	204
4.6 Diagnóstico	209

Capítulo 5. La Cultura Organizacional

5.1 Perspectiva de la Cultura Organizacional	212
5.2 La Cultura Organizacional en Editorial Red	215
5.3 Diferencias y Similitudes Organizacionales	222
5.4 Plataforma estratégica	224
5.5 Estrategia de Comunicación	228
5.6 Plan de Comunicación	230
5.7 Programas de Comunicación	232
Conclusiones Generales	234
Anexos	238
Bibliografía	255

Introducción

El presente escrito, plantea un análisis sobre la empresa Editorial Red, S.A. de C.V. a través de varias dimensiones de estudio para determinar su cultura organizacional.

La dimensión general se refiere al campo de estudio de la comunicación organizacional, encaminada a mejorar los aspectos negativos en los procesos de trabajo de las empresas y que pueden influir en los intereses de la misma.

La forma de abordar la problemática organizacional es a través de diagnósticos derivados de describir los tipos de relaciones que mantienen a la organización RED funcionando como una editorial en México.

Así también contribuir a la formulación de líneas de investigación en el área de Comunicación Organizacional, la cual va adquiriendo importancia dentro del contexto mexicano y pueda así formar parte de la investigación en empresas mexicanas.

A través de la comunicación organizacional puede indagarse sobre los aspectos que influyen o determinan los procesos productivos de la organización objeto de estudio y mostrar las redes de comunicación en la empresa.

"La Telaraña de Editorial Red" intenta mostrar las redes comunicativas y culturales, sobre las cuales los actores interactúan, así como su desenvolvimiento en los procesos desde una óptica organizacional.

Por lo cual, el objetivo es el análisis del entorno, la estructura y el funcionamiento de la empresa objeto de estudio para determinar su cultura organizacional, mediante técnicas cualitativas y cuantitativas.

Para este fin se presenta en primer término a la organización vista desde su entorno a través de la teoría general de sistemas que ubica a la organización en el entorno donde se desenvuelve la editorial.

Bajo esta dimensión, puede verse a la organización en su interacción con el medio, según las condiciones de su entorno y la información que de éstas reciba, puede o no llevar a cabo tomas de decisiones adecuadas para la empresa.

Esta contemplación nos lleva a establecer los antecedentes históricos de la empresa y a la propia caracterización de la editorial como una organización, así también la delimitación del ambiente relevante de la misma.

Una segunda dimensión del presente, se refiere a la descripción formal de la empresa, es decir, su estructura y los elementos que formalmente la configuran, para poder describir así la división del trabajo que la propia organización establece

Esta cooperación formal entre los miembros o actores de la organización puede conseguir el cumplimiento de los objetivos de la empresa; sin embargo, estos no siempre se ven cubiertos en su totalidad.

Para establecer los procesos reales mediante los cuales funciona la organización se aplican en un tercer apartado, técnicas cualitativas y cuantitativas de investigación y así determinar problemas concretos en la estructura y funcionamiento de la editorial.

Al identificar problemas concretos en la organización, se percibe la percepción individual de los actores frente a los procesos productivos, influyendo de manera directa sobre los mismos procesos y por lo tanto en el desempeño organizacional.

Uno de los principales problemas se determina por el tipo de comunicación existente en la organización, ya que de la correcta interpretación y el flujo constante de la misma se determina en buena medida la toma de decisiones en su interior.

Por lo tanto, el cuarto apartado se refiere a la comunicación y en la manera en que ésta puede ser utilizada como medio para la efectividad en la empresa; aunque ésta también se encuentra determinada por los miembros de la organización.

Así, es necesario acercarse a la percepción de los actores involucrados en los problemas comunicativos y en el costo general que conlleva éstos a la propia organización.

Finalmente y partiendo de que el comportamiento de los individuos se encuentra determinado por su percepción del mundo; se establece en el último apartado la cultura organizacional de la empresa.

La conjunción de las diferentes dimensiones de la organización: desde su entorno, de su estructura, su funcionamiento real y la comunicación existente en la empresa, puede elaborarse un diagnóstico general de su situación y establecer un plan estratégico de intervención sobre las áreas problemáticas de la cultura y la comunicación.

Así, el presente propone solo una de las varias formas en las que se puede abordar la problemática organizacional, su aporte radica en plantear el porque resulta necesario concebir a la comunicación como un componente de la estrategia general de una empresa u organización.

El presente escrito entonces, representa un "testimonio" acerca de la cultura organizacional existente en la empresa Editorial Red, que contiene vertientes diferentes al ser una empresa especializada y desenvolverse en un ambiente que si bien es cambiante y competitivo, también representa una creciente oportunidad de negocio.

Por último, cabe aclarar que las limitantes de la investigación se encontraron principalmente en la propia interpretación y percepciones de cada uno de los actores involucrados en el proceso, como intereses personales.

Así también en la recopilación de materiales calificados como confidenciales, información inexistente o perdida en cuanto a documentos sobre la empresa y a las ordenes establecidas al personal para cooperar en la presente investigación.

CAPÍTULO 1

ENTORNO ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO 1 ENTORNO ORGANIZACIONAL

El entorno organizacional se refiere al ambiente donde el objeto de estudio, Editorial Red, S.A. De C.V. se desarrolla, a partir de la investigación documental se trata la descripción histórica de la empresa, como toda organización tiene un nacimiento y desarrollo, así como etapas que pueden identificarse en el mismo.

Básicamente se determinan tres etapas que son diferenciadas por los grandes cambios y factores que han afectado su posición actual y por la aparición y desaparición de productos que influyen un cambio considerable en el esquema de la organización.

Una vez descrita la organización en su desarrollo cronológico, se sigue con el análisis sistémico y a partir de éste momento se recurre a teorías y conceptos de autores relacionados con el tema. El análisis se encamina a caracterizar a la editorial como una organización que se desarrolla en un contexto y ambiente.

Así, pueden describirse los procesos y ciclos de producción así como los servicios que ofrece la editorial: revistas, seminarios y foros, delimitando las interacciones que se llevan a cabo entre los miembros de la organización con el exterior y del propio ambiente hacia el interior.

De éste modo se realiza un análisis contingente de la organización para situar su grado de interacción con el medio ambiente así como la descripción del esquema administrativo que tiene la editorial, en base a éste puede clasificarse al objeto de estudio como un sistema.

Se considera también el impacto que tiene el contexto general en la propia editorial haciendo la descripción del grado de participación de la empresa y los problemas y oportunidades que representa el propio devenir de su contexto.

De esta forma, es como la organización hace una lectura de su ambiente, procesos que son descritos y que se consideran dentro de la organización para la toma de decisiones para establecerse mediante el análisis sistémico y contingente un diagnóstico del ambiente de la empresa.

1.1 Descripción Histórica

La organización, es vista desde su nacimiento y situación actual; Editorial Red, S.A. de C.V. es una empresa, como se indica del ramo editorial, su giro son principalmente las revistas e incluye seminarios tecnológicos de capacitación. Es una empresa de servicios que pertenece al sector terciario.

Editorial RED SA de CV, una corporación mexicana, editora de la revista RED, era una unidad de negocio de Intersys SA de CV y ha mostrado un crecimiento, grandes cambios y varias estructuraciones durante los últimos años.

Esta cronología sobre la Editorial, se narra para poder observar las etapas por las que ha pasado: su nacimiento, su auge, crisis y otras que determinan la situación actual.

Así, tomando en cuenta su pasado, pueden tenerse más herramientas con las cuales describir su proceso productivo, sus productos y áreas que la componen.

1.1.1 Origen, antecedentes, actores, contexto

Editorial Red, S.A. de C.V. surge en el año de 1997, pasa de Intersys a establecerse como una editorial mexicana a través de los siguientes eventos:

- En el año 1990, se publica el primer número de la revista RED en el mes de Febrero con una circulación de 1,000 ejemplares. La revista de Redes de Computadoras era publicada por Novello, S.A. de C.V. ésta empresa era líder en la industria de la conectividad desde el año de 1985. Este grupo opera a la empresa Intersys; la constitutiva dice que la empresa fue constituida en la Ciudad de Tijuana pero con operaciones en la Ciudad de México. Las oficinas se encontraban en la dirección: Constituyentes No. 908, Colonia Lomas Altas, México D.F. La revista tenía una publicación bimestral. Esta publicación inició para proveer al mercado mexicano de información actualizada y veraz sobre el mundo de las redes y las telecomunicaciones, convirtiéndose en la primera revista mexicana con ese objetivo y posicionándose más tarde como la revista más consultada por los expertos en redes y telecomunicaciones.

Capítulo 1, Entorno Organizacional

- Del año 1990 a 1997, y aunque no se tienen registros oficiales de lo sucedido durante éste periodo de tiempo; se supone que se seguía publicando la Revista RED ya que su circulación ha sido continua hasta la fecha. Durante éste periodo la revista RED se convierte en mensual y su cartera de clientes en suscripciones va en aumento; la línea editorial sigue de la misma manera.
- En 1997, a principios de año el Ing. Pablo Payró entra en la compañía como Director General de la Revista RED y en los meses siguientes adquiere, junto con otras personas los derechos y se establece Editorial Red, S.A. de C.V. con la publicación de la Revista RED. En éste año también se realiza el Primer "Foro de Tendencias" (Evento Anual).
- En 1998, Editorial Red, comienza la organización y elaboración de Seminarios Tecnológicos dirigidos hacia sus mismo suscriptores que se encuentran dentro de la misma temática – línea editorial.
- En el primer semestre del año 2000, se lanza al mercado el Portal en Internet de "X Salir"; con la asociación del sitio en su país de origen: Argentina. La línea editorial era sobre entretenimiento. Entre 3 y 6 meses después se saca del aire por falta de éxito; aunque en Argentina el portal continúa vigente. En la página del portal se escribe:

xSalir es la primer guía ciudadana de entretenimientos de Argentina, que brinda información y orientación acerca de las diferentes opciones existentes para armar una salida y organizar el tiempo libre. Distribuida en diferentes secciones, xSalir.com ofrece la más amplia, completa y actualizada información de las distintas alternativas de diversión según los intereses de los usuarios. Sus múltiples motores de búsqueda hacen de XSalir una herramienta única y de navegación fácil e intuitiva. A su vez, se ofrecen distintos filtros que permiten acotar los requerimientos a los criterios del navegante. xSalir se ha transformado en una fuente de consulta cotidiana con alternativas de salidas, entretenimientos y programas para todas las edades y gustos.

- En el segundo semestre, Editorial Red, mediante ciertas negociaciones, interviene en dos revistas que ya existían, pero se encarga de su seguimiento, excepto en lo relativo a la editorial. Las revistas son: Proyección Humana; revista de AMEDIRH, Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos, A.C. Esta Asociación tiene entre sus servicios, la publicación de la revista y cuenta entre sus asociados con ejecutivos del área de Recursos Humanos, Relaciones Industriales, Capital

Capítulo 1, Entorno Organizacional

Intelectual o Factor Humano. Higiene y Seguridad; revista de AMHSAC, Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad, A.C. La publicación también en éste caso es distribuida entre los socios de la asociación. En ambos casos Editorial Red, sólo se encarga de la operación comercial, sin que intervenga en ningún caso con lo referente a editorial.

- En el 2001, La revista RED, sigue siendo control de la editorial. Los Seminarios Tecnológicos continúan su capacitación. La revista Proyección Humana, se entrega a la asociación correspondiente, aproximadamente en el mes de octubre. La revista Higiene y Seguridad, se entrega a la asociación correspondiente, aproximadamente en el mes de diciembre. A finales del año, terminan los contratos del servicio de las dos anteriores y se termina la alianza. Se establece negociación para publicar la revista Punto Gob, ésta se hace de manera conjunta por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y la Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental (OPIG), con el apoyo editorial de INFOTEC.
- En el 2002, Se lanza Punto Gob, Editorial Red, sólo interviene como representante comercial. La revista Al Detalle también se da a conocer como una publicación de ANTAD, Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A.C. La revista Info Gas, se lanza también como una publicación de AMPES, Asociación Mexicana de Proveedores de Estaciones de Servicio, A.C. Se lleva a cabo el primer Seminario de capacitación en el interior de la república mexicana.

Como se ha visto, la Editorial tiene solo 5 años de establecerse y comienza con la adquisición de los derechos de la revista RED, posteriormente lanza nuevos productos dirigidos al mismo mercado.

Después interviene en el formato de negocio "Custom Publishing" que se refiere a publicaciones hechas a la medida, con requerimientos especializados para cada asociación, empresa o negocio.

El formato permanece en la actualidad a excepción de revista RED, donde interviene con línea editorial, éste proceso se aclara en apartado siguiente.

1.1.2 Desarrollo, las etapas de la Editorial

Como se ha visto, Editorial Red, ha pasado por múltiples cambios que van la aparición, lanzamiento y término de productos, hasta su plantilla laboral.

Aunque el nacimiento de la Editorial es relativamente nuevo, pueden distinguirse tres etapas en su desarrollo:

- De la primera publicación de la revista RED en el año 1990 hasta el año 1997 donde fue adquirida por Editorial Red, que en ese momento se constituye como empresa independiente.
- De 1997 donde adopta la revista RED al año 2000, periodo en el que la organización se establecía y contaba con una plantilla de empleados superior a la actual.
- Y la tercera del año 2001 a la fecha, donde logra posicionamiento en el mercado con campañas y productos nuevos y más seguros en el sentido comercial

Como hemos visto, a partir del año de 1990 en que aparece Editorial Red, con su publicación Red sobre telecomunicaciones; se caracteriza por ser una revista de periodicidad mensual y especializada en el tema.

Dirigida al tomador de decisiones de la compra e implementación de soluciones tecnológicas en el área de redes y telecomunicaciones la revista tenía un tiraje de 18,000 ejemplares y su distribución era nacional, incluía el Distrito Federal y Área Metropolitana con un porcentaje mayor que el de provincia.

Con el paso del tiempo ésta distribución se convirtió en internacional, enviándose principalmente a los Estados Unidos y algunos otros países del resto del mundo. A partir del año en curso surgen otras tres publicaciones que del mismo modo anterior, son revistas especializadas:

- Al Detalle
- Info Gas
- Punto Gob

Por otro lado, los Seminario Tecnológicos continúan el proyecto en la editorial y siguen dirigidos a directores y gerentes de sistemas, redes, telecomunicaciones, soporte técnico, administradores de redes, desarrollo, consultores y en general ejecutivos involucrados con el diseño, implementación y funcionamiento de redes y TI (Telecomunicaciones)

1.1.3 Actualidad, "La Comunidad de Expertos en Redes"

Editorial Red, S.A. de C.V. es una empresa, como se ha mencionado del ramo editorial, su giro son las revistas principalmente y Seminarios Tecnológicos de Capacitación. A esto debe agregarse su Foro de Tendencias que se realiza cada año y en donde se reúne a los directivos de las principales empresas de tecnología en México.

Este es el sexto año de su realización y permanece vigente como Foro de discusión para proveer a la organización de material editorial y como evento de discusión en tendencias futuras para los interesados en el tema.

Es una empresa de servicios que pertenece al sector terciario, es decir, de servicios.

Actualmente, la editorial sigue distribuyendo la revista Red, que podría considerarse como su "fuerte" y elabora el trabajo de editorial de las revistas "Al Detalle" e "Info Gas". La revista "Punto Gob" es manejado independiente en la cuestión editorial ya que RED sólo interviene como representante comercial, es decir, hace el proceso de venta de espacios publicitarios en dicha revista.

Los seminarios de tecnología permanecen en constante reestructuración de agenda y se programan de acuerdo a los temas recomendados y requeridos por los clientes.

Editorial Red, S.A. de C.V. funciona a través de las siguientes áreas:

- Consejo Editorial. Quien revisa, recomienda y aprueba el contenido editorial de la publicación.
- Presidencia y Directivos. Quien coordina la especialidad de las áreas que componen a la organización.
- Áreas de Diseño, Editorial, Ventas, Proyectos Especiales, Administración y Circulación.

1. 2 Análisis Sistémico

Distintos autores han desarrollado teorías que nos ayudan a ubicar a las organizaciones como sistemas y propiamente como organizaciones, éstas teorías serán citadas para caracterizar a la organización, objeto de estudio: Editorial Red, S.A. de C.V. como una organización.

"El enfoque de sistemas busca un principio organizador para integrar los estudios interdisciplinarios" (Johansen, 1979:17) Para ubicar a la organización Editorial Red como un sistema, se toman en cuenta algunos de los fundamentos de la teoría de sistemas.

"Un sistema es un conjunto de funciones (generadas en las partes) y las interrelaciones entre esas funciones" (Johansen, 1979:17); el objeto de estudio, en éste caso Editorial Red como una organización que puede ser considerada un sistema con interacción con otros externos e internos.

Como una empresa prestadora de servicios la editorial cuenta con una estructura y funcionamiento característico de las organizaciones, su objetivo es la elaboración de los productos finales, los cuales serán remunerados.

"Todo sistema y cada uno de los subsistemas que forman al todo, es identificado como una unidad económica, social y técnica" (Fernández, 1991:49). En éste sentido la organización es un formado de subsistemas que se describirán adelante con el esquema de insumos y productos que desarrollan cada una de las áreas existentes en la organización Editorial Red, S.A. de C.V.

El sistema Editorial Red, se conforma de diferentes partes que interactúan entre sí y con otros externos para su propia funcionamiento; cada una de éstas partes posee características diferentes y un fin común; que en éste caso se refiere a la conjunción de los elementos para servir a la propia organización en su proceso de negocio.

1.2.1 Ambiente general y activo. Las telecomunicaciones y la industria editora en México.

Para situar al objeto de estudio –Editorial Red- en el ambiente en el que se desarrolla, es necesario tomar en cuenta el panorama cultural nacional en cuanto al auge de las telecomunicaciones en años anteriores.

Las telecomunicaciones son aquellas herramientas o medios que permiten transmitir, emitir o recibir signos, señales, textos, imágenes fijas o en movimiento, sonidos o datos de diferente naturaleza, entre dos o más puntos geográficos a cualquier distancia, a través de cables, ondas electromagnéticas, medios ópticos u otros sistemas.

Según información extraída del diplomado de telecomunicaciones que imparte ALCATEL University, se menciona su desarrollo como sigue:

Tomado de Revista RED, ABC de las Telecomunicaciones

FECHA	AVANCE
1753	Descubrimiento de la Electricidad
1837	Invento del Telégrafo
1851	Primera Línea Telegráfica en México
1876	Invento del Teléfono
1888	Inicio de la Telefonía en México
1889	Descubrimiento de las ondas electromagnéticas
1909	Primera transmisión de radio
1924	Invencción del Teletipo
1936	Primera transmisión de televisión
1947	Invencción del transistor
1948	Primer enlace de microondas
1957	Lanzamiento del satélite Sputnik 1
1960	Nacimiento del circuito integrado
1968	Primera transmisión digital
1975	Descubrimiento de la fibra óptica
1975	Red telefónica y red de Telex
1978	Nacimiento de Internet
1989	Surgimiento de SDH
1996	Creación de la COFETEL
1998	Desarrollo de la fotónica
1999	Desarrollo de Internet 2
2000	3 millones de terabytes
2000	Un circuito integrado contendrá mil millones de transistores

Las telecomunicaciones y redes en computadoras, se han convertido en un elemento fundamental y de mucha importancia para el éxito de las compañías; éstas optimizan sus recursos ahorrando "tiempo, dinero y esfuerzo" en las actividades que les competen.

Ante la necesidad de información confiable sobre el tema surge la revista RED y su nacimiento como hemos visto en el capítulo anterior se da para cubrir tal necesidad; pero éste surgimiento no puede verse aislado.

En esa época y en la actualidad RED se encuentra sumergido en un medio editorial en donde la industria se encuentra con mercados de difícil acceso: los datos sobre lectores en el país arrojan cifras bajas.

En general, la industria editorial mexicana obtiene bajas calificaciones comparadas con la del resto del mundo o incluso de Latinoamérica. Los contenidos editoriales de las revistas en general responden a necesidades del lector sobre interés con otros medios como la radio y principalmente la televisión.

Aún así, lo anterior no significa que la industria en términos económicos no sea rentable; el negocio es noble en el sentido de que existen muchas oportunidades para mejorar sus contenidos; de esto se escribe en el capítulo siguiente.

También debe tomarse en cuenta que el desarrollo de la tecnología ha simplificado los procesos de producción y por tanto las relaciones del objeto de estudio se reducen, por ejemplo, a menos proveedores que maquilan el trabajo en menos tiempo y con menos personas.

Como ambiente activo en la organización deben considerarse las relaciones que mantiene con otras instituciones; estas relaciones de Editorial Red con su ambiente son sobre negociación en los procesos productivos de la misma.

Se consideran como estímulos primarios a la organización, las relaciones más estrechas y que afectan directamente el desarrollo de la misma. Esto es, Editorial Red, mantiene comunicación con instituciones como SEPOMEX (Servicio Postal Mexicano), CITEM (Publicaciones y distribución), Pre Prensa y Proveedores en el aspecto más directo.

Otro de los contactos fundamentales en la organización son sus distintos patrocinadores de eventos y los propios clientes, aunque éstos no son considerados como instituciones, si intervienen con estímulos directos a la organización en cuanto a remuneración se refiere: Venta Directa.

1.2.2 Ciclo de eventos

En el escrito "Dinámica social en las organizaciones", su autor dice "una organización está constituida por una serie de fuerzas o factores (físicos, sociales, económicos, culturales y políticos) que influyen en mayor o menor grado, a través de una interrelación. Asimismo, una organización recibe insumos que procesa y, al terminar de transformarlos entrega productos, bienes y servicios. Debe entenderse por productos, tanto los materiales como los inmateriales" (Méndez, 1990:77)

En base a los conceptos del autor, se esquematiza el ciclo de eventos de Editorial Red, como sigue:

INSUMOS	PROCESO	PRODUCTO
Personal Materia Prima Información Energía	Editorial Red, S.A. de C.V.	1. Revistas: Red y Red en Línea Al Detalle Info Gas Punto Gob 2. Seminarios Tecnológicos 3. Foro de Tendencias

Cada uno de los productos que arriba se esquematizan, cuentan con proceso de transformación diferentes. En la organización Editorial Red, no se cuentan con manuales de procedimiento oficiales donde describa los pasos a seguir para la producción de algún producto.

Sin embargo, se puede identificar el siguiente proceso:

1.2.2.1 Revistas

Las publicaciones Red, Al Detalle e Info Gas cuentan con un proceso similar; en la publicación de Punto Gob solo se considera la labor de venta de espacios publicitarios.

- Consejo editorial recomienda y se definen los temas principales que contendrá la siguiente edición de la revista.
- El área Editorial captura a la plantilla de reporteros que elaborarán los artículos, notas, reportajes y otros que contendrá la revista.
- El área Editorial agenda a plantilla de reporteros eventos a cubrir, entrevistas que realizar e informa al departamento de ventas los temas.
- El área de Ventas desarrolla las estrategias pertinentes para el mercadeo de los espacios publicitarios en la edición y ofrece el servicio.
- Los materiales armados son presentados para aprobación de acuerdo al Visto Bueno que se requiera: La revista Al Detalle se presenta a ANTAD (Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales) . La revista Info Gas a AMPES (Asociación Mexicana de Proveedores de Estaciones de Servicio). La publicación Red en aprobación interna dentro de la organización objeto de estudio.
- El área de Diseño elabora los negativos de páginas de la revista; diseña formato general.
- Corrección de estilo y otras aprobaciones.
- El área de Circulación distribuye las dotaciones pertinentes para las suscripciones, la distribución en locales cerrados y ejemplares para la propia oficina, próximos eventos y promoción de la misma.
- Llegada a usuario final del producto: lector.

Cada una de estas revistas especializadas, pasa entre los pasos de su proceso de producción por varias correcciones y aprobaciones antes de llegar a la impresión final, así como pruebas de color, de formato y de aspecto en general. En cuanto a la circulación de la misma la Editorial se encarga de RED y AL DETALLE. Las otras dos son entregadas enteramente a la respectiva asociación para su distribución interna.

1.2.2.2 Seminarios Tecnológicos

El proceso de producción de los Seminarios puede generalizarse en cuanto proceso de producción de la siguiente manera:

- El área de Proyectos especiales en coordinación y aprobación de Presidencia elabora la agenda anual que deberá seguirse en el transcurso del año como tentativa.
- Búsqueda de patrocinios de parte del área de proyectos especiales para empresas invitadas y conferencistas del seminario.
- Selección de lugar, fecha, horario y agenda con temas que deberá cubrirse durante el seminario. (Proyectos Especiales)
- Elaboración de publicidad e imagen del seminario por parte del área de Diseño.
- Publicidad del evento en paginas de la revista, anuncios, página de Internet y otros.
- Venta e invitación de asistentes al seminario por parte de equipo de marketing el cual pertenece al área de Circulación y eventos.
- Logística de registro y entrega de materiales, reconocimientos y otros durante el evento por parte de áreas de Circulación y Proyectos especiales.
- Seguimiento pos venta de equipo de marketing (agradecimientos, facturas pendientes, pagos pendientes, registros y datos)

Los temas de los Seminarios se determinan en función a los requerimientos de los usuarios finales, estos han sido básicamente 3 con sus respectivas variaciones:

- Seguridad en Redes
- Redes Convergentes
- Redes Inalámbricas

En cuanto a la Revista RED, debe agregarse también la publicación de Ediciones Especiales y el proceso de producción es en general el mismo que para las anteriores. Los temas son:

- ABC De las Redes
- ABC De las Telecomunicaciones
- Guía de Seguridad en Redes

1.2.2.3 Foro de Tendencias

El Foro de Tendencias es un producto de la Editorial Red anual con un formato de mesas de discusión; el cual produce información que será después utilizada como insumo para la organización.

-Por sexto año consecutivo se agenda para llevarse a cabo en los últimos meses del año.

-El área de Proyectos especiales se encarga de invitación y confirmación de altos directivos de las principales empresas de tecnología en México para panelistas.

-Selección de lugar, fecha, horario y agenda completa.

-El área de Circulación se encarga de la invitación de las personas que asistirán como público del foro y que cumpla con requisitos como nivel directivo, empresas con grandes volúmenes de facturación, ramo telecomunicaciones y otros.

-Logística de registro y evento por parte del área de Circulación y Proyectos especiales.

El "Foro de Tendencias" es un evento que éste año se realiza el 23 de Octubre en el Hotel Four Season en la Ciudad de México bajo la temática de 3 Mesas Redondas en el transcurso del día y los títulos son:

Mesa 1. "La visión actual de los líderes de la industria de las telecomunicaciones y sus previsiones para el 2003"

Mesa 2. "El presente y el futuro de las telecomunicaciones en México, sus beneficios y limitaciones"

Mesa 3. "Cómo ayuda la tecnología a traer negocios a las empresas"

En cada mesa participan aproximadamente 10 Directivos de las empresas más representativas del rubro, plasmando en la conversación sus impresiones respecto a las tendencias para el año 2003.

Como público asisten aproximadamente 40 Directores de sistemas de corporativos y dependencias públicas que se encuentran dentro de la categoría de grandes usuarios de tecnología.

La información que se obtiene de este Foro, así como la descripción de las tecnologías que se identifiquen como las más novedosas, quedan plasmadas en una edición especial de la revista RED que circula durante el mes de diciembre de 2002 y enero de 2003.

1.2.3 Fronteras

En toda organización, existe interacción en menor o mayor grado, con el medio ambiente. Ninguna organización puede contemplarse aislada o independiente del contexto que la rodea.

En éste caso, Editorial Red, se caracterizan por su continuo trato directo con el medio ambiente u otras organizaciones que colaboran en el proceso productivo. Existen dentro de la organización áreas que interactúan más que otras, en mayor o menor grado; pero todas recogen del exterior información que después será procesada por la misma organización.

Puede así considerarse a la editorial como un sistema abierto; ésta "intercambia continuamente información con su ambiente... Un sistema abierto tiene los siguientes elementos constitutivos: insumos, procesos, productos, retroalimentación, ambiente y comunicación" (Huse, 1980: 80)

Así, conviene anotar los límites del objeto de estudio, Editorial Red, en donde las fronteras en la organización, pueden diferenciarse como sigue:

- Frontera temporal
- Frontera espacial
- Frontera laboral

Para estudio de la organización conviene describir las fronteras laborales y de espacio que se presentan en la organización a través de los "Cosmopolitas", éstos pueden definirse según el autor Huse en "El Comportamiento Humano en la Organización" como "Los individuos que proporcionan a las organizaciones su calidad de abiertas". (Huse, 1980: 72) también llamados "Amplificadores del Ambiente".

En cuanto a la interacción de cada una de las áreas y la acción que las hace considerarse amplificadores del ambiente, tenemos:

Área Diseño:

- Contacto con Pre-prensa para impresión de las revistas.
- Contacto con Proveedores para impresión de publicidad.

Área Editorial:

- Contacto con Reporteros.
- Presencia en Eventos, Ruedas de Prensa, Entrevistas y otros.
- Contacto con Proveedores para traducción, corrección de estilo y otros.
- Contacto con el Consejo Editorial.

Área Ventas:

- Contacto con posibles clientes.
- Contacto con Agencias, Mercadotecnia, Competencia.

Área Proyectos Especiales:

- Contacto con posibles clientes.
- Contacto con patrocinadores
- Contacto con Proveedores

Área Administración:

- Contacto con Proveedores.
- Cuentas por cobrar.
- Cuentas por pagar.

Área Circulación:

- Contacto con usuario final lector.
- Contacto con usuario final asistente a seminarios.
- Contacto con visitantes de Exposiciones.
- Contacto con Proveedores para distribución de ejemplares.
- Contacto con Proveedores en general.

El área que recoge las impresiones de los clientes finales con información de "primera mano" es la de marketing que pertenece a Circulación. La lectura del entorno se hace en cuanto a las necesidades del cliente. Ésta área recibe las quejas, sugerencias y trámites de los suscriptores, base que va formando con las personas que desean recibir las revistas –donde la editorial posee la circulación- y los asistentes a los seminarios de capacitación.

Estos representan en cantidad un número en miles de clientes que participan como "medidores" de calidad a través de encuestas, cuestionarios de servicio y otros, los cuales serán descritos más adelante en el capítulo sobre mecanismos para obtener información del medio ambiente.

En cuanto a los límites de espacio que incluye a la organización, no debe considerarse solo el lugar geográfico o de instalaciones de oficina; ya que la editorial busca presencia en exposiciones, ferias, foros y demás eventos para obtener posibles clientes.

1.3 Grado de Interrelación, Sistema RED

Como se ha mencionado, la organización puede ser vista como un sistema; distintos autores mencionan su definición basándose en la Teoría de Sistemas, ésta describe el funcionamiento de las partes y la relación que existe entre éstas y su medio ambiente.

Para Johansen en "La Comunicación y la Conducta Organizacional", un sistema es "Un conjunto de funciones (generadas en las partes) y las interrelaciones entre

estas funciones" (Johansen, 1979: 25) puede así verse a la organización como un sistema.

Para el mismo autor éstos pueden clasificarse en abiertos y cerrados dependiendo del grado de interrelación que tengan con su medio ambiente. La editorial se considera abierta, aunque no pueden existir clasificaciones en el extremo ya que ninguna organización se encuentra distante de lo que le rodea.

El grado de interrelación de la empresa es activo en todos los momentos de sus procesos, continuamente interactúa desde la entrega de sus productos al exterior, hasta el inicio del proceso productivo con contactos de proveedores y medición de requerimientos entre sus clientes.

Este mismo grado de interacción con tal movimiento dispone que la organización sea informal en el sentido de que las tareas de cada área pueden realizarse por otras y aunque se encuentren definidas por lógica de nombre, no existen reglamentos específicos o manuales de procesos que delimiten las actividades.

Según Cohen la organización informal se define por "Grupos pequeños, cuyas metas y objetivos están menos claramente definidos y su funcionamiento no depende de un sistema rígido de reglas y procedimientos" (Cohen en Méndez, 1990: 86)

Puede éste concepto aplicarse a la organización Editorial Red, en el sentido de "reglas y procedimientos" pero los objetivos son claros en cuanto a rentabilidad del negocio se refiere.

El esquema de la organización varía a medida que los requerimientos cambian y la historia del sistema toma un papel importante por que la experiencia dice que funcionó y que no en determinada situación.

1.4 Análisis Contingente

Una de las Teorías existentes y que nos ayuda a caracterizar el ambiente donde se desarrolla la organización objeto de estudio es la Teoría Contingente.

Esta nos sitúa en el ambiente donde se desarrolla en éste caso, Editorial Red, S.A. de C.V. y como las relaciones e interacciones con otras instituciones afectan directa o indirectamente a la organización; entre otras.

Uno de los aspectos fundamentales en los que se centra la Teoría contingente es en el contexto en que se presentan las organizaciones: por lo anterior es importante destacar que la editorial es una organización situada en un contexto dentro de un país ya por obiedad con grandes problemáticas en todos los aspectos como social, económico, político y cultural.

Estos diferentes aspectos no permanecen ajenos en el contexto situacional en que se encuentra la organización y son por demás determinantes en su desarrollo, interacción y actualidad.

El impacto del contexto general en la industria editorial mexicana ha dejado huellas en todas las áreas y aun más en las organizaciones que le competen: La creación de la CANIEM (Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana) en 1964 logró nivelar algunos aspectos como regímenes fiscales y legislación en general que ayudó a los distintos jugadores en aquel entonces. Aun así la industria editorial mexicana ha tenido que lidiar con aspectos como precio inestable de papel y constante avance de tecnología y nuevos métodos de impresión.

Estos aspectos del ambiente de la organización son lo que se describe adelante para caracterizar el ambiente de Editorial Red, S.A. de C.V.

1.4.1 Caracterización del medio ambiente

Fernández Collado en su escrito "La Comunicación en las Organizaciones", menciona que existen ciertos atributos o características en el ambiente de una organización que influyen para poder caracterizar a la propia organización a partir de su contexto; el autor conceptualiza los siguientes:

1.4.1.1 Turbulencia

México se encuentra regido por la inestabilidad, desde ésta generalización se puede establecer un ambiente turbulento para la organización Editorial Red. En el aspecto tecnológico la editorial, así como muchos otros casos debe estar en constante búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas: la tecnología avanza a grandes pasos y no siempre se cuenta con lo necesario para alcanzarla.

En otro aspecto los costos de las materias primas necesarios para la organización se encuentran estables, pero de ninguna forma puede garantizarse este estado por un periodo indefinido. No se puede asegurar que no se presente una crisis

económica más acentuada o que no habrá devaluaciones en el país y por tanto los precios cambian radicalmente.

El autor Fernández Collado menciona que "un ambiente turbulento se caracteriza por cambios constantes, dinámicos y altamente impredecibles" (Fernández, 1991: 283), por esto debe tomarse en cuenta lo impredecible de los gustos en el mercado; éstas preferencias pueden cambiar radicalmente y están expuestas a factores muy personales de adquisición de productos.

Por otro lado, también se debe considerar la distribución de las revistas que es a nivel internacional de una de ellas y las otras 3 en el ámbito nacional; todo el proceso de circulación se encuentra regido por disposiciones oficiales y costos sin garantías.

Servicio Postal Mexicano y las diversas mensajerías privadas contratadas para el envío de las revistas, mantienen sus cuotas fijas y en cuanto existiera algún incremento en éstas, deben notificar con anticipación a la editorial para que tome las medidas pertinentes, aun así el presupuesto no es sólo para ésta categoría.

1.4.1.2 Hostilidad

Editorial RED se encuentra en un ambiente hostil, ya que el ambiente donde se desarrolla no es de ninguna manera controlable para la organización. Los mismos elementos arriba mencionados como factores sociales, culturales, económicos, políticos y otros determinan la situación del contexto de la empresa.

Tales factores no son controlables por el mismo contexto y mucho menos para la organización; la economía del país por ejemplo en su cotidiana inestabilidad no asegura los costos estables para la adquisición de insumos necesarios para la empresa.

Por otro lado, las relaciones que la empresa establece con otras organizaciones se mantienen por relaciones laborales o contratos a corto plazo y por supuesto se rigen bajo reglamentos diferentes, propios de la misma organización. Por ejemplo, SEPOMEX (Servicio Postal Mexicano) quien se encarga del envío de uno de los productos – revista de la editorial; no garantiza el costo por sus servicios aún con contratos establecidos y compra de permisos necesarios para una publicación periódica.

Además las empresas prestadoras de servicios que maquilan algunos de los requerimientos de la empresa objeto de estudio, se encuentran en constante cambio y resulta en ocasiones arriesgado consultar o conocer nuevas maquiladoras ya que al no conocer con exactitud los requerimientos, deben tomarse algún tiempo en aprender el nuevo trabajo.

Se debe recordar, como se menciona en el apartado 2 sobre el ciclo de eventos, que uno de los productos "fuertes" de la editorial es la revista RED y el ambiente de las telecomunicaciones en México es arriesgado por que se agota la posibilidad de crear nueva cartera de clientes.

Así, las oportunidades en el contexto "exterior" de la organización son cada vez más solicitadas por nuevos empresarios o diferente competencia, además del constante término de contratos para el desarrollo de nuevos productos.

1.4.1.3 Diversidad

El autor menciona que "un ambiente es diverso o heterogéneo cuando los mercados de una organización son variados en sus características" (Fernández, 1991: 283) , por otro lado que un ambiente homogéneo se "concentra en un tipo de cliente o sector del mercado" (Fernández, 1991: 284) bajo ésta definición puede clasificarse el ambiente donde se desarrolla Editorial Red en el segundo concepto.

En este sentido la editorial interactúa en un contexto homogéneo ya que los productos están dirigidos a un sector del mercado específico:

- Revista RED: Directores, gerentes, administradores y otros de sistemas, redes, tecnología, telecomunicaciones.
- Revista Al Detalle: Asociados de ANTAD – Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales.
- Revista Info Gas: Asociados de AMPES – Asociación Mexicana de Proveedores de Estaciones de Servicio.
- Revista Punto Gob: Tomadores de decisiones del sector gobierno en el ramo de información y nuevas tecnologías.
- Seminarios Tecnológicos: Directores, gerentes, administradores y otros de sistemas, redes, tecnología, telecomunicaciones

- Foro de Tendencias Anual Directores, gerentes, administradores y otros de sistemas, redes, tecnología, telecomunicaciones

En primer término se encuentran las revistas como producto de Editorial Red, todas son especializadas y se dirigen a lectores muy específicos; de igual forma los seminarios tecnológicos y el foro de tendencias que se encarga de abordar el público o sector del mercado de la revista Red.

Los productos Revista Red, Seminarios Tecnológicos y Foro de Tendencias, se desenvuelven en el mismo contexto de la información en tecnología, redes y telecomunicaciones, "atacando" al mismo sector alternadamente.

Por otro lado, el sector del mercado a quien va dirigida la revista Al Detalle se encuentra determinado por la cantidad de asociados que la ANTAD posee; como vocero oficial de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales ANTAD, busca mantener informado a sus clientes sobre los avances y constantes cambios en el establecimiento de procesos operativos que involucren la vanguardia tecnológica, las prácticas exitosas y el equipo, que permitan mejor rentabilidad y desempeño en el piso de ventas.

La revista Info Gas es distribuida gratuitamente en la "Asociación Mexicana de Proveedores de Servicio A.C." que se informan en lo referente a gasolineras y sus novedades, noticias, etc. Y también el sector del mercado se establece mediante los asociados de dicha organización.

Punto Gob. de igual forma, es una revista distribuida entre personas del sector gobierno que se encuentra involucrado en el tema de nuevas tecnologías y en el ramo de información y nuevas tecnologías.

Así, el ambiente homogéneo en que se desarrolla la organización Editorial Red, se determina a partir de los sectores del mercado a los que se dirige; siendo éstos muy específicos en cuanto a perfil del usuario final.

1.4.1.4 Desintegración

La desintegración en el medio ambiente es otro punto a considerar para contextualizar el medio en el que se desarrolla la organización Editorial Red; el

mismo autor nos menciona que éste se refiere al "grado en que un determinado ambiente se encuentra organizado" (Fernández, 1991: 284) este ambiente externo de la editorial puede considerarse como integrado y estable en el sentido de que la industria editorial mexicana en general, cuenta con una legislación, una estructura y una cartera de proveedores atentos a los requerimientos de la empresa, éste último se tocará en el punto siguiente

Aunque esta estructura de regulación no cumple con todas las características necesarias para el óptimo crecimiento de la empresa, si establece pautas para su desarrollo y el país en general, aunque con sus reservas, regula el establecimiento de negocios y demás casas productoras de distintos servicios.

La organización en éste sentido permanece "atada de manos" al no poder interferir en las condiciones de su contexto, ésta no puede hacer que ellas cambien para su propio beneficio, o al menos no completamente.

1.4.1.4 Escasez

No existe escasez en el ambiente externo de la Editorial RED. La abundancia para la adquisición de insumos es notoria, aunque ésta adquisición se encuentra condicionada a otros factores internos como aprobación, presupuesto y otros

La cantidad de proveedores que existen en su contexto es abundante, así como las materias primas y los recursos humanos necesarios para la organización: cada ciclo escolar egresa un número significativo de personal adecuado para la labor, como diseñadores, comunicólogos, administradores, redactores, correctores de estilo, etc.

El "Grado de abundancia o escasez" (Fernández, 1991: 285) definido por el mismo autor, Fernández Collado, se define en el ambiente básicamente por las condiciones que en ése momento se encuentra el país en general.

Cabe aclarar entonces, que éstas condiciones son temporales y no existe circunstancia que garantice las mismas condiciones de por vida y que cualquier cambio abrupto, por ejemplo alguna tragedia natural por fuerzas naturales, cambiaría completamente el panorama.

Por lo tanto, ésta característica se aplica en los puntos anteriores ya que las condiciones del ambiente son altamente cambiantes; lo que puede considerarse

como problema para unos, puede ser oportunidad para otras organizaciones y sus medidas son temporales.

1.4.2 Fuentes de incertidumbre

En el entorno donde se desarrolla la Editorial Red, se encuentran diversos factores que facilitan u obstaculizan su desarrollo; como se vio en el capítulo número dos sobre su ambiente, existen situaciones en las que la empresa no puede intervenir de manera directa, aun así posee también la facultad de transformar ciertos conflictos de su entorno en oportunidades.

La incertidumbre que causa el entorno en la empresa se define por el autor Goldhaber como "La diferencia que existe entre la información disponible y la que en realidad se necesita" (Fernández, 1991: 286).

El mismo Fernández aclara que la incertidumbre se refiere a que "Para los miembros de una organización el hecho de no poder predecir correctamente todas las alternativas de un evento dado" (Fernández, 1991: 287).

Estas incertidumbres provocan que los miembros de una organización actúen de diferentes formas para poder cumplir los requerimientos que su entorno le solicite, entre éstas tenemos los siguientes factores:

1.4.2.1 Obstáculos

Los factores que se presentan constantemente en el entorno de la Editorial Red y que difícilmente pueden ser cambiados por ésta:

- Crisis – Inestabilidad económica general
- Crisis Cultural general
- Competencia

1.4.2.2 Coyunturas

Los factores que pueden o no aparecer en el ambiente de la editorial pero que no deben descartarse para su propia respuesta al medio:

- Devaluación general en el país

- Cambio rápido en la Tecnología
- Cambio rápido en costos de insumos
- Cambio rápido en gustos del mercado

1.4.2.3 Oportunidad

Los factores que representan un probable desarrollo para la empresa, aunque todavía no se tengan "amarrados" por la editorial:

- Desarrollo en tecnología
- Nueva o ampliación de cartera de clientes
- Triunfo de licitaciones para contratos de nuevos productos

1.4.2.4 Problema

Los factores que pueden afectar el desarrollo de la editorial y que por tanto frenan el desarrollo de las oportunidades:

- Inestabilidad del medio ambiente en general
- Competencia

Los factores antes mencionados deben tomarse en cuenta desde una perspectiva temporal, ya que el medio se encuentra en constante cambio y lo que puede ser un problema para unos es oportunidad para otros.

En algún momento de la historia de la editorial no se tomaba en cuenta la existencia de la competencia ya que no tenía; que surgía el desarrollo de la tecnología se convierte ésta misma en oportunidad para nuevo material editorial y oportunidad también en cuanto a presentarse en el ambiente varias opciones donde el lector puede comparar y escoger a libre albedrío.

Si existiera por ejemplo, una devaluación en el país, el obstáculo sería fuerte pero a nivel nacional, la empresa no tiene intervención en tales factores ambientales, pero sí en la búsqueda de nuevos esquemas de trabajo y desarrollo empresarial.

1.4.3 Mecanismos para obtener información del medio ambiente

En "La Comunicación en las Organizaciones", de Fernández Collado, se narran formas en que una organización obtiene información de su entorno, éstas son:

- Feedback o Retroalimentación
- Búsqueda activa de información
- Control directo a través de la reglamentación
- Control directo a través de la incorporación externa
- Control indirecto a través de redes de relaciones públicas

Existe una retroacción de la editorial con su medio, en un principio la editorial ofrece productos a la sociedad y obtiene de ésta insumos para el propio proceso productivo; de ésta interacción se obtiene la remuneración que será utilizada para la propia existencia de rentabilidad en el negocio.

En un sentido más amplio y por el propio ramo de la organización, Editorial Red, continuamente busca del ambiente información para después traducirla en material editorial para su publicación; la empresa entonces se encarga de resumir y compilar y traducir a información, los eventos que se desarrollan en el ambiente.

Alternando a lo anterior el área de Circulación y Eventos, siempre se encuentra absorbiendo las inquietudes, propuestas y demás comentarios de los lectores de las revistas, éstas sugerencias son conglomeradas en las juntas que se llevan a cabo al final de cada proyecto, para así, hacer los cambios o estructuración pertinentes en el siguiente evento.

Por otro lado, el esquema de Relaciones Públicas en la organización es amplio y variado; se presenta para reforzar o adquirir imagen publicitaria en eventos, foros, convenciones y demás círculos que representen una oportunidad para su propio desarrollo. En el transcurso del año se programan, por mencionar algunos, los siguientes:

- Expo Comm, evento de telecomunicaciones donde la Editorial monta Stand de la revista RED para publicidad y nuevas suscripciones.
- World IT Gobierno, evento donde se reúnen las empresas de telecomunicaciones del sector gobierno y en donde la Revista RED también tiene presencia con stand.

- Convención de Tiendas de Autoservicio y Departamentales de la ANTAD, evento donde la asociación reúne en encuentros empresariales sus asociados y en la cual la revista Al Detalle se presenta con stand.

Las anteriores son algunos de los principales, aunque también debe mencionarse el "Foro de la Computación" organizado por el periódico "El Universal", el "Foro de tecnología" que organiza el Instituto Politécnico Nacional y demás Ferias de libros en varias ciudades del interior de la república donde también se publicitan las revistas y se obtiene del contacto directo con la gente, las impresiones y opiniones en cuanto al desarrollo de la organización Editorial Red.

1.4.4 Toma de decisiones con respecto al entorno

La incertidumbre que se presenta en el entorno de la organización, Editorial Red S.A. de C.V., es tal, que desarrolla diferentes mecanismos para poder responder a las necesidades que le demanda el entorno.

Estos mecanismos se encuentran determinados por la forma en que la organización lleva a cabo el proceso de toma de decisiones.

Para complementar, es necesario situar a la organización objeto de estudio, en un estilo de administración orgánico:

Para el autor Tom Burns y G. M. Stalker, identifican estilos de administración que desarrollan dentro de la teoría contingente.

Un estilo mecánico se desarrolla "en un medio estable que nos recuerde a la teoría clásica: 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. Un estilo administrativo 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". (Burns y Stalker en Fernández, 1991:56).

Cabe aclarar que la organización objeto de estudio puede situarse en un estilo de administración orgánico ya que posee una manera informal y la solución de problemas y toma de decisiones se determina con la participación en los distintos niveles; pero en este caso no implica una amplia comunicación entre las diferentes áreas que componen la organización.

La toma de decisiones con respecto al entorno e incluso al interior de la misma empresa, muchas veces se determina por intereses personales o valores afectivos entre los mismos miembros de la organización.

Por otro lado, la falta de redes comunicativas efectivas ocasiona malos entendidos y toma de decisiones elaboradas sin pleno conocimiento de las distintas informaciones que tienen las distintas áreas.

1.5 Diagnóstico

A lo largo del apartado Entorno Organizacional, nos encontramos con una organización que en una primera lectura es joven y puede apreciarse también que en un sentido estricto aún se encuentra en su primera etapa de desarrollo.

Desde su aparición en el año de 1997, ha sido sometida a distintos cambios y estructuraciones diferentes que algunas veces la han beneficiado y otras, todo lo contrario.

Lo primero que debe tomarse en cuenta es que no existe material institucional formal establecido dentro de la organización, por tanto no existen manuales de procesos ni una cultura de empresa que defina correctamente los objetivos o misión de la compañía.

Los numerosos cambios que ha tenido, la llevan a un "Vivir al día" que no permite la adecuada cimentación de los siguientes pasos a seguir en su desarrollo tanto administrativo, como productivo.

Ahora bien, es necesario aclarar que los objetivos planteados por la propia institución se encuentran totalmente encaminados al formato de "negocio" y por tanto, se determina mediante lo que en el momento sea o no rentable.

En un inicio, la Editorial no creó sus propios productos, sino que adoptó la revista RED que era elaborada por otra institución; decide recibirla y así lograr independencia con la elaboración de las siguientes publicaciones.

Aunque a partir de ese momento la organización posee el control tanto de contenidos como de mercadotecnia, se sigue respetando el esquema tradicional

de la revista y con buenos argumentos debido a que ésta ya se encontraba posicionada en el mercado.

Pero en esos momentos la organización atravesaba por conflictos financieros fuertes que al parecer fueron adquiridos con anterioridad por malas administraciones y excesivos gastos innecesarios.

En ese momento también todo gira en torno a los suscriptores de la revista RED, con un mercado bien definido, prestigio, tiraje mayor que el actual, más amplitud en los contenidos, etc., comienza su "Foro de Tendencias" y un año más tarde otro producto más: los "Seminarios Tecnológicos".

Estos dos nuevos productos y la circulación de la propia revista se dirigían al mismo sector del mercado y formaban un círculo cerrado en el sentido de que los clientes eran los mismos, así la Editorial se encargaba de prestar el servicio de información tecnológica y avances de telecomunicaciones al mismo mercado.

Con el tiempo la organización comenzó a incursionar en otros ambientes como lo fue el portal de Internet X Salir y otras revistas; el término de contratos y la poca o nula rentabilidad de éstos ocasionaron el despido de los productos en la editorial.

Es en la actualidad donde la Editorial se posiciona en el mercado con productos más rentables y más organizados que a finales de los años 90's, pero no exentos de problemas y limitaciones.

Al elaborar un análisis sistémico y contingente de la organización, puede situarse a la empresa en su contexto y al describirlo se pueden concluir las siguientes ideas generales:

- Editorial Red se desarrolla en un país con graves conflictos y problemas sociales, económicos y políticos que obstaculizan o en algún momento pueden obstaculizar su desarrollo.
- La industria editorial mexicana, en general no posee, al menos en comparación con otros países de Latinoamérica, la calidad necesaria que proporcione calidad en la generalidad de sus escritos.
- Esta industria editorial se opaca frente a otros medios de comunicación como la televisión que cuenta con un número gigante de usuarios.

- Las estadísticas sobre lectura en el país muestran cifras bajas: cada vez se compran menos libros.

Por otro lado, se consideran las ventajas de la organización:

- El hecho de que la industria editorial mexicana se encuentre en conflicto, no quiere decir la empresa no sea rentable.
- La organización se desarrolla en un ambiente relativamente noble en el sentido de la posibilidad de encontrar nuevas oportunidades.
- El mercado al que se dirigen los productos de la organización es específico y cerrado.
- Lo anterior por lo tanto, proporciona a la Editorial su calidad de especializada y la competencia se reduce de manera considerable.

Por otro lado, la organización elabora una lectura correcta y amplia del entorno, el desarrollo de relaciones públicas, la lectura directa de servicio a clientes, los diferentes cuestionarios de calidad en el servicio y otros mecanismos son hechos de manera certera.

Aunque esto no determina la toma de decisiones en el interior de la organización y ésta no siempre responde adecuadamente a los impulsos que recibe del ambiente o el tiempo de respuesta puede ampliarse.

Pueden citarse algunos ejemplos de ésta conducta:

Lectura del entorno: Se obtiene información mediante rastreos y contabilidad de tiempos y zonas que la revista RED tarda en exceso en el envío debido a que Servicio Postal Mexicano tiene un tiempo de distribución de 15 a 20 días.
Respuesta de la organización al estímulo: Nulo por presupuesto limitado para contratación de otra mensajería.

Lectura del entorno: Se obtiene información sobre la pérdida de clientes potenciales para asistentes a los Seminarios por lo tardía de la distribución de la revista.
Respuesta de la organización al estímulo: Nulo por la posibilidad de poder adquirir nueva cartera de clientes.

Lectura del entorno: CITEM, la empresa distribuidora en locales de la revista anuncia como irrevocable el término de contrato con la editorial por razones internas.

Respuesta de la organización al estímulo: La toma de decisiones no se da con rapidez o se decide el hecho de tratar de conciliar sin alternativamente buscar otra solución.

Los anteriores son algunos ejemplos de cuales son las decisiones que se toman en algunos casos; pero en otros existe una cooperación entre las diferentes áreas en donde se participa con democracia para la intervención en los siguientes eventos.

En general, esta situación se da cuando no existe la posibilidad de que una sola área elabore todo el trabajo de determinado proyecto y debe recurrir necesariamente a otras para su término.

Esta falta de redes de comunicación sólidas, ocasiona malos entendidos y pérdida de tiempos y de esfuerzos; por ejemplo, una misma tarea es asignada por niveles directivos a tres áreas diferentes y entre éstas no se comunica la labor.

Esta tarea generalmente es de carácter administrativo o tipo secretarial, por lo tanto todas las áreas de la organización tienen los recursos y la capacidad de hacerla; al final deben desecharse dos porque sólo se requería una copia.

Así, puede obtener la organización objeto de estudio su calidad de contingente en el aspecto de buena lectura de su entorno, necesaria para su propio desarrollo, pero no en el aspecto interno de la organización.

La organización no presenta contingencia en cuanto a dar respuesta al medio con rapidez, sin embargo la Editorial elabora una lectura de su entorno al determinar los servicios y productos especializados que este requiere.

CAPÍTULO 2

ESTRUCTURA FORMAL DE LA ORGANIZACIÓN

CAPÍTULO 2 ESTRUCTURA FORMAL DE LA ORGANIZACIÓN

Después de haber revisado el entorno de la organización Editorial Red, el presente apartado se enfoca en la estructura formal de la empresa, es decir como esta configurada a partir de la forma en que ésta misma se describe.

Aunque se realiza una investigación documental, cabe aclarar que la organización objeto de estudio, no cuenta con escritos que avalen su historia o en donde se describa su proceso productivo entre otros, por tal razón se escribe la experiencia del investigador al ser habitante de la empresa.

Así, se utiliza la consulta bibliográfica, revistas y materiales encontrados dentro de la organización que son pertinentes para describir a la misma en su estructura y describir a Editorial Red en su dimensión formal.

Una vez descrita la historia y los antecedentes de la organización puede caracterizarse a la empresa en su nacimiento y descripción general para poder entonces tipificarla mediante los conceptos de varios autores.

Posteriormente se escribe la filosofía que la Editorial publica de si misma, en éste apartado, se escribe también sobre la misión, visión y valores que la misma organización concibe.

Las anteriores se encuentran estrechamente ligados con los "Objetivos" de la organización, los cuales son descritos así como su correspondencia con la filosofía de la empresa.

En seguida, se elabora la descripción de la estructura en la Editorial con el apartado "La Red de Editorial Red", en éste se describen la red formal, la red de poder y la red de comunicación.

En la primera se toman en cuenta los subcapítulos sobre el organigrama, inventario de recursos humanos y tecnológicos y el proceso de trabajo que llevan a cabo los miembros de la organización.

La red de poder y la red de comunicación son descritas a partir de la "curva de control" y de las "representaciones gráficas", planteadas por el autor Renate Mayntz respectivamente.

Sigue después la aclaración del como es que los miembros de Editorial Red, son reclutados y seleccionados, así como el proceso de inducción que llevan a cabo para incorporarse a la organización.

2.1 Tipo de Organización

Editorial Red, S.A. de C.V. es una empresa mexicana que puede caracterizarse como "organización" conforme a diversos autores que han desarrollado el concepto y presentado diversas tipologías que sitúan a la empresa objeto de estudio en sus diferentes características.

Una primera clasificación de organizaciones es elaborada por el autor Talcott Parsons, Editorial Red es una organización de *producción* debido a que es una empresa de bienes y servicios.

Como productos materiales la Editorial ofrece la publicación de revistas especializadas y alterno la elaboración de eventos como "Foros de Tecnología" o "Seminarios especializados".

Según la clasificación que elabora Renate Mayntz, Editorial Red, se caracteriza en su tercera opción: tipo de organización que *busca el logro de ciertos resultado hacia afuera*, como podemos observarlo en el siguiente cuadro.

Capítulo 2, Estructura Formal de la Organización

Tomado de Méndez José S. en "Dinámica Social de las Organizaciones", 1990, p. 85.

DIFERENTES TIPOLOGÍAS ORGANIZACIONALES

AUTOR	TIPOS DE ORGANIZACIÓN	EJEMPLOS
1. Talcott Parsons	<ul style="list-style-type: none"> a) de producción b) de metas políticas c) integrativas 	<ul style="list-style-type: none"> a) empresas (bienes y servicios) b) partidos, sindicatos c) policía, bomberos d) educativas, culturales
2. Renate Mayntz (con base a su objetivos)	<ul style="list-style-type: none"> a) que se limitan a la coexistencia de sus miembros b) que actúan de manera determinada sobre las personas admitidas c) que buscan el logro de cierto resultado hacia afuera 	<ul style="list-style-type: none"> a) círculos de esparcimiento o recreación b) escuelas, universidades, hospitales, prisiones c) administración, policía, partidos, asociaciones benéficas
3. Peter Blau y William Scott	<ul style="list-style-type: none"> a) de beneficio mutuo b) firmas comerciales c) de servicios d) de bienestar común 	<ul style="list-style-type: none"> a) sindicatos, partidos políticos, sectas, clubes b) industrias, bancos, almacenes c) hospitales, escuelas d) oficinas gubernamentales, policía, bomberos, institutos de investigación científica
4. Amitai Elzioni (con base en la función control)	<ul style="list-style-type: none"> a) coercitivas b) utilitarias c) normativas 	<ul style="list-style-type: none"> a) prisiones b) empresas (bienes y servicios) c) iglesias
5. Daniel Katz y Robert Kahn	<ul style="list-style-type: none"> a) productivas b) de mantenimiento c) de adaptación d) política administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> a) empresas (bienes y servicios) b) escuelas, sectas religiosas c) universidades, institutos de investigación d) partidos políticos, sindicatos, organizaciones de profesionales

Capítulo 2, Estructura Formal de la Organización

Como podemos ver, la clasificación nos ejemplifica en éste tipo de organización a la administración, policía, partidos y otros; se debe tomar en cuenta el objetivo de la organización en resultados comerciales.

Para Peter Blau y William Scott la organización claramente pertenece al tipo de *firmas comerciales*, en éste rubro caben las industrias y empresas con fines comerciales que representan un porcentaje alto en las organizaciones a nivel general.

Amiati Etzioni elabora una clasificación de acuerdo a la función control dentro de la organización; en éste caso, el control se encuentra determinado por la utilidad en la labor comercial, por tanto, Editorial Red se caracteriza como organización de tipo *utilitaria*.

Como última clasificación mostrada en el Cuadro 1, Daniel Katz y Robert Kahn presentan cuatro categorías en donde el objeto de estudio encaja en el tipo de organización *productiva*.

De acuerdo a las clasificaciones de los autores mencionados, Editorial Red, S.A. de C.V. es una organización de producción, que busca el logro de cierto resultado hacia fuera, es una firma comercial, utilitaria y productiva.

Sin embargo, "Cada rasgo por el que se distinguen las organizaciones entre si representa al mismo tiempo una dimensión en un sistema pluridimensional de coordenadas. Dentro de un sistema de coordenadas, cada organización puede situarse con arreglo a sus rasgos concretos". (Mayntz, 1990:71)

Así pues, clasificar la organización dentro de un concepto específico resulta complicado ya que se toman algunos de los distintos y múltiples rasgos que caracterizan a una organización, en éste caso Editorial Red.

En el escrito "Sociología de la Organización" del mismo autor – Mayntz - se elabora una clasificación según el desarrollo de las organizaciones mediante el proceso histórico de su surgimiento: empresa, iglesia, ejército y otros.

El objeto de estudio Editorial Red, se encuentra situado en la categoría de *empresas* y aunque en el desarrollo o nacimiento de éstas, es decir, las

Capítulo 2, Estructura Formal de la Organización

organizaciones, el autor menciona que se basaban con frecuencia en un principio en lazos familiares; éste es justamente una de las características de la editorial.

Por otro lado, la organización se define como "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)

Estos propósitos para el logro de los objetivos se determinan en la organización objeto de estudio, Editorial Red, S.A. de C.V. a partir de la filosofía y misión que la empresa presenta como sus valores, lo cual se describe en el siguiente apartado.

2.2 Filosofía de la Organización

Una vez descritos los antecedentes de la formación de Editorial Red, S.A. de C.V. y caracterizada como empresa utilitaria / de producción; se describe la filosofía que la organización publica como bases y valores para cumplir sus objetivos comerciales.

Según Pérez Dávila la Filosofía, Misión, Visión y Valores de una organización, pueden definirse como sigue:

Filosofía (o forma en cómo concibe a la organización, el trabajo dentro de ella, los servicios y productos que proporciona y las funciones que cumple ante la sociedad).

Misión (propósito o sentido de su trabajo, ¿para cuál finalidad superior se trabaja?).

Visión (¿cómo se concibe a la empresa en el futuro?)

Valores (conceptos o pautas de conducta consideradas como importantes para el trabajo dentro de la organización: puntualidad, compañerismo, esmero, etc.). (Pérez, s/f.: s/p)

Capítulo 2, Estructura Formal de la Organización

Así, la filosofía en una organización puede aproximarnos a lo que la organización dice de sí misma y de como se describe. En contra parte, los anteriores conceptos se encuentran publicados o escritos por la organización objeto de estudio, Editorial Red, S.A. de C.V.

Como ya se ha mencionado, ésta organización cumple con labores de "Custom Publisher" entendida como la elaboración de productos y servicios a la medida del cliente que en ése momento lo esté solicitando.

La descripción de filosofía de la organización se encuentra escrita en su página web <http://www.red.com.mx> como sigue:

Nuestra filosofía corporativa es la siguiente:

Misión: Promover la cultura de la Conectividad

Visión: Ser líder de opinión mundial en las tecnologías de comunicaciones.

Valores:

1. Gente
2. Trabajo en equipo.
3. Diversión
4. Comunicación.
5. Integridad.

Ahora bien, ésta filosofía se refiere únicamente a la publicación de la Revista RED, uno de sus varios productos, pero es justo éste producto el primero en la organización, como se menciona en el capítulo de los antecedentes.

También ésta revista es principal ya que el "Foro de Tendencias" y los "Seminarios Tecnológicos" forman la canasta de productos ofrecida al usuario en telecomunicaciones; por tanto puede adoptarse como la filosofía de toda la organización; en éste sentido la organización es formalizada.

Al responder las preguntas que se establecen en la definición de los conceptos sobre Misión, Visión y Valores mencionados por el autor y lo que la organización publica tenemos:

Capítulo 2, Estructura Formal de la Organización

En cuanto a Misión: ¿Cuál es la finalidad para la que trabaja Editorial Red? Para promover la cultura de la conectividad.

En cuanto a Visión: ¿Cómo se concibe Editorial Red en el futuro? Como un líder de opinión mundial en las tecnologías de comunicaciones.

En cuanto a Valores: ¿Cuáles son las pautas consideradas como importantes para el trabajo dentro de Editorial Red? La gente, el trabajo en equipo, la diversión, la comunicación y la integridad.

Las respuestas corresponden con las características de que las definiciones plantean como filosofía o forma de concebirse de la organización objeto de estudio y como se ha mencionado ésta filosofía corresponde a uno de sus varios productos.

La información encontrada como filosofía de la organización, únicamente se localiza en su página web en Internet. Vista como organización o grupo editorial, ésta filosofía no corresponde a la empresa.

Editorial Red, S.A. de C.V. es una empresa de Custom Publisher que elabora diferentes productos, por lo tanto, la misión general de la empresa por ejemplo, no siempre se refiere a promover la cultura de la conectividad.

Esta descripción de misión se encuentra ligada estrechamente con los objetivos que la empresa editorial publica, descrita en el apartado siguiente.

2.3 Objetivos de la Organización

Un objetivo "parece indicar algo de la organización misma y puesto por su propia voluntad" (Mayntz, 1990: 75) a continuación se describe lo que la organización publica como sus objetivos.

Al ser el objeto de estudio: Editorial Red, una empresa de Custom Publisher los objetivos se encuentran descritos por producto, no por organización. Esto es, la organización establece contratos con otras organizaciones en los que se estipulan los reglamentos del servicio prestado.

Capítulo 2, Estructura Formal de la Organización

Aunque no se tiene acceso a la vista de tales contratos, el investigador en base a la experiencia dentro de la organización de aproximadamente dos años de prestar sus servicios, puede establecer las premisas del contrato como sigue:

Determinada asociación solicita los servicios de la editorial para la elaboración de medios escritos principalmente, en su mayoría, estos se refieren a la publicación de revistas especializadas.

La organización y la Editorial establecen las condiciones en las que se elaborarán tales publicaciones, por lo general el contrato tiene una duración anual y la organización solicitante aprobará o reprobará los contenidos editoriales presentados.

La elaboración de los contenidos editoriales corre a cargo de Red, así como su distribución, impresión, corrección de estilo y demás procesos; de tal manera que presenta a la organización solicitante el producto terminado. Esta a cambio remunerara económicamente a la Editorial.

Generalmente, la organización solicitante se refiere a alguna asociación, por lo que sus miembros, denominados "socios", poseen características particulares y requieren información especializada.

Como ejemplo de esto, se tiene en la Editorial Red, vigente el contrato con La Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A.C. (ANTAD).

Editorial Red, se encarga de la realización de la revista "Al Detalle" quien va dirigida a los asociados de ANTAD. El lector de la publicación es el propietario, comprador, gerente, etc. De las más de 100 cadenas comerciales de tiendas de autoservicio, departamentales y especializadas.

Al ser ésta una publicación dirigida a los socios, debe contener información especializada y su contenido editorial es en su totalidad referido a éstos lectores. Por tanto, la Editorial Red, deberá respetar los intereses de lectura del tipo de mercado específico.

Capítulo 2, Estructura Formal de la Organización

Así, la organización objeto de estudio elabora también el aspecto comercial de la publicación: contacta a los posibles anunciantes de la revista y ofrece planes de publicidad y mercadotecnia resumidos en los "Kit's de Venta".

Los "Kits de Venta" son folletos publicitarios entregados a posibles clientes para ventas de publicidad y a manera de tríptico describen en temas generales los contenidos de la revista a la cual se esté refiriendo; los rubros que se tocan son:

- Quienes Somos
- Objetivo
- Tiraje
- Distribución
- Perfil de Lectores
- Calendario Editorial
- Tipos de Patrocinio

El rubro a considerar en éste apartado es el de objetivos, por lo que a continuación se escribe los objetivos que aparecen en los "Kit's de Venta" existentes en la editorial, y que se refieren a las revistas "Red", "Al Detalle" y "Punto Gob".

2.3.1 Los Diversos Objetivos de la Organización

Como se ha mencionado, la organización Editorial Red, no cuenta con un "objetivo general" que englobe la función principal de la editorial como grupo. Sin embargo, los objetivos se encuentran escritos por producto.

Los tres productos que cuentan con objetivos escritos en los Kit's de Venta son:

2.3.1.1 Producto Revista Red

RED

Objetivo: Fomentar el conocimiento sobre tecnologías de vanguardia y difundir su aplicación e integración en los procesos de operación de las empresas, en beneficio de una mayor participación y competencia en el mercado, a través de proporcionar información actualizada y veraz de los avances en materia de conectividad y telecomunicaciones.

*Este objetivo también es publicado en la página web del producto revista Red (<http://www.red.com.mx>)

2.3.1.2 Producto Revista Al Detalle

AL DETALLE

Objetivo: Al ser la revista de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales sus pilares son:

Compromiso. Actuar proactivamente, con responsabilidad, honestidad y lealtad.

Confidencialidad. Manejo responsable de la información.

Unidad e individualidad. Defender los intereses legítimos de los Asociados y respetar su individualidad.

Liderazgo. Ser el medio de comunicación de vanguardia.

2.3.1.3 Producto Revista Punto Gob

PUNTO GOB

Objetivo: Debido a que la tecnología es un factor clave para el desarrollo nacional de México, la revista PUNTO GOB contribuirá en la promoción de ideas, productos y servicios que -de la mano de la tecnología- persiguen afanosamente la incorporación del gobierno a la era del conocimiento.

El objetivo primordial es dar cabida a aquellas aportaciones novedosas por medios y espacios para dar opiniones, propuestas y dudas de los actores involucrados en el tema.

Lo anterior se logrará a través de la innovación, objetividad e independencia con un alto sentido crítico.

Hasta éste momento queda claro que la organización Editorial Red tiene la característica de formal en cuanto a objetivos se refiere y que éstos son múltiples; es decir, se elaboran conforme a la presentación de determinado producto.

Recordemos que el autor, Mayntz, plantea tres categorías en las que se pueden dividir y caracterizar a las organizaciones en cuanto a sus objetivos; en la primera la organización se limita a la coexistencia de sus miembros.

En el segundo tipo de organización, los objetivos actúan de manera determinante sobre las personas admitidas en la organización. En la tercera categoría puede ubicarse a la empresa Editorial Red.

Capítulo 2, Estructura Formal de la Organización

En ésta categoría "se incluyen las organizaciones que tienen como objetivo el logro de cierto resultado o una determinada acción hacia afuera". (Mayntz, 1990:78) en el sentido de que la empresa tiene como acción el objetivo de comercializar sus productos al exterior.

Por otro lado Mayntz plantea también que una organización puede tener varios objetivos. "Los objetivos múltiples de una organización pueden estar ligados entre sí de tal manera que la energía que se dedica a uno redundará también en provecho del otro". (Mayntz, 1990: 96).

Este "provecho" mencionado por el autor, se encuentra en la Editorial en el sentido en que la habilidad de los miembros de la organización para cumplir uno de estos objetivos se reafirma con el tiempo y con la experiencia.

Aunque el objetivo cambie con el producto, la manera de hacer las cosas es la misma y en un término general la función de los productos revistas es fomentar el conocimiento entre sus lectores sobre temas específicos de su ramo.

2.3.2 Los Objetivos de los Miembros

Ahora bien, los objetivos de Editorial Red, S.A. de C.V. no siempre corresponden o son iguales a los objetivos de cada uno de los miembros integrantes de la organización por los intereses personales de cada actor.

En éste espacio interviene en gran medida el factor humano y bien podría preguntarse a los miembros cuáles son sus intereses o la razón por la pertenecen a la empresa; esto será abarcado con mayor detalle en el apartado sobre reclutamiento de personal.

Una de las contradicciones entre objetivos de la empresa y miembros radica en que "cuanto menos interesado esté un grupo de miembros en el objetivo de la organización, menos se identificará con él y menos luchará por él" (Mayntz, 1990: 83) y por lo tanto el objetivo de la organización se verá afectado.

Los objetivos en la Editorial continuamente son "abandonados". La primera explicación sobre la razón de éste abandono radica en la naturaleza propia de la

Capítulo 2, Estructura Formal de la Organización

empresa: el estilo de negocios "Custom Publisher". La segunda razón en la no identificación de los miembros con el objetivo.

Recordemos que los derechos de la revista RED fueron adquiridos en el nacimiento de la Editorial y los objetivos, se encontraban elaborados "el círculo de personas que ha sido realmente responsable del nacimiento de una organización no tiene que ser necesariamente el mismo que más adelante se identifica con el objetivo de la organización y que lucha por su preservación". (Mayntz, 1990: 83).

En general, Editorial Red, S.A. de C.V. posee la característica de sucesión de objetivos que se define como "El cambio operado cuando el objetivo que ha tenido hasta ahora una organización se hace superfluo o ha sido alcanzado y es sustituido por otro" (Mayntz, 1990: 92).

2.4 La Estructura de la Editorial

La manera en que Editorial Red, S.A. De C.V. se encuentra constituida se basa en una estructura que es la que la sustenta para que funcione como tal y que se refiere a la distribución y orden de las partes que componen a la organización.

Podemos diferenciar el conjunto estructurado de su formalidad, de poder y de comunicación para constituir a la organización en su disposición entendidas a nivel formal, o de como se constituye idealmente la empresa.

2.4.1 La Red Formal

La estructura es definida como "el ensamble de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes en un todo. La estructura de la organización es, por tanto, el modelo relativamente estable de la organización". (Mayntz, 1990: 105)

Entendida a la estructura como el modelo que tiene para poder llevar a cabo sus objetivos, es necesario mencionar los miembros que cooperan con el desarrollo de los anteriores: "el análisis de la estructura de la organización puede comenzar por describir los papeles que desempeñan todos los miembros". (Mayntz, 1990: 106)

Como menciona Mayntz, puede explicarse la estructura formal en la organización Editorial Red, a partir del grado que exista en cuanto a procedimientos específicos de trabajo o labores que deben desempeñarse para cumplir los objetivos de la empresa.

Esta estructura será explicada a partir del organigrama de la organización, del inventario de recursos humanos y tecnológicos y por último de la división del trabajo que existe en Editorial Red, S.A. de C.V.

2.4.1.1 Organigrama

El organigrama de una organización, puede mostrarnos dos dimensiones: "los diferentes niveles jerárquicos y las diversas áreas funcionales de las que se deriva una división del trabajo" (Schein, 1982: 15)

Según Schein, puede ser necesario también, mostrar además de la dimensión jerárquica y de la funcional, una dimensión de inclusión o centralidad; para establecer el organigrama óptimo en una organización.

En el caso de Editorial Red, se establecen los primeros niveles; donde se muestra una cabeza o líder y de donde se desprenden las distintas áreas que conforman a la organización; éste sería el organigrama "típico" de una empresa según el autor Schein.

La organización objeto de estudio, no publica un organigrama "oficial" de la empresa, lo más aproximado se encuentra escrito en su página en Internet y en el Directorio que aparece en las publicaciones.

La última edición de la revista RED (Enero de 2003) publica en sus créditos los siguientes puestos y funciones:

- Presidente
- Presidente del Consejo Editorial
- Consejo Editorial
- Director de Operaciones
- Director Editorial

Capítulo 2, Estructura Formal de la Organización

- Editor Asociado
- Colaboradores Especiales
- Corrección y Estilo
- Diseño
- Gerente de Administración
- Gerente de Publicidad
- Asistente de Ventas
- Gerente de Proyectos Especiales
- Circulación y Suscripciones
- Recepción
- Mensajería

Los anteriores puestos, en su mayoría forman parte de la organización. La excepción se encuentra en "colaboradores especiales" y "corrección y estilo" ya que las personas que realizan éstas actividades son contratadas de manera externa y no siempre son las mismas.

El directorio publicado en su página de Internet posee básicamente las mismas características y se actualiza conforme a los cambios que se presenten en la organización sobre rotación de personal.

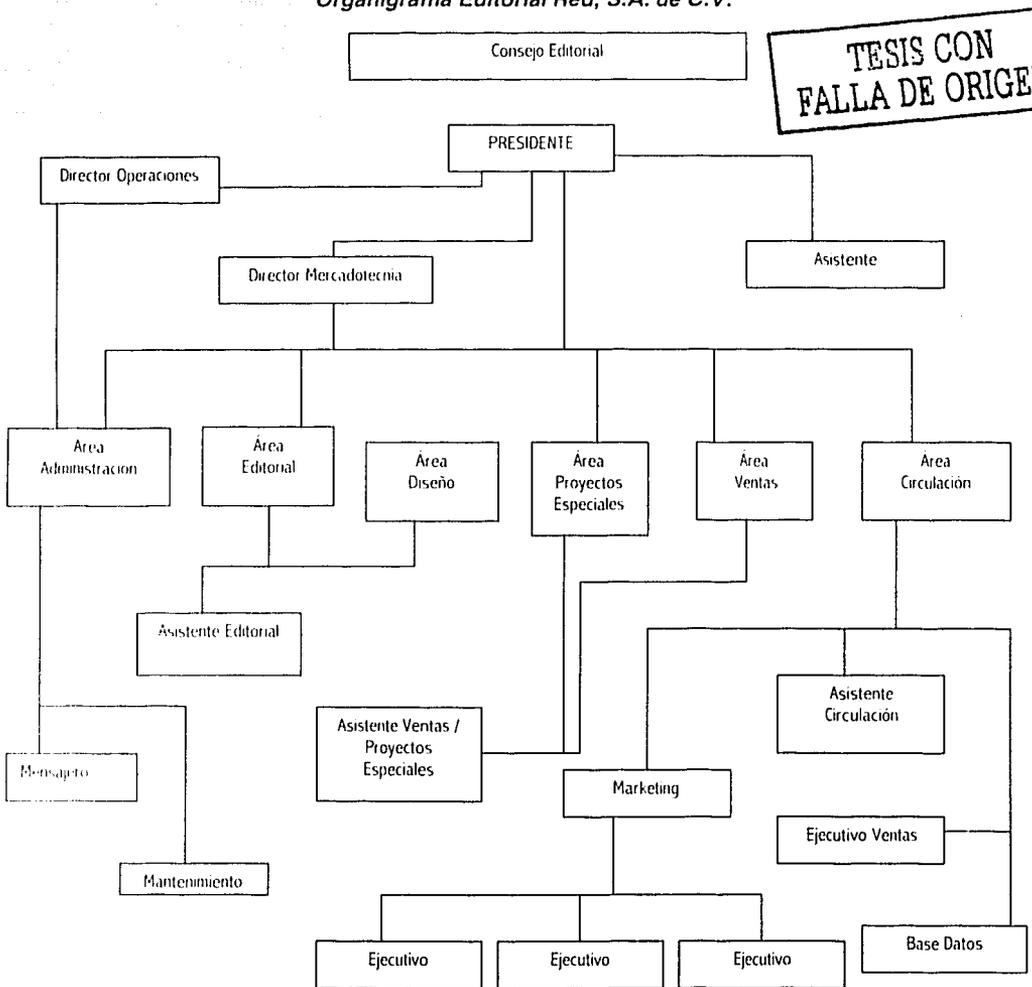
Ahora bien, no todos los puestos del directorio pertenecen a la organización; ni todos los puestos existentes en ella son publicados en los créditos de las revistas y demás productos (Seminarios, Foros) de la empresa.

Por tal razón el investigador empleando el conocimiento de la misma, elabora el organigrama que es deducido o intuido por la experiencia en la organización objeto de estudio para integrar los puestos y funciones que existen formalmente.

Este organigrama, también es deducido por el investigador en base a los conocidos "grupos formales" existentes en la organización definidos como "aquellos que deliberadamente conforma un gerente de empresa para realizar una tarea específica claramente relacionada con la misión organizacional" (Schein; 1982: 136).

Capítulo 2, Estructura Formal de la Organización

Organigrama Editorial Red, S.A. de C.V.



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

*Organigrama propuesto por el investigador de la empresa Editorial Red, S.A. de C.V.

2.4.1.2 Inventario de Recursos Humanos y Tecnológicos

En cuanto a los recursos humanos y tecnológicos con los que cuenta la organización Editorial Red, debe mencionarse en primer término las instalaciones de oficina ubicadas en un edificio en la zona Polanco, Cd. De México.

Esta oficina es la única instalación con la que cuenta la empresa. Cuando así lo requiere se contratan espacios que sirven de bodegas para el almacenamiento de materiales propios de la Editorial, los cuales se encuentran en constante seguimiento de salida.

En segundo término, los recursos tecnológicos con los que cuenta la empresa son principalmente:

- Líneas telefónicas (28)
- Fax (1)
- Impresora en Red (1)
- Impresoras Generales (3)
- Computadoras (25)

El recurso tecnológico de computadoras se distribuye de tal manera que cada miembro cuenta con un equipo para su uso personal, con la excepción de los siguientes puestos que por la naturaleza de su trabajo no lo requieren:

- Asistente / Chofer de Dirección
- Mensajero
- Mantenimiento

Finalmente otro de los recursos tecnológicos importantes para la organización Editorial Red, se refiere a la red virtual y que soporta el un servidor de uso común ya que las computadoras se encuentran en "red".

La red presenta la característica de convergente y cableada; compatible a las computadoras personales. De igual forma se encuentra la impresora de uso común; además de la conexión general de acceso a Internet.

En cuanto al inventario de recursos humanos con los que cuenta la empresa se contabilizan los siguientes:

Capítulo 2, Estructura Formal de la Organización

- Presidencia de Consejo Editorial (1 persona)
- Consejo Editorial (7 personas)
- Presidente (1 persona)
- Directivos (2 personas)
Director de Operaciones
Director de Mercadotecnia
- Jefes de Área (4 personas)
Administración
Editorial
Proyectos Especiales
Circulación
- Diseño (2 personas)
- Ventas (2 personas)
- Asistentes (5 personas)
De Presidencia
De Editorial (2)
De Ventas / Publicidad y Proyectos Especiales
De Circulación
- Marketing (3 personas)
- Ventas Suscripciones (1 persona)
- Base de Datos (2 personas)
- Mensajería (1 persona)
- Mantenimiento (1 persona)

La organización Editorial Red, al ser una empresa pequeña, cuenta con recursos humanos, los cuales intervienen en su mayoría con todos los procesos de trabajo; por tanto, la intervención de cualquier factor repercute en todo el grupo.

2.4.1.3 Proceso Formal de Trabajo

Editorial Red, S.A. de C.V. al igual que las organizaciones poseen formas ciertas formas de "hacer las cosas". Esta manera determina el cómo es que dividen las tareas en la empresa.

El concepto sobre división del trabajo y cooperación es tratado por el autor Carlos Marx en su escrito "El Capital" donde hace una diferenciación de los distintos procesos de producción.

Esta forma de trabajo, planificada en el mismo proceso la denomina cooperación. En un mismo proceso productivo entonces, intervienen varios miembros o áreas de la organización que encaminan los esfuerzos al cumplimiento del objetivo.

Este proceso formal de trabajo se determina mediante la cooperación y división de las diferentes actividades que se llevan a cabo en la organización. Estas como se menciona antes no se encuentran definidas en documentos pero cada miembro, por supuesto las realiza.

Editorial Red, como se ha mencionado, no cuenta con manuales de procedimientos que aclaren o especifiquen cual es el proceso que debe tener determinada ejecución para lograr el objetivo de la empresa y/o los productos que ofrece al exterior.

Sin embargo, cada área dentro de la organización conoce sus responsabilidades y la manera en que debe desempeñar las funciones por la experiencia, el proceso productivo y la cooperación se establece por la manera en que los miembros consideran que es la mejor forma de "hacer las cosas".

Para explicar el proceso de trabajo se escriben diagramas de flujo de los dos principales procesos productivos de la organización. Cada uno se refiere a los dos productos generales que ofrece la organización respectivamente.

Los diagramas de flujo se refieren a una manera gráfica de representar tales procesos: Diagrama del proceso productivo del producto denominado "Revista" y Diagrama del proceso productivo denominado "Evento".

Capítulo 2, Estructura Formal de la Organización

Según el texto que publica el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, llamado "Diagramas de Flujo" en su Diplomado Gerencia de Calidad, existen flujogramas de primer y segundo nivel.

El primero muestra los pasos principales de un proceso y es de dirección descendente. El segundo es más detallado e incluye puntos de decisión, ciclos de retroalimentación y otros.

Además clasifica un tercer tipo de flujogramas denominado "de ejecución" en donde se representa los procesos a partir del "quien" se ocupa de realizar los pasos.

Los diagramas presentados a continuación muestran como se menciona antes, dos de los procesos productivos ideales existentes en la organización objeto de estudio; el tipo es de segundo orden y la simbología se aclara como sigue.

El segundo, referente al proceso productivo de las revistas se deduce a partir de la última actualización de la "Ruta Crítica de la Revista Red".

Cabe aclarar que los diagramas son escritos por el investigador, tomando en cuenta la manera ideal en que deben desarrollarse los procesos según la instrucción o disposición de la autoridad formal de la empresa

Esta autoridad formal se refiere a los puestos directivos generales y de cada área que interviene en los procesos antes mencionados en la organización.

Aunque el capítulo que nos ocupa es el reporte de lo formal en la organización, podemos diagnosticar el reconocimiento o no tanto de los puestos existentes en la organización, así como de los procesos de trabajo en la misma.

Por lo tanto tenemos el texto de la ruta crítica de la revista RED y el diagrama que a partir de ésta surge, así también como el diagrama del proceso seminarios, para poder aproximarnos al carácter informal de la organización.

	AÑO 1970												AÑO 1971											
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
EDITORIAL																								
DIRECCIÓN GENERAL																								
CONTENIDO Y FORMACIÓN DEL LIBRO																								
DISEÑO Y MAQUETACIÓN																								
REVISIÓN Y CORRECCIÓN																								
CORRECCIÓN DE PRUEBAS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								
CORRECCIÓN DE PLANOS																								

Simbología propuesta para la elaboración de Diagramas de flujo de los procesos de Editorial RED

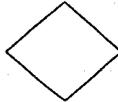
OPERACIÓN.

Indica la operación a realizarse o áreas que intervienen en la operación



DECISIÓN.

Toma de decisiones, Visto Bueno. Aprobación o Reprobación.



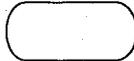
CONECTOR

De un paso con otros, el numeral marca la correspondencia



INICIO /FIN

Del proceso



PRESENTACIÓN

De producto, proyecto, evento
FLUJO



Dirección de procesamiento de información y/o material

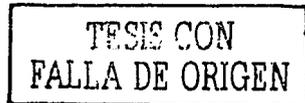
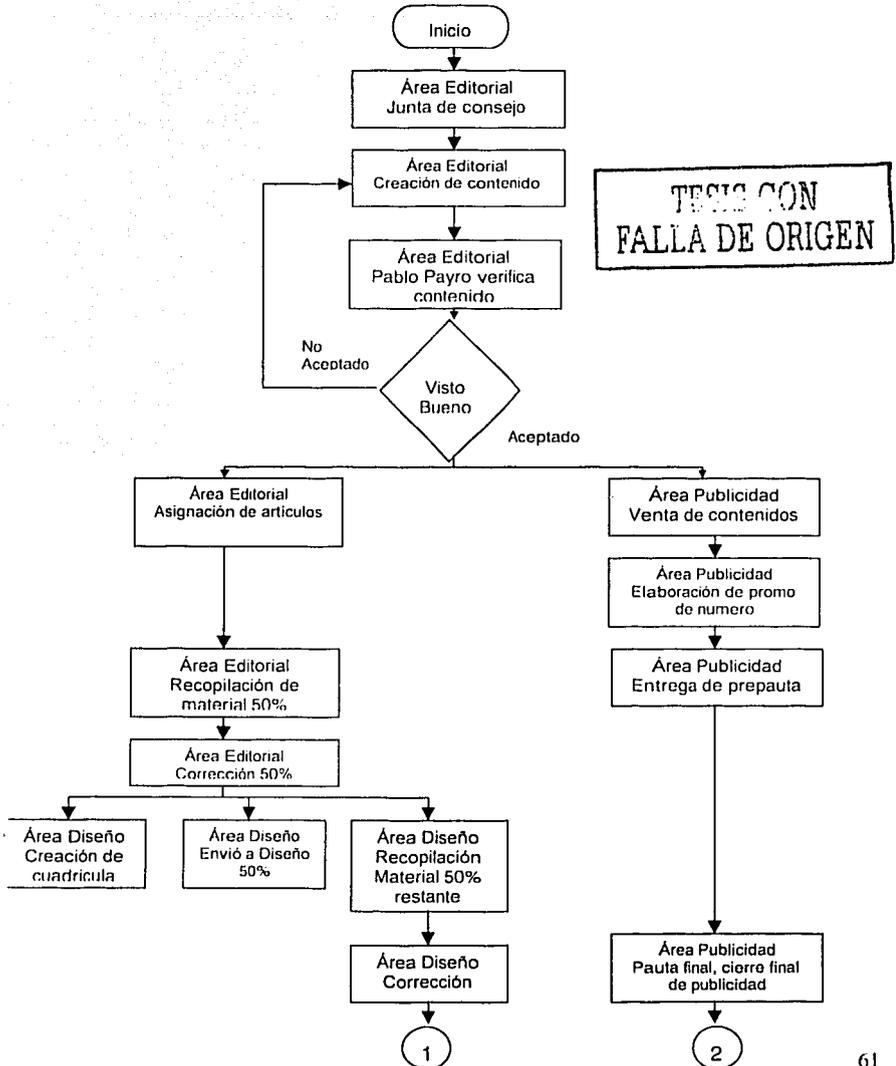
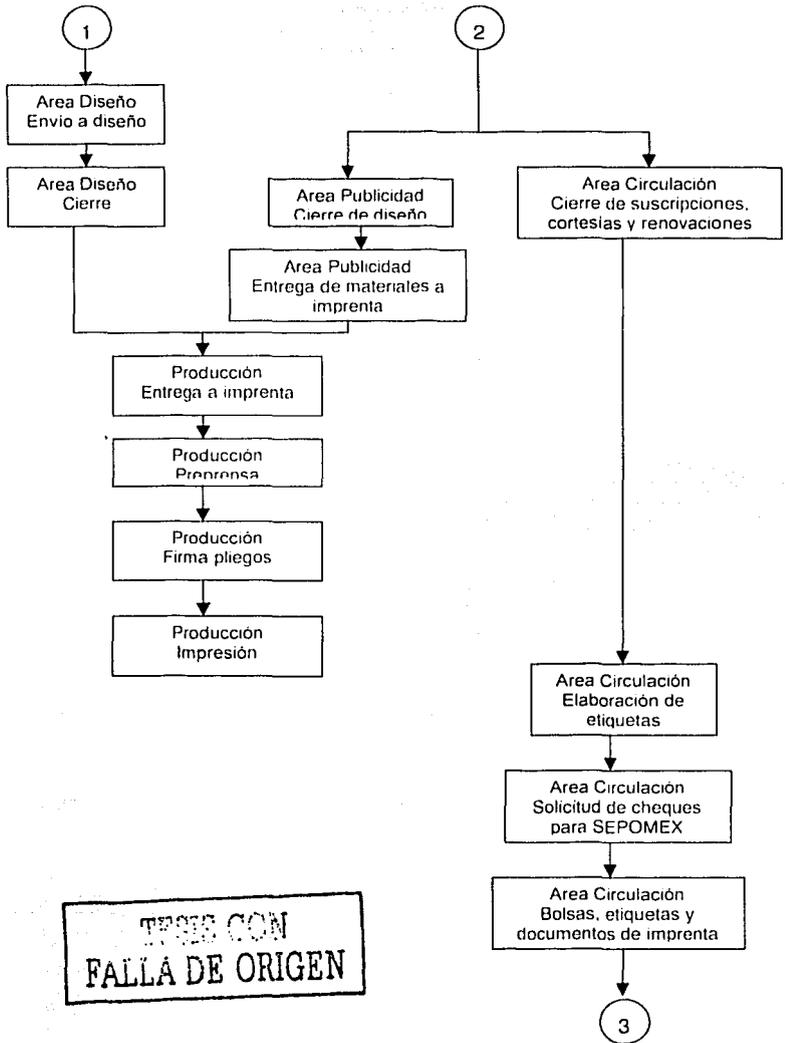


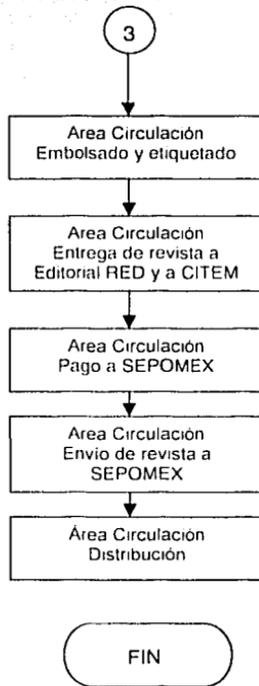
Diagrama de Flujo del Proceso de Trabajo "Revistas" Editorial Red, S.A. de C.V.



Capítulo 2, Estructura Formal de la Organización

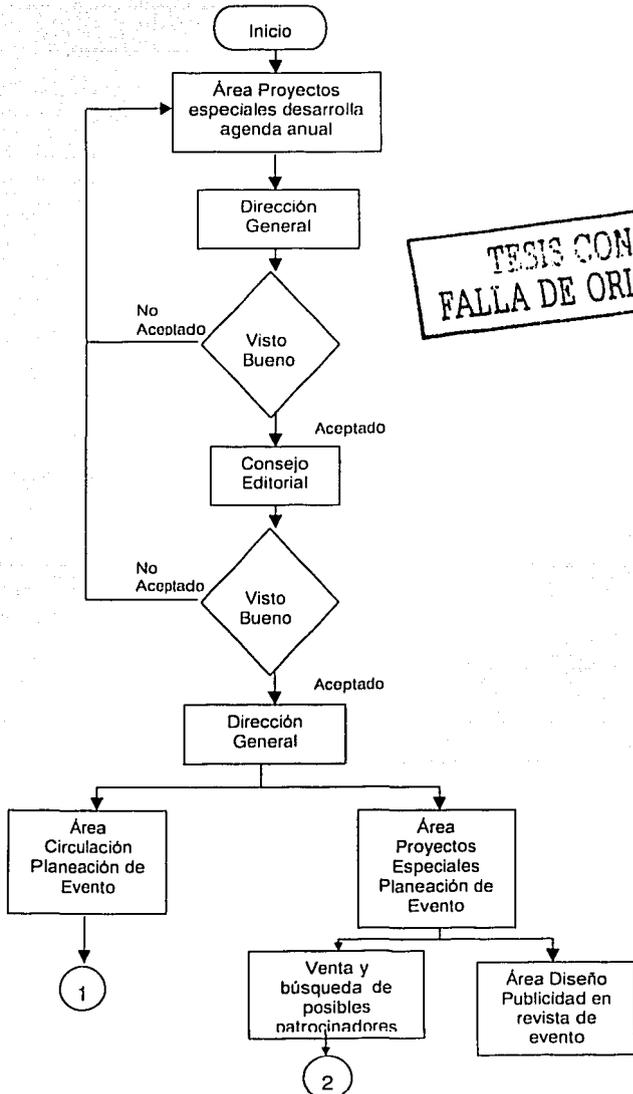


TRABAJE CON FALLA DE ORIGEN



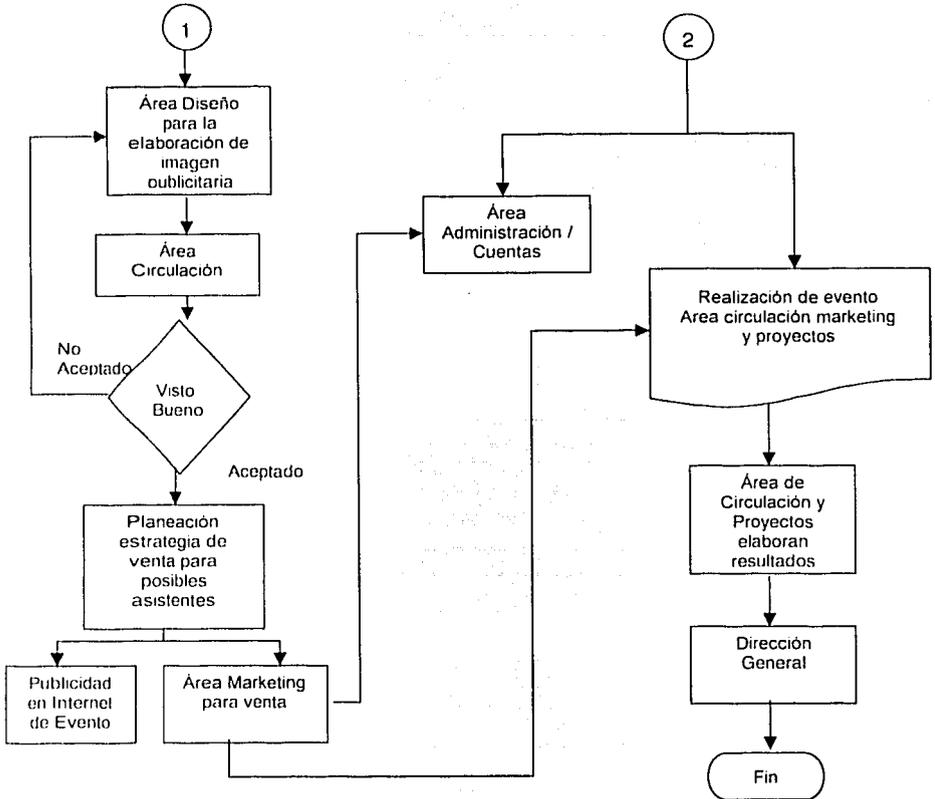
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Diagrama de Flujo del Proceso de Trabajo "Evento" Editorial Red, S.A. de C.V.



Capítulo 2, Estructura Formal de la Organización

...continúa Diagrama de Flujo de Proceso de trabajo "Evento"



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo 2, Estructura Formal de la Organización

Como hemos visto, los anteriores diagramas describen la manera en que formalmente se realizan los procesos en la organización, éstos se encuentran formados por las actividades que realizan los miembros de la organización para otorgar el producto.

Así también cabe recordar que el único documento encontrado al respecto se refiere a la Ruta Crítica de la revista RED en su última actualización; sin embargo ésta no es conocida o transmitida a todos los miembros que interfieren en el proceso.

Recordemos también que al ser una organización pequeña, la mayoría de los miembros intervienen de alguna u otra forma en el proceso productivo, sin embargo ésta diferencia será aclarada en el capítulo siguiente al abordar la comparación entre la ruta y el diagrama real.

2.4.2 La Red de Autoridad

La estructura de autoridad en la organización objeto de estudio, puede caracterizarse mediante las propuestas elaboradas por el autor Mayntz en donde define las variables de la "curva de control".

La curva de control de diferencia de acuerdo a pendiente; así tenemos diferentes tipos de elevaciones que caracterizan el control que ejerce un grupo o instancia determinada sobre otros grupos de la organización.

La curva de control "expresa cuánto control ejerce un grupo determinado o una instancia determinada sobre otros grupos o sobre otras instancias en una organización" (Mayntz, 1990: 129).

Mayntz elabora clasificaciones de la anterior curva de control:

- Democrática: La Mayor influencia está en los simples miembros.
- Autoritaria: Domina la cabeza de la organización.

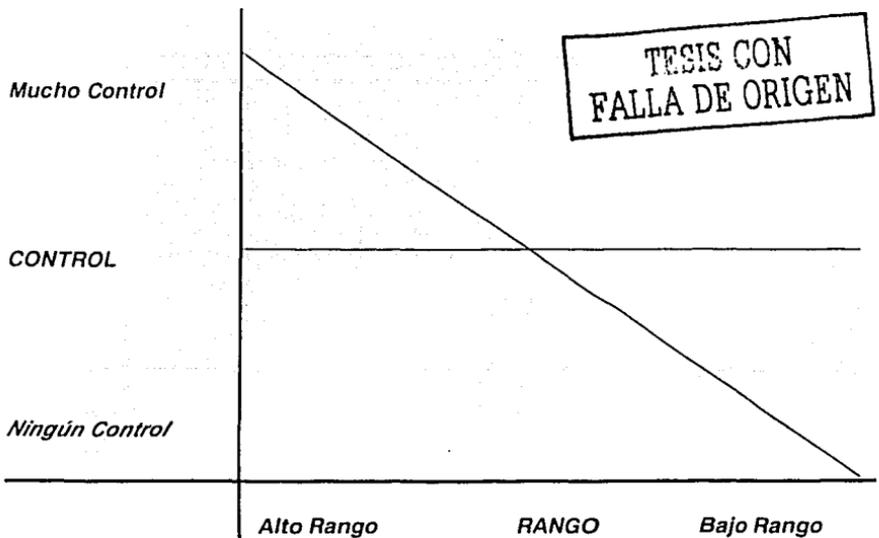
Capítulo 2, Estructura Formal de la Organización

- **Laissez Faire:** Expresa una situación en que los grupos de todos los rangos pueden hacer o dejar de hacer lo que les parezca y nadie tiene mucho que mandar a otros grupos.
- **Poliárquica:** Muestra que la medida de control ejercido es generalmente alta, sin que un grupo de determinado rango domine a todos los demás juntos.

Según la clasificación que Mayntz ofrece sobre formas de curvas de control; la organización objeto de estudio, Editorial Red, se ubica en *democrática* y *poliárquica*, "las curvas de control de las organizaciones reales representan con frecuencia formas mixtas" (Mayntz, 1990: 131)

En este sentido la editorial presenta ambas características en cuanto a lo general; la influencia de los miembros es alta en cuanto al control y toma de decisiones, pero al mismo tiempo existe un amplio control de cada área sin que se dominen unas con otras.

Curva de Control de Editorial Red, S.A. de C.V.



Capítulo 2, Estructura Formal de la Organización

La estructura en la organización Red, posee también una estructura de autoridad a la que se denomina como "la división entre las facultades de decisión y de mando establecidas en reglas en papeles, de una parte, y las obligaciones de ejecución y obediencia, de la otra" (Mayntz, 1990: 125).

Aunque en éste planteamiento del autor, se especifican la existencia de documentos, debemos recordar que la organización objeto de estudio no cuenta con tales: sin embargo, la ejecución y la obediencia de unos con el mando de otros existe.

Además de la propuesta de Mayntz acerca de "curvas de control", la autoridad y el poder juegan un papel importante para determinar "quien manda a quien". El "como manda" será descrito en el capítulo siguiente sobre la estructura de comunicación, ya que una razón principal para la comunicación es la "orden" en elaboración de tareas.

El autor Schein en "Psicología de la Organización", aclara que "la autoridad no es lo mismo que poder" (Schein, 1982: 23), el poder implica que los otros, no tengan más alternativa que obedecer, a esto le llaman los sociólogos "autoridad no legítima"

Por otro lado, la autoridad legítima "implica que los subordinados obedecen los reglamentos, las leyes y las órdenes voluntariamente porque aceptan también el sistema por medio del cual se llegó a éstos reglamentos, a esas leyes o a ese nivel de autoridad para dar órdenes", (Schein, 1982: 23).

Para el autor, el primer tipo de autoridad encuentra sus bases principalmente en la fuerza física, el control del premio y el castigo o el control de la información. El segundo tipo tiene sus bases en cuatro premisas principales.

Estas bases son explicadas a partir del análisis realizado por el autor Max Weber quien los utiliza para caracterizar a los sistemas políticos. Estas bases se refieren a la autoridad legítima dada por tradición, por principios de orden racional-legal, por carisma y la autoridad racional pura o por especialidad.

La tradición, como base de autoridad legítima se determina por las tradiciones culturales, son éstas las que deciden quien sube al poder, pero por lo general la autoridad se delega y se asume dentro de una misma familia.

Capítulo 2, Estructura Formal de la Organización

Así mismo, los principios de orden racional-legal se determina por el principio de "un consenso de ser gobernado mediante un proceso legal", (Schein, 1982: 25) y aunque el principio no siempre produce gobernantes competentes, está menos sujeto al "antojo".

La base sobre carisma, se refiere a la identificación del subordinado con el líder por diferentes causas. Weber hizo la observación de que muchos movimientos políticos o religiosos basaban su autoridad en las cualidades personales del líder.

La última base de la autoridad legítima se refiere a la racional pura o por especialidad, la cual se refiere a la obediencia para un líder que posea alguna información, competencia o especialidad determinada.

Tres de las anteriores bases sobre la "autoridad legítima" se presentan en la organización Editorial Red, objeto de estudio. Los tipos de determinan dependiendo el cargo o puesto dentro de la organización.

Esto es, la base de autoridad legítima por tradición se encuentra en los puestos directivos, ya que éstos puestos son ocupados por tres integrantes de una familia y que además son dueños de la empresa.

Estos puestos se refieren a Dirección de Operaciones, Dirección de Mercadotecnia y Dirección General; padre, hija y su esposo respectivamente. La tradición permanece en éstos puestos clave y se delega la autoridad por lazos consanguíneos.

Así mismo, se presenta en éste grupo la autoridad legítima en base al carisma de uno de sus miembros; además de por tradición. De distinta forma, Los niveles subsecuentes se establecen en autoridad en base a las especialidades o competencias del individuo.

2.4.3 La Red de Comunicación

La estructura de comunicación en la organización objeto de estudio caracteriza las relaciones o redes comunicativas entre los miembros de la Editorial, se aclara el "quien se comunica con quien" y "con quien más" de manera formal.

Capítulo 2, Estructura Formal de la Organización

"Las estructuras de la comunicación no siempre necesitan estar descritas con palabras, pues también pueden estar representadas gráficamente" (Mayntz, 1990:119); utilizando simbologías retomadas de la teoría matemática de los grafos.

Para el autor, la conveniencia de ésta teoría se encuentra en cuanto a que proporciona conceptos que ayudan a una descripción analítica de modelos de relaciones. Así mismo proporciona además de un vocabulario, formulas para computar factores en las estructuras de comunicación.

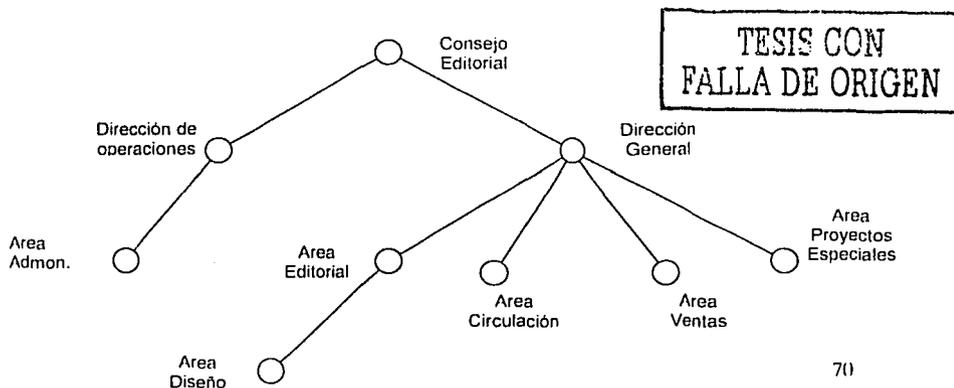
Mayntz ejemplifica éstas estructuras con la presentación de grafos de distintas formas: grafos completamente conectados, incompletamente conectados, en forma de circuito, de cadena o de árbol.

Las conexiones se establecen mediante las líneas que unan los diferentes puntos y éste sentido de conectividad determina las redes comunicativas existentes en la organización y por lo tanto, su estructura de comunicación.

Editorial Red, posee una estructura de comunicación que puede caracterizarse conforme al grafo de tipo "árbol", éste es uno de los más recurridos en cuanto a estructuras de comunicación en las organizaciones.

El modelo en forma de árbol, tiene un mínimo posible de líneas; las cuales representan un mínimo de relaciones de comunicación, al menos en el sentido de procesos de trabajo y de cómo la información es descendente.

Grafo de Estructura de Comunicación, Editorial Red, S.A. de C.V.



Capítulo 2, Estructura Formal de la Organización

Según Mayntz, el grafo en forma de árbol, tiene inconvenientes en la estructura de comunicación de la organización, en cuanto a que la estructura es vulnerable y puede crear cuellos de botella y retraso.

Lo anterior, debido a que las unidades en su mayoría representan un punto de enlace y la información sigue en forma descendente y en sentido contrario. De los rangos altos de niveles a los bajos y en sentido opuesto.

Por otro lado, ésta estructura de comunicación, se encuentra ligada estrechamente con la estructura de autoridad. Las órdenes son comunicadas entre los diferentes miembros y de acuerdo a las posiciones que éstos ocupen en la organización.

2.5 Reclutamiento de los Miembros y Motivación

El proceso formal de reclutamiento, selección, inducción y socialización de los miembros en la organización objeto de estudio se escribe a partir de la respuesta a ¿Cómo recluta Editorial Red a su personal?

Básicamente por recomendación de los miembros internos y por ofertas de vacante exhibidas en servicios de Internet, específicamente páginas sobre bolsas de trabajo como <http://www.occ.com.mx> que proporcionan entre otros, el servicio de exhibir la vacante en su página e internamente la empresa recibe las postulaciones.

La primera opción es la más acudida y el proceso parte de la solicitud de cada área para la contratación de uno u otros miembros a la organización; ésta corre a partir de amistades o conocidos que la misma área indique puedan desempeñar el cargo correspondiente.

Por supuesto, dentro de la organización no existe departamento o área de Recursos Humanos que se encargue de las labores de selección de personal; por lo tanto, la selección de los candidatos se encuentra determinada por cada área específica. Y es el área correspondiente de la vacante solicitada la encargada de conseguir a su personal, previo la autorización de dirección general.

Capítulo 2, Estructura Formal de la Organización

Este tipo de selección puede tener sus ventajas y al mismo tiempo limitantes que finalmente repercutirán en el desempeño que tenga el trabajador y nuevo miembro de la organización, así como de la propia empresa.

Por un lado, al ser el candidato reclutado y seleccionado por la persona a la cual reporta directamente, se establece de primera instancia una responsabilidad directa con la organización al integrar un miembro por el cuál debe responder en el plano laboral y personal; así como la propia selección a la medida de los requerimientos.

Por otro lado, la recomendación personal no toma en cuenta exámenes reales ni capacidades específicas del candidato y aunque puede tomarlas en cuenta, existe una evaluación entre lo personal y laboral; la balanza se inclina al final del proceso por alguna de las dos partes.

"La manera como las organizaciones reclutan sus miembros depende estrechamente de la actitud del miembro potencial frente al objetivo de la organización y de los motivos para su ingreso". (Mayntz, 1990: 144) que primordialmente se determinan por la necesidad de la organización en cuanto a recursos humanos se refiere.

La naturaleza del reclutamiento del personal en la organización Editorial Red, determina que la inducción del personal a la empresa sea también de una manera informal. No existe "formalmente" un proceso de inducción para el nuevo miembro.

Cuando es integrado el nuevo miembro a la plantilla laboral, el trabajador es presentado ante los demás miembros de la organización e inmediatamente comienzan sus tareas. En el proceso de la elaboración de éstas se desarrolla su socialización.

La socialización es entendida como el proceso de enseñar al nuevo integrante "como funcionar en la organización, cuáles son las normas y reglas de conducta y cómo comportarse con otros miembros de la organización", (Schein, 1982: 19).

Este proceso el integrante va conociéndolo a medida en que se desenvuelve en la organización; básicamente por la experiencia, al reconocer la forma de hacer las cosas y la manera en la que deberá comportarse en la empresa.

Capítulo 2, Estructura Formal de la Organización

Por otro lado, la motivación en los miembros de la organización juega un papel importante. Esta principalmente y vista con la mirada de la empresa es para conseguir la cooperación de los individuos en sus tareas laborales.

Esta cooperación es conseguida principalmente por la prestación mensual que recibe personal y por comisiones monetarias que son dadas en porcentajes de ventas en cada proyecto de trabajo.

Así los alicientes en comisiones existen en la organización de manera formal pero son establecidos mediante tablas de comisiones que son aclaradas en cada proyecto de venta, cabe mencionar que las áreas editoriales no cuentan con éste tipo de incentivo.

Sin embargo, existe una motivación implícita por el propio carácter informal de la misma organización y que al mismo tiempo asigna las prestaciones de aguinaldo, vacaciones, días feriados aunque no existen las prestaciones de ley al no estar suscritos en una nómina.

Por último, también se presenta en la organización objeto de estudio, la motivación emocional al reconocer oralmente los logros y capacidades de cada participante. Al final de cada proyecto importante en la Editorial se realizan comidas, desayunos y otros; cabe aclarar aquí que la organización de éstos eventos corre a cuenta de cada área.

2.6 Diagnóstico

Editorial Red es una organización de producción, una firma comercial, utilitaria y productiva; según las clasificaciones de tipo de organización elaboradas por los autores mencionados en el presente capítulo.

Para poder llevar a cabo el cumplimiento de tales objetivos comerciales, posee una estructura, un "como esta configurada la organización" y al tratar de indagar cómo es esta caracterización de la empresa, nos encontramos que no se encuentra escrita.

Capítulo 2, Estructura Formal de la Organización

La estructura formal de la editorial se encuentra aún en proceso, ya que a medida que determinada forma de trabajo es adoptada siempre y cuando haya funcionado y se hayan entregado los resultados óptimos al final de cada proyecto.

Básicamente, Editorial Red, es una empresa que se adecua a las necesidades propias del momento y lugar en cuanto a requerimiento del cliente; por lo que continuamente se modifican los procesos de producción.

Estructuralmente, la organización no posee manuales o documentos oficiales que puedan dar a conocer éstos procesos productivos, de hecho nunca han existido. Tampoco tiene escritos que describan la historia o antecedentes u organigrama que defina a sus integrantes y funciones.

Desde el inicio de la organización, el desarrollo de las actividades fue inmediato ya que al ser la editorial un medio masivo debe cumplir con tiempos de entrega muy específicos y en cuanto termina un proceso le sigue en horas el siguiente o empieza éste antes de que termine el anterior.

En la organización, se deja de lado la planeación estructural en cuanto al desarrollo de manuales y se toma en cuenta como primordial las labores en práctica.

Ahora bien, aunque la organización RED no cuente con éste tipo de manuales o documentos, cada área y puesto sabe claramente su función y responsabilidad. Este conocimiento es adquirido por los integrantes por la experiencia dentro de la organización y de otras organizaciones del ramo.

La forma en cómo se concibe la organización, objetivos, valores, visión y misión; pueden acercarnos al tipo de estructura que en general posee la empresa. Esta estructura formal, la estructura de poder y la estructura de comunicación nos describen de manera formal el cómo se concibe a sí misma.

En cuanto a estructura formal, hemos visto que la organización adopta como misión, visión y valores; la forma en cómo se concibe a sí misma como una editorial dedicada a promover la cultura de la conectividad.

Capítulo 2, Estructura Formal de la Organización

Aunque sus valores son la gente, el trabajo, la diversión, la comunicación y la integridad. Estos se encuentran en la organización de manera parcial; existe gente y el trabajo en equipo visto como la conjunción de todos los esfuerzos para lograr la meta de determinado proyecto.

La diversión, no es precisamente propiciada por la organización y más bien depende del individuo miembro del sistema "Red". En cuanto a integridad y comunicación como se aclara más adelante al abordar la estructura comunicativa, se presenta también de una manera parcial.

Sus objetivos parecen no estar claros en cuanto a una generalidad de objetivo a nivel grupo editorial; éstos se desarrollan por producto o proyecto. Es decir, cada uno de los servicios en la editorial posee su propio objetivo publicado en uno de los pocos documentos oficiales: los Kit's de venta.

Cada objetivo mostrado en éstos materiales, se encamina principalmente a "ser líder de opinión" e informar sobre las actividades, avances y temas relacionados con el sector a quien se dirijan éstos medios.

Los objetivos son desechados en cuanto la labor o proyecto termina y se elaboran nuevos que integrarán la presentación general del proyecto. En cuanto la Editorial adopta o crea una revista, crea consigo también el nuevo objetivo.

De manera general, Editorial Red trabaja por proyectos; es decir, crea grupos de trabajo conforme a las necesidades del momento. Estos grupos pueden después desaparecer o reorganizarse.

Ahora bien, los objetivos planteados en los diferentes proyectos no siempre van acordes a los objetivos de los miembros que tienen la función de llevarlos a cabo. En éste rubro, el factor humano juega un papel importante.

El desempeño de los miembros de la organización que se encuentre laborando para cumplir con el "objetivo" depende de un sin número de factores; por ejemplo físicos y emocionales, además de la actitud frente a la organización.

En el organigrama e inventario de recursos humanos, se observa la cantidad de personas que conforman la organización; ésta como empresa pequeña debiera tener una estructura de comunicación más directa.

Capítulo 2, Estructura Formal de la Organización

Sin embargo presenta una estructura de comunicación que se puede representar en un grafo llamado de "árbol" y en donde las líneas de flujo de comunicación se presentan de manera descendente pero no horizontal.

Este tipo de estructura crea retrasos en el flujo de información, ya que las distintas áreas no están plenamente "conectadas". Es cierto que cada área conoce en términos generales el trabajo de las otras, pero a detalle puede pasar por alto las actividades que las demás están realizando.

Ejemplo de lo anterior es el encargo de una misma actividad por parte de Dirección a dos o más áreas; por lo que en determinados momentos estos esfuerzos se desperdician al trabajar en lo mismo.

En la presentación de resultados quedará uno y se desecharán los demás; presentando una manera de "concurso" innecesario debido al descuido en transmitir la información.

Esta característica no sólo se presenta de manera descendente sino también paralela al encargar un área cierta actividad a otra que elabora mientras que una tercera ya la había realizado tiempo atrás por encargo de dirección pero solamente éstos dos últimos se enteraron.

Este desaprovechamiento de recursos humanos, por el contrario, no se presenta en los recursos tecnológicos y materiales. Estos en ocasiones rebasan las expectativas del usuario.

Aunque en general, los recursos tecnológicos son suficientes para el desempeño de las actividades, -recordemos que cada miembro de la organización tiene computadora para uso personal- los recursos materiales se han rebasado.

Editorial Red funciona como un sistema general en donde los subsistemas – entendidos como las diferentes áreas que la componen- funcionan de manera independiente.

Esta independencia se encuentra por ejemplo, en la forma en que recluta a su personal. Al no tener la organización un área de Recursos Humanos" cada área es encargada de proveerse a sí misma de su personal.

Capítulo 2, Estructura Formal de la Organización

Deliberadamente, el departamento de recursos humanos no ha sido creado ya que cada área trae consigo la incorporación de nuevos miembros, básicamente los consigue entre sus propios contactos y sometidos a selección y autorización conforme a las habilidades presentadas en su Curriculum Vitae.

Esta es la razón principal por la que los grupos formales en la organización, es decir las áreas, representan al mismo tiempo grupos informales; ya que la mayoría presenta la característica de tener relaciones independientes de la laboral, por ejemplo, relaciones personales o familiares.

En términos generales, Editorial Red, posee una estructura acorde a los requerimientos de cada proyecto y es importante destacar que es una empresa familiar en donde los Directivos son también dueños de la empresa.

Por lo tanto, en algunas ocasiones la estructura familiar es incorporada a la organización como una forma de trabajo y puede afectarse o beneficiarse el trabajo de acuerdo al estado emocional o el ambiente.

Editorial Red, funciona como una organización de "Flujo de Cambio y Transformación", término desarrollado por el autor Morgan en el sentido de representar sistemas auto productores que se crean ellos mismo según su propia imagen.

La empresa es capaz de adaptarse y transformar sus servicios conforme el entorno se lo solicite, constantemente intenta incursionar en nuevos modelos de negocios que le reditúen, en lo principal económicamente.

Las posibilidades de que la organización se adecue al 100% de los requerimientos dependerán de un sin número de factores; sin embargo el líder de la organización marcará una pauta importante y será factor determinante

"El liderazgo es el fenómeno de poder más influyente en las organizaciones. Es una lógica, una racionalidad que se impone sobre otras posibles en la vida organizacional". (Pérez, México: 2002).

En la organización objeto de estudio, el líder principal llevará de la mano a "su" Editorial y la conducirá de la manera en que mejor crea posible hacerlo. Esta

Capítulo 2, Estructura Formal de la Organización

responsabilidad es completa en cuanto a que asumirá la consecuencia por ser además dueño de la misma.

Editorial Red, S.A. de C.V. tiene ya cinco años de existencia, e independiente de su funcionamiento interno, la empresa continúa sobreviviendo y cada vez incorpora o establece nuevas vacantes.

Así pues, nos encontramos ante una organización con un alto grado de informal, prácticamente el reporte de escritos, manuales, textos y otros, es nulo; mientras se reconocen formalmente instituciones que no forman parte de la organización.

Por otro lado, se reconocen también formalmente puestos que tampoco forman parte de la misma pero que participan de alguna manera, aun así puede reconocerse los procesos ideales de la organización, los reales serán escritos en el apartado siguiente.

CAPÍTULO 3

FUNCIONAMIENTO REAL DE LA ORGANIZACIÓN

ESTADÍSTICA DE LA ORGANIZACIÓN
DEL TRABAJO

79

CAPÍTULO 3 FUNCIONAMIENTO REAL DE LA ORGANIZACIÓN

Una vez descrita la manera ideal en que se concibe la organización, veremos el funcionamiento real de la misma mediante técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación y así identificar y diagnosticar problemas concretos en la estructura y funcionamiento de la organización "Editorial Red, S.A. de C.V.", señalando la incidencia de actores y grupos.

Editorial Red, posee procesos productivos, escritos o no, que muestran la "manera en que se hacen las cosas". Del funcionamiento ideal de éstos procesos, depende en gran medida la forma de funcionamiento en la empresa.

Como se ha visto, la organización objeto de estudio, Editorial Red, S.A. de C.V. es una empresa mexicana dedicada servicios editoriales y de "Custom Publisher", esto es "Productos a la Medida" por lo que su capacidad para realizar cambios o nuevas estructuraciones es amplia.

Es una empresa "joven", en cuanto a que su creación fue en el año de 1997 y su estructura formal tiene entre otras, la característica de no contar con manuales o procesos escritos, tampoco un organigrama en el que se aclaren jerarquías, puestos o funciones.

Aun así, es del conocimiento general dentro de la organización, los puestos y delimitación de trabajos, ya que funciona con delimitación de áreas de trabajo y responsables de las mismas.

Estas áreas se conforman de personas, miembros, que llamaremos "actores" y que son en última instancia los directamente relacionados y ejecutores de todos y cada uno de los procesos llevados a cabo en la organización.

3.1 Los Procesos en Editorial Red.

Los procesos en la organización fueron vistos a partir de la manera ideal en que debieran realizarse, o al menos en la forma en que la propia organización dispone se realicen, sin embargo existe una manera real de elaborar los procedimientos.

Capítulo 3, Funcionamiento Real de la Organización

Por tal motivo, abordaremos ambas formas realizando un comparativo del funcionamiento ideal y real de la organización a partir de la teoría de sistemas se ubican los elementos y relaciones problemáticas.

En la organización, Editorial Red, existe una estructura, término que se entiende como "El ensamble de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo. La estructura de la organización es, por tanto, el modelo relativamente estable de la organización". (Mayntz, 1990: 105)

Entendida a la estructura como el modelo que tiene para poder llevar a cabo sus objetivos, es necesario mencionar a los elementos que cooperan con el desarrollo de los anteriores: "el análisis de la estructura de la organización puede comenzar por describir los papeles que desempeñan todos los miembros". (Mayntz, 1990: 106)

Para lo anterior se describe el organigrama de la organización objeto de estudio, el cuál se ubica en lo "formal" de la organización; pero existen diferencias en cuanto a funcionamiento real en la empresa.

Estas diferencias son las que determinan su funcionamiento real, al realizar por ejemplo, funciones o establecer relaciones que no necesariamente están en concordancia con el elemento escrito.

Editorial Red, no publica documentos oficiales como manuales de proceso, inducción, organigrama, objetivos u otros que ofrezcan una descripción del cómo se percibe a sí misma o del cómo deben realizarse las funciones laborales.

Sin embargo, posee una estructura aunque no se encuentre escrita, de jerarquías, funciones, puestos y demás condiciones en las que debieran llevarse a cabo los procesos en su interior.

El funcionamiento real de la organización, se determina por su transcurrir cotidiano, por la forma en que diariamente se trabaja y por tanto se ha establecido y acordado de manera general entre los miembros de la organización.

3.1.1 La Teoría de Sistemas y Selección del problema.

Los procesos de Editorial Red, son ejecutados por actores y éstos pueden ser vistos a partir de integrantes o miembros de un sistema: son los componentes de la organización objeto de estudio.

La organización puede ser vista como un sistema, con componentes y elementos que interactúan por diversas y diferentes razones para lograr ciertos objetivos y al determinar los elementos componentes de éste sistema llamado Editorial Red, se identifican a partir de la Teoría de Sistemas.

En un sentido amplio, la Teoría de Sistemas se presenta como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad y al mismo tiempo como una orientación hacia una práctica para formas de trabajo.

La idea de la Teoría General de Sistemas fue desarrollada por L. Von Bertalanffy alrededor de 1930, él propuso la teoría de sistemas abiertos, esto es, sistemas que intercambian información con el medio ambiente como todo sistema vivo lo hace.

A partir de ése momento diferentes autores han desarrollado las diferentes ideas y conceptos que se ubican en la Teoría de Sistemas que pueden ser aplicadas al análisis o estudio de las organizaciones.

Conceptos como "relaciones", "retroalimentación", "ambiente", "insumos", "productos", "entropía", "regulación" etc. Han sido desarrollados como fundamentos para su aplicación en las organizaciones.

En "Teoría de la Comunicación, Epistemología y Análisis de la Referencia" el autor Manuel Martín Serrano, desarrolla conceptos en cuanto a la selección de los elementos componentes del sistema, además de sus relaciones y distinciones entre los mismos.

En cuanto a la selección de los elementos componentes del sistema, tenemos que "Un componente pertenece a un sistema dado, cuando su existencia es necesaria para que el sistema funcione o permanezca organizado como tal sistema" (Martín; 1982: 96).

Capítulo 3, Funcionamiento Real de la Organización

Bajo éste concepto, se tienen implicaciones obligatorias u optativas, la primera se refiere a cuando la desaparición de ése elemento tiene como consecuencia la del sistema y la segunda cuando el sistema puede funcionar sin desaparecer.

Además, existen elementos incorporados al sistema que aunque no son obligatorios ni optativos aparecen frecuentemente en el sistema para su existencia o funcionamiento.

Por otro lado, existe una distinción entre los elementos componentes de un sistema, es decir, se distinguen unos de otros "Cuando las diferencias que existen entre ellos, o sus diferentes comportamientos son necesarios para que el sistema funcione" (Martín; 1982: 98).

Existen diferenciadores estructural y funcional que distinguen a los elementos componentes de un sistema, así como relaciones entre los elementos componentes del mismo sistema que pueden identificarse por la clase de dependencias que tienen entre sí y se refieren a:

- Solidarias. Cuando el cambio del componente significa necesariamente que le antecede, acompaña o sucede el cambio de otro u otros componentes y viceversa. $A \longleftrightarrow B$
- Causales. 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. $A \longrightarrow B$
- Específicas. Cuando el cambio del componente significa que algunas veces cambian otro u otros componentes, pero no necesariamente, y viceversa. $A) (B$

Las anteriores clases de dependencias entre los componentes de un sistema nos muestran las relaciones directas de afectación o no con los demás componentes como lo veremos en el siguiente apartado.

3.1.2 La Teoría de Sistemas en Editorial Red

Los elementos y las relaciones son definidos por el autor Martín Serrano vista a la organización a partir de un sistema, éstos conceptos generales son tomados en cuenta a partir de tres grandes rubros.

Capítulo 3, Funcionamiento Real de la Organización

En cuanto a la selección de los elementos componentes de un sistema, se aprecia la distinción en las clases de implicaciones y se distingue la obligatoria y la optativa. La obligatoria se determina mediante a lo indispensable del elemento, esto es, cuando la desaparición de éste tiene como consecuencia la desaparición del sistema.

En éste mismo rubro se considera la optativa, refiriéndose a cuando el sistema puede funcionar sin desaparecer o acomodarse sin que su falta permita o genere la transformación del mismo sistema.

Una distinción más incluye los elementos incorporados, los cuales aparecen frecuentemente y pueden ser confundidos como parte del sistema u organización, debido a que se les atribuye una implicación en el interior del sistema.

En cuanto a la distinción entre los elementos componentes de un sistema, las diferenciaciones estructural y funcional se consideran para que pueda el sistema es considerado en su sentido de permanencia.

La estructural entiende a la existencia de algún componente que es necesaria para la existencia de tal sistema, sin que su función o posición, pueda ser ocupada o reemplazada por otro componente.

La diferenciación funcional se deriva del hecho de que determinado componente es necesaria para que asuma alguna función, sin que esto pueda ser asumido por otro componente.

En cuanto a las relaciones entre los elementos componentes de un sistema, se diferencian principalmente las clases de dependencia, las cuales se caracterizan en solidarias, causales y específicas.

Los anteriores elementos son aplicables al sistema – organización "Editorial Red, S.A. de C.V. empresa editorial mexicana dedicada al estilo de negocios "Custom Publisher"; para poder caracterizar sus elementos y relaciones entre los distintos componentes del sistema "RED".

Este estilo de negocios se refiere a la elaboración de "productos a la medida", específicamente, revistas y eventos conforme a las necesidades de cada cliente.

Capítulo 3, Funcionamiento Real de la Organización

Básicamente éstos son los productos principales: Revistas para lectores definidos y Eventos relacionados con los temas del estilo editorial de las revistas.

En la aplicación de los conceptos de Martín Serrano para la organización Editorial Red, es necesario distinguir sus componentes conforme al Organigrama, el cual ha sido elaborado mediante la experiencia y observación del investigador (Capítulo 2, apartado 2.4.1.1)

Cabe aclarar que la empresa editorial es pequeña en cuanto a número de empleados se refiere, en total 25 personas. Por lo que las relaciones entre éstas son de diálogo constante, conviven en el mismo espacio y sus áreas generales se conforman de la manera siguiente:

- **CONSEJO.** Encargado de la aprobación de los contenidos editoriales de las revistas y los calendarios y participación en eventos.
- **ADMINISTRACIÓN.** Área administrativa de recursos materiales, pagos, nóminas, etc.
- **EDITORIAL.** Elaboración de contenidos editoriales de las revistas.
- **PROYECTOS ESPECIALES.** Elaboración y ventas de patrocinios para eventos y ediciones especiales.
- **VENTAS.** Área de venta para anunciantes y publicidad en las publicaciones.
- **CIRCULACIÓN.** Encargada de la distribución de las publicaciones y ventas de espacios en eventos, así como su organización.
- **MARKETING.** Encargada de actualización de las bases de datos y la venta telefónica de los espacios para los eventos.
- **DISEÑO.** Encargado de la elaboración de materiales impresos publicitarios y diseño de las publicaciones.

En cuanto a "La Selección de los Componentes del Sistema", en Editorial Red, se tienen como clases de implicaciones las siguientes áreas:

Capítulo 3, Funcionamiento Real de la Organización

ÁREA	OBLIGATORIA	OPTATIVA	ELEMENTOS INCORPORADOS
Consejo		x	Proveedores
Administración		x	Proveedores
Editorial	x		Proveedores
Proyectos Especiales		x	Proveedores
Ventas	x		Proveedores
Circulación	x		Proveedores
Marketing		x	Proveedores
Diseño	x		Proveedores

En cuanto a "La Distinción entre los Elementos Componentes de un Sistema", en la organización se tienen como clases de diferenciadores los siguientes:

ÁREA	ESTRUCTURAL	FUNCIONAL
Consejo	Rol obligatorio	Papel optativo
Administración	Rol obligatorio	Papel optativo
Editorial	Rol obligatorio	Papel optativo
Proyectos Especiales	Rol optativo	Papel optativo
Ventas	Rol obligatorio	Papel optativo
Circulación	Rol obligatorio	Papel optativo
Marketing	Rol optativo	Papel optativo
Diseño	Rol obligatorio	Papel optativo

*Cabe señalar en el caso de los siguientes puestos el Rol es obligatorio en el sentido estructural y funcional (Puestos ocupados por dueños de la empresa):

- Director General
- Director Operaciones
- Director Mercadotecnia

En cuanto a "Las Relaciones entre los Elementos Componentes de un Sistema", en la organización Editorial Red, se aprecian las siguientes:

ÁREAS	SOLIDARIAS	CAUSALES	ESPECÍFICAS
Editorial	(Todas las áreas)	Todas las áreas	
Administración	(Todas las áreas)	Todas las áreas	
Editorial	(Todas las áreas)	Circulación, Diseño	Demás áreas
Proyectos Especiales	(Todas las áreas)		Demás áreas
Ventas	(Todas las áreas)	Administración	Demás áreas
Circulación	(Todas las áreas)	Todas las áreas	
Marketing	(Todas las áreas)	Administración	Demás áreas
Diseño	(Todas las áreas)	Editorial	

Capítulo 3, Funcionamiento Real de la Organización

En cuanto a los puestos directivos señalados en el organigrama, tienen una relación causal con todas las áreas de la organización, ya que depende en gran medida las decisiones para el seguimiento de las distintas actividades.

Lo anterior puede observarse también en lo referente a Consejo Editorial ya que de ahí también proceden muchos de las aprobaciones; éstos se determinan conforme al cliente específico.

Es decir, existe un consejo o una asociación (cliente) encargada de los consentimientos para cada una de las ediciones que se publican en la editorial.

Editorial Red, S.A. de C.V., como se ha mencionado, es una empresa pequeña en cuanto a número de empleados, por lo que los miembros integrantes de la organización participan de manera muy directa en los procesos de producción de la misma.

Todas las áreas participan de manera directa o indirectamente en la elaboración de determinado producto, en mayor o menor medida, intervienen en alguna parte del proceso específico que se esté llevando a cabo.

Sin embargo, un primer punto a considerar en cuanto a las relaciones problemáticas es la toma de decisiones ya que de éstas se desprende el inicio de cada proceso. Las autorizaciones delimitan los momentos en los que se llevará a cabo el inicio o seguimiento de cada producto.

Otra consideración se refiere a los tiempos de entrega o "pasos" de información en los diagramas de flujo, de una área a otra. Como se escribe en los anteriores cuadros sobre los elementos obligatorios para llevar a cabo el proceso de la revistas son:

- El área editorial que es la encargada de elaborar los contenidos
- Los puestos directivos que son los encargados de las aprobaciones
- El área de diseño que es encargada de la impresión del producto
- El área de ventas encargada de la publicidad
- El área de circulación encargada de distribución de la revista

Las relaciones entre las áreas se encuentran determinadas por las aprobaciones antes mencionadas y el tiempo que transcurre en pasar de una a otra área.

En un sentido amplio, todos los elementos en la organización tienen una clase de dependencia solidaria con las demás áreas, aunque el papel o rol de los actores puede ser independiente.

3.1.3 Diagrama Flujo

Una vez descritas las clases de dependencias existentes en la Editorial, se presentan los organigramas que describen los procesos de trabajo, tanto ideal, extraído del capítulo anterior que se refiere al funcionamiento real de la organización, como el real.

La organización Editorial Red, sigue básicamente dos grandes procesos que se refieren a la elaboración de revistas y elaboración de eventos o seminarios tecnológicos.

Estos dos grandes procesos que son descritos en los diagramas de flujo que se presentan a continuación: Ideal y Real y han sido elaborados conforme a la experiencia del investigador y a la última actualización de la Ruta Crítica de la Revista Red, uno de sus productos.

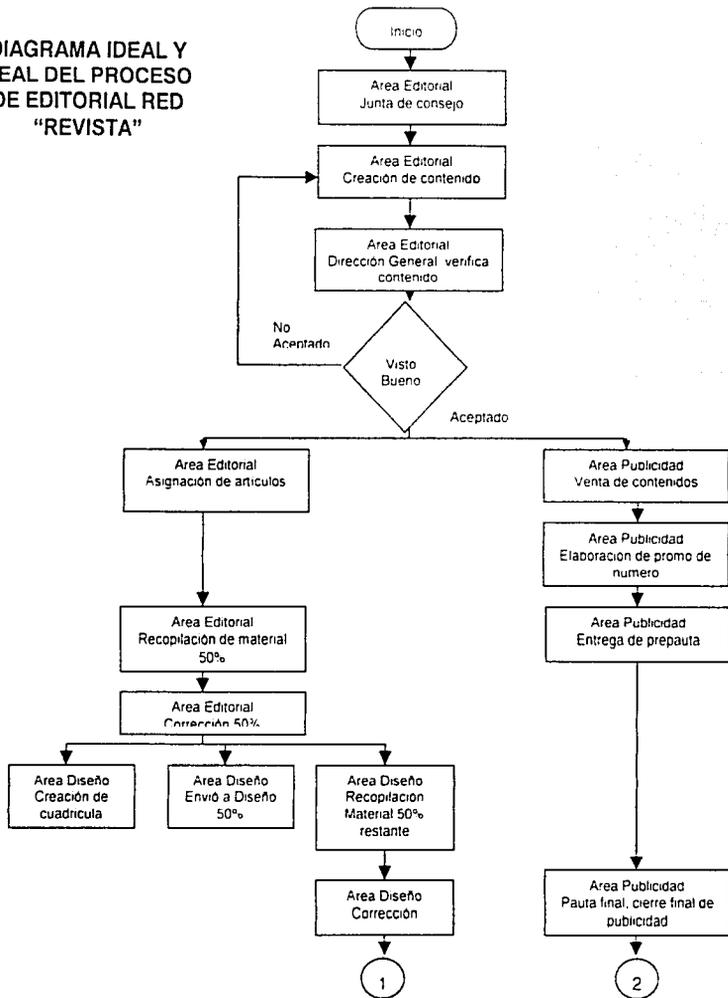
De igual manera, la simbología propuesta para la elaboración de Diagramas de flujo de los procesos de Editorial Red es la misma que en primer diagrama ideal de la organización.

El primer diagrama presentado se refiere al proceso general denominado "Revista" y el segundo al proceso "Evento"; en ambas casos, se presenta el comparativo escribiendo del lado izquierdo el proceso ideal y del derecho el proceso real.

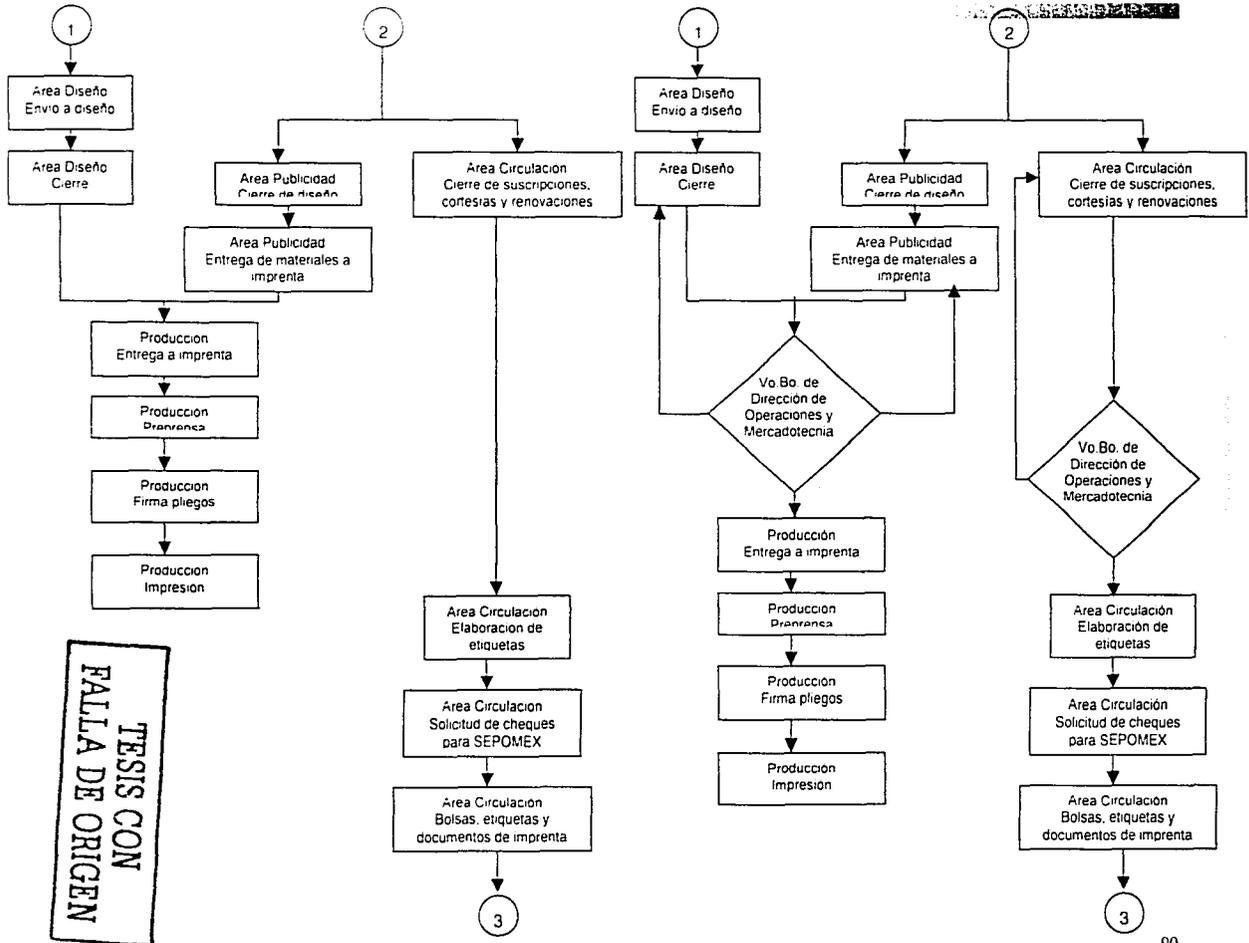
El tercer diagrama se refiere al proceso real de específicamente la edición de febrero de 2003 de la revista RED, una de las principales publicaciones de la Editorial.

De ésta manera puede observarse el comparativo de ambas formas, Ideal y real para identificar los puntos en donde los diagramas presentan distinciones y establecer las diferencias entre ambos.

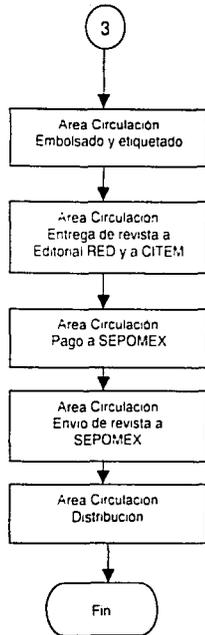
DIAGRAMA IDEAL Y REAL DEL PROCESO DE EDITORIAL RED "REVISTA"



TESIS CON FALTA DE ORIGEN



TESIS CON FALLA DE ORIGEN



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

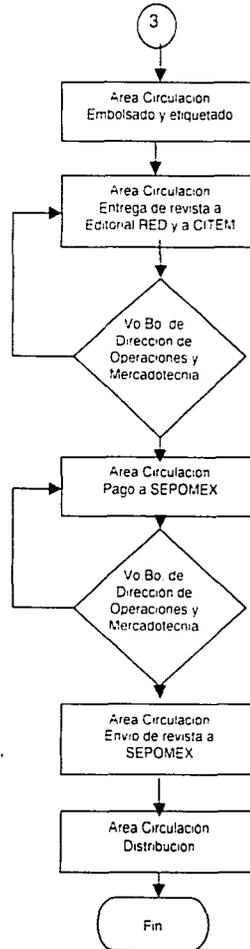
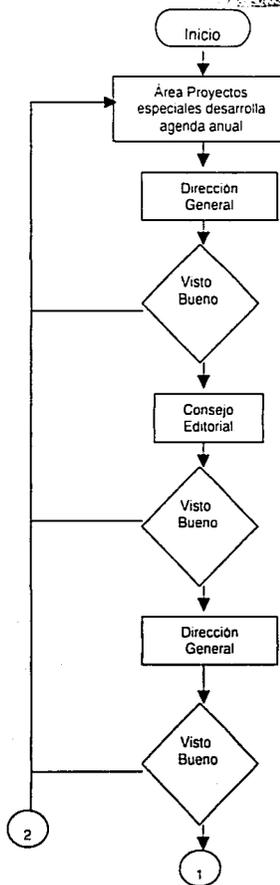
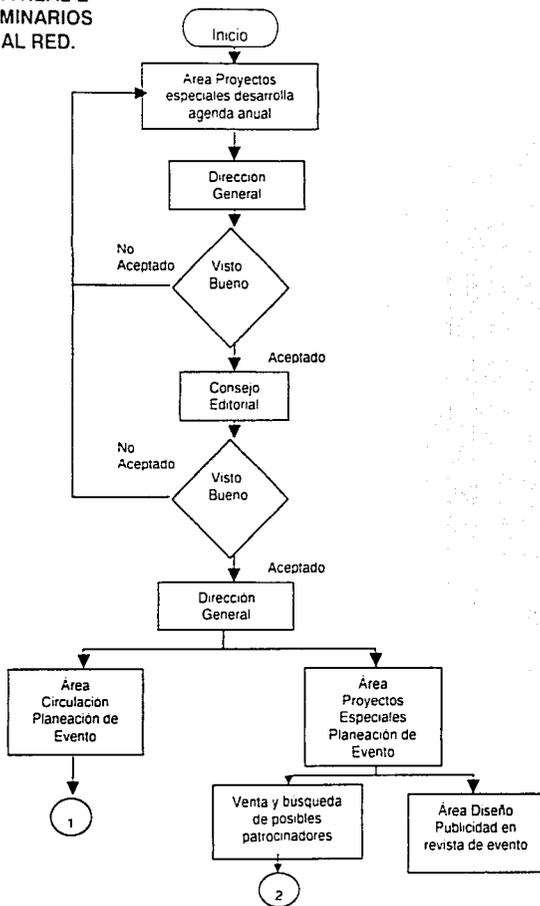
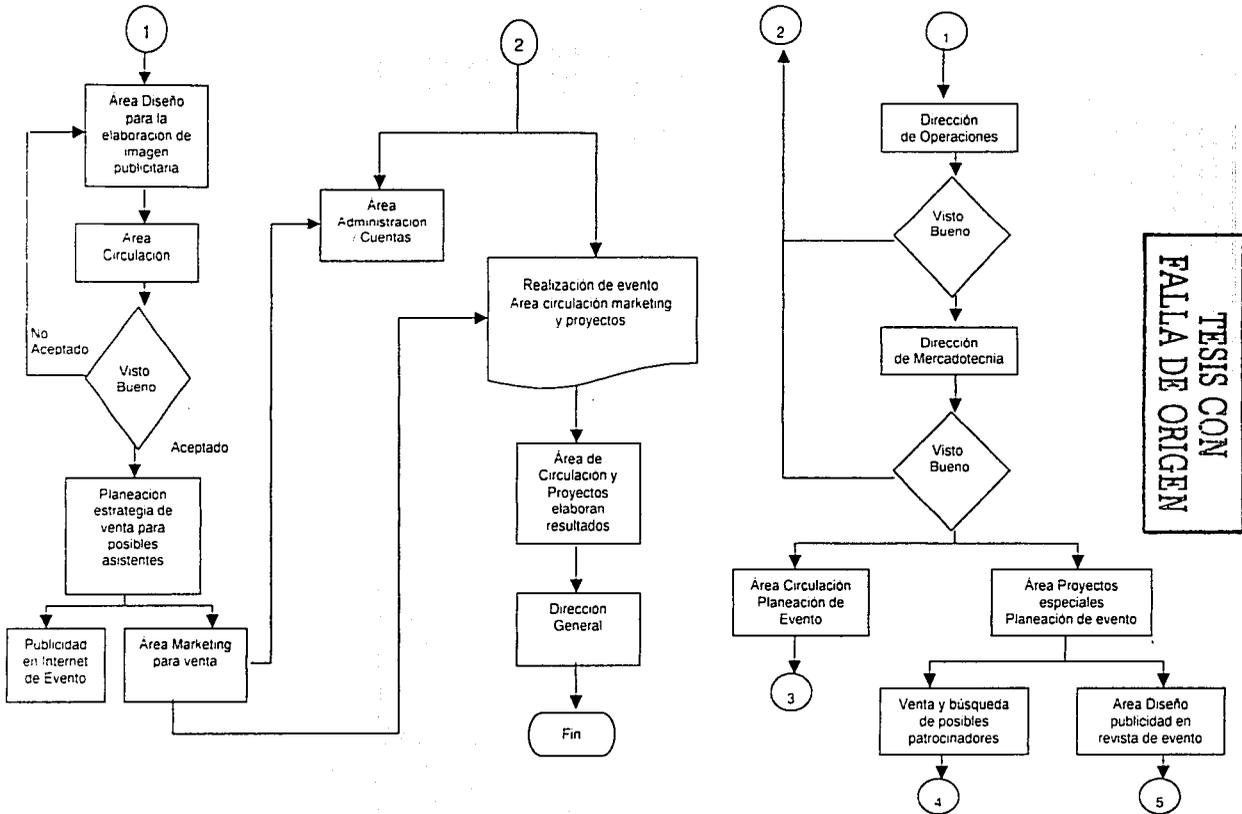
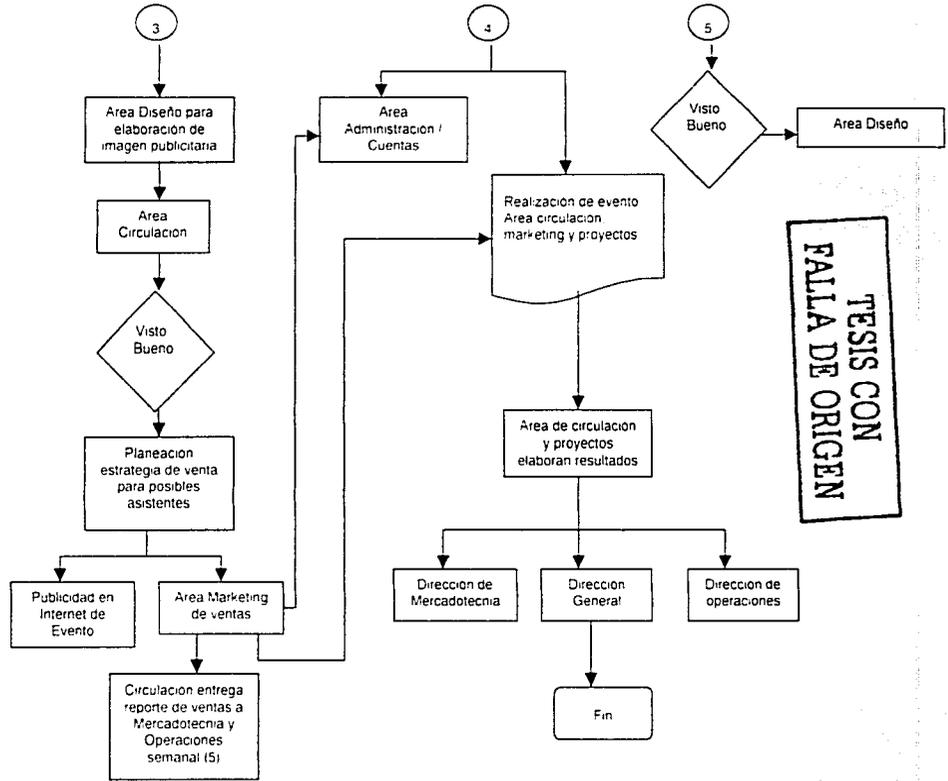


DIAGRAMA REAL E IDEAL. SEMINARIOS EDITORIAL RED.



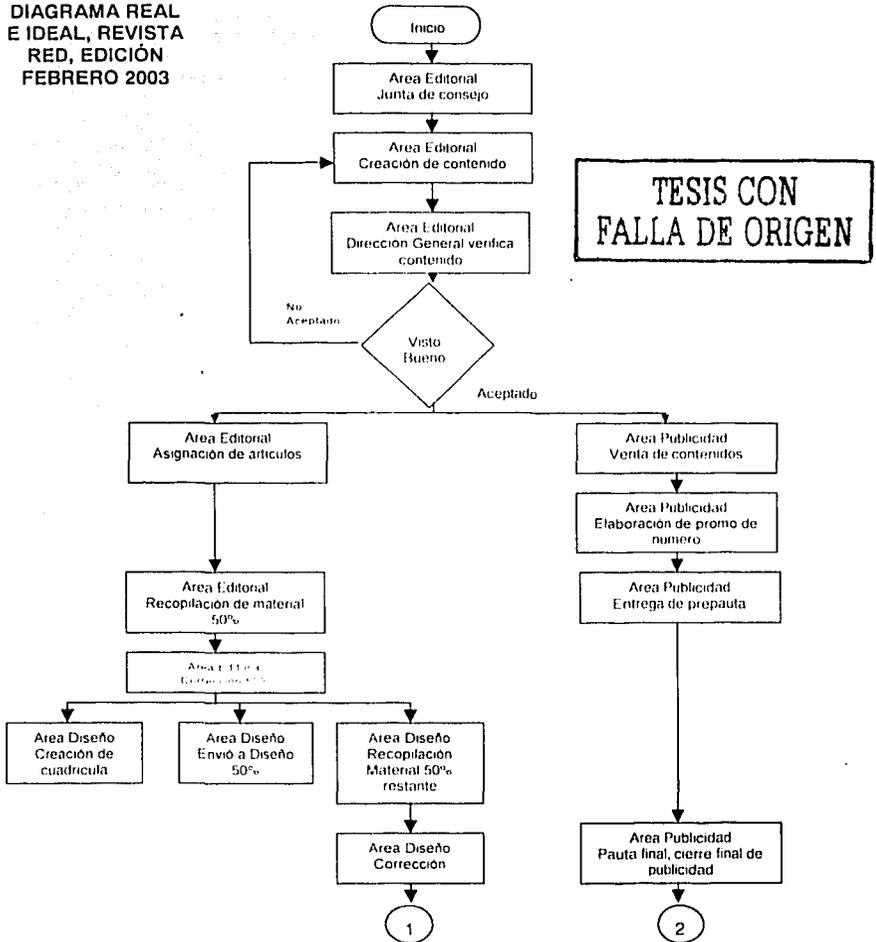
TESIS CON FALTA DE ORIGEN



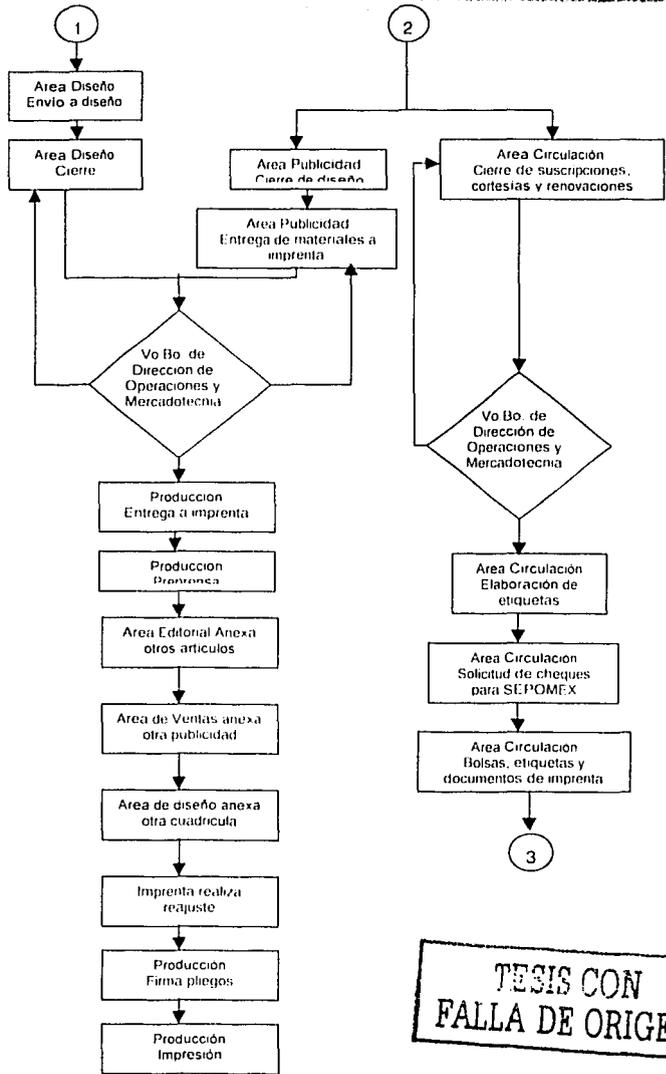


Capítulo 3, Funcionamiento Real de la Organización

DIAGRAMA REAL
E IDEAL, REVISTA
RED, EDICIÓN
FEBRERO 2003

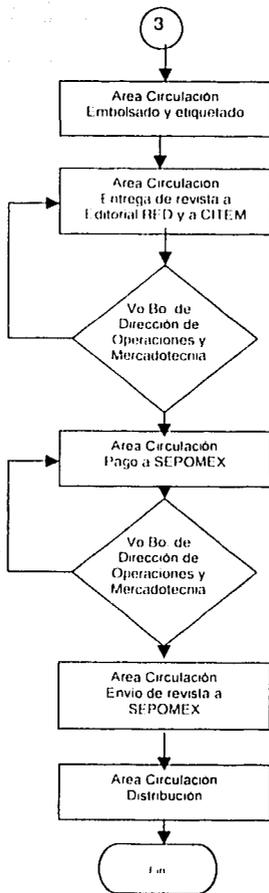


Capítulo 3, Funcionamiento Real de la Organización



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Capítulo 3. Funcionamiento Real de la Organización



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Capítulo 3, Funcionamiento Real de la Organización

Una vez escritos los diagramas de los procesos generales de la Editorial objeto de estudio de la forma ideal y la forma real en como se llevan a cabo las actividades, podemos identificar sus diferencias y similitudes.

Si bien los diagramas de flujo presentados no pertenecen a la forma "oficial" de trabajo; si presentan la forma en que debieran elaborarse los procesos conforme a lo solicitado o planeado por la misma organización.

Los anteriores diagramas plantean una representación gráfica de como debiera llevarse el proceso de la producción de revistas en general. Cabe recordar que la editorial elabora varias publicaciones; el proceso es el mismo.

Se presentan los contenidos o temas generales a desarrollarse en la publicación por el consejo editorial o la asociación con la que se tiene contrato determina la línea editorial a seguir.

Después el área editorial desarrolla los contenidos mientras el área de ventas elabora la prospección de clientes en publicidad; así con éstos dos materiales se conforma el contenido general de la revista.

Los materiales completos son entregados al área de diseño para la realización de los formatos que deberán ser impresos y una vez listos el área de circulación se encargará de distribuir los ejemplares entre los usuarios finales o lectores.

El proceso real o diagrama de flujo real para la producción de la publicación es en cuanto a esquema igual, pero existen aprobaciones en el interior del proceso que se presentan a lo largo del recorrido en el diagrama y son arbitrarios.

Estas aprobaciones pueden definirse como arbitrarias en el sentido de que pueden presentarse en cualquier momento del proceso y a decisión del cliente o de dirección general, aún estando el proceso en el punto de "impresión de la revista".

Es decir, aunque los materiales hayan sido entregados a los proveedores encargados de impresión y tiraje, pueden regresarse o devolverse éstos para últimas adecuaciones.

Capítulo 3, Funcionamiento Real de la Organización

Por otro lado, pueden integrarse nuevos contenidos o espacios publicitarios si existieran a petición de los líderes de la organización o pueden presentarse atrasos en autorizaciones para continuar con el proceso.

Las diferencias entre ambos diagramas de flujo, el formal y real, se presentan cuando en el proceso se grafica una aprobación de parte de Dirección General, en el real existen tres aprobaciones por parte de Dirección General, Dirección de Operaciones y Dirección de Mercadotecnia.

Esta característica se presenta en los tres diagramas anteriores, por tal razón en cuanto a pasos o dirección en los diagramas de flujo se encuentra correspondencia entre las áreas por lo tanto la medición se enfocará a las aprobaciones y a los tiempos de entrega o respuesta.

Como hemos observado en las columnas comparativas de los diagramas, las aprobaciones y entregas de materiales de un área a otra dificulta o retrasa el proceso, el cual debiera realizarse en un tiempo óptimo de resultados.

Cabe aclarar también que los tiempos de entrega adecuada en la organización representan una de las mayores características a tomarse en cuenta debido a que se elaboran ediciones mensuales con fechas de entrega al usuario final establecidas.

Aunque éstas fechas de entrega no son aclaradas en los diagramas de flujo, debe tomarse en cuenta que la entrega fuera de tiempo de los servicios o productos influye de manera considerable en el aspecto productivo de la organización.

3.1.4. Medición con "Hoja Inspección"

Como hemos visto, en los diagramas de flujo anteriores, existen variantes entre el ideal y real que afectan o atrasan los procesos de la Editorial; para determinar la periodicidad de éstas variantes se utilizó la hoja de inspección.

Estas permiten reunir datos basados en la observación y detectar tendencias de un proceso, es decir, permite establecer que tan frecuentemente ocurren ciertos eventos.

Capítulo 3, Funcionamiento Real de la Organización

Las hojas de inspección se construyeron a partir de las variables sobre toma de decisiones y retrasos en la entrega de material de una a otra área en el proceso productivo de Editorial RED.

En la aplicación de las anteriores se observó la frecuencia en que ocurren determinados eventos que aparecen en los procesos idóneos y basados en tiempos de entrega acordes con el mes y número de publicación de la revista "RED" y "AL DETALLE" con la entrega al usuario final o lector.

Al presentar los anteriores diagramas de flujo sobre los procesos en Editorial Red, se aprecian principalmente la diferencia entre el ideal y real en cuanto a los Vistos Buenos o aprobaciones y los cambios o aumentos de tareas.

Por lo anterior las hojas de inspección se construyeron en un total de cuatro y se realizaron mediante tres semanas de observación correspondientes a las dos últimas semanas de enero y la primera semana de febrero de 2003.

Las cuatro Hojas de Inspección se encuentran como sigue:

- Hoja de Inspección sobre los días de retraso y entrega en el proceso productivo de la revista "RED" en la edición correspondiente al mes de Febrero de 2003.
- Hoja de Inspección sobre los días de retraso y entrega en el proceso productivo de la revista "AL DETALLE" en la edición correspondiente al mes de Febrero de 2003.
- Hoja de Inspección sobre los días de retraso y entrega en el proceso productivo del Seminario Tecnológico "Cómo Configurar y Operar una Red Eficiente y Funcional" que se llevó a cabo el día 27 de Febrero de 2003.
- Hoja de Inspección sobre los Vistos Buenos o Aprobaciones de las diferentes áreas integrantes de Editorial Red a los Directivos de la organización.

De acuerdo a lo anterior se obtuvieron las siguientes frecuencias:

HOJA INSPECCIÓN / VERIFICACIÓN
 "Días Retrasos en Proceso Revista RED"
 Revista RED Edición Febrero 2003

Actividades Generales	Primera Semana Medición 3era. Semana Enero 2003			Segunda Semana Medición 4ta. Semana Enero 2003			Tercera Semana Medición 1era. Semana Febrero 2003			TOTAL DÍAS ATRASO
	FECHA IDEAL	FECHA REAL	Días Atraso	FECHA IDEAL	FECHA REAL	Días Atraso	FECHA IDEAL	FECHA REAL	Días Atraso	
Delimitación Contenidos	02-Ene-03	02-Ene-03	0							0
Desarrollo Contenidos							15-Ene-03	27-Ene-03	12	12
Venta - Publicidad	16-Ene-03	24-Ene-03	8							8
Primera Entrega Diseño	09-Ene-03	07-Ene-03	-2							0
Segunda Entrega Diseño	16-Ene-03	27-Ene-03	11							11
Entrega Preprensa	23-Ene-03	27-Ene-03	4							4
Revista Impresa				30-Ene-03	03-Feb-03	3				3
Circulación							31-Ene-03	04-Feb-03	4	4
Total			23			3			16	42

OBSERVACIONES / COMENTARIOS:

- * En sumatoria de días de retraso se cuentan días laborales y no labores (sábado y/o domingo)
- * Se considera el complemento de menor número a 52 páginas para esta edición
- * Se considera el primer rubro como causa y subsecuentes en efecto.

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

HOJA INSPECCIÓN / VERIFICACIÓN
"Días Retrasos en Proceso Revista AL DETALLE"
Revista AL DETALLE Edición Febrero 2003

	Primera Semana Medición			Segunda Semana Medición			Tercera Semana Medición			TOTAL DÍAS ATRASO
	3era. Semana Enero 2003			4ta. Semana Enero 2003			1era. Semana Febrero 2003			
Actividades Generales	FECHA IDEAL	FECHA REAL	Días Atraso	FECHA IDEAL	FECHA REAL	Días Atraso	FECHA IDEAL	FECHA REAL	Días Atraso	
Delimitación Contenidos	01-Nov-02	01-Dic-02	30							30
Desarrollo Contenidos	Dic-02	Ene-03	30							30
Aprobación Cliente ANTAD	13-Ene-03	18-Ene-03	5							5
Venta - Publicidad (Cierre)				15-Ene-03	04-Feb-03	19				19
Primera Entrega Diseño	01-Ene-03	15-Ene-03	14							14
Segunda Entrega Diseño				15-Ene-03	04-Feb-03	19				19
Entrega Prerensa				15-Ene-03	04-Feb-03	19				19
Revista Impresa							03-Feb-03	17-Feb-03	14	14
Circulación							03-Feb-03	17-Feb-03	14	14
Total			79			57			28	164

OBSERVACIONES / COMENTARIOS:

* Se considera el primer rubo como causa y los subsecuentes como efecto.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

HOJA INSPECCIÓN / VERIFICACIÓN
"Días Retrasos en Proceso Seminario XIII"
"Cómo Configurar y Operar una Red Eficiente y Funcional"
Evento a realizarse el 27 de Febrero de 2003

Actividades Generales	Primera Semana Medición			Segunda Semana Medición			Tercera Semana Medición			DÍAS ATRASO
	3era. Semana Enero 2003			4ta. Semana Enero 2003			1era. Semana Febrero 2003			
	FECHA IDEAL	FECHA REAL	Días Atraso	FECHA IDEAL	FECHA REAL	Días Atraso	FECHA IDEAL	FECHA REAL	Días Atraso	
Eliminación Tema Seminario	02-Ene-03	02-Ene-03	0							0
Anta Patrocinadores				31-Ene-03	19-Feb-03	19				19
Anta Asistentes							19-Feb-03	27-Feb-03	8	8
Publicidad Internet	02-Ene-03	08-Ene-03	6							6
Publicidad en Revista	01-Dic-03	01-Dic-03	0							0
Selección Lugar de Evento	02-Ene-03	15-Ene-03	13				27-Feb-03	27-Feb-03	0	13
Evento							27-Feb-03	27-Feb-03	0	0
Resultados / Reporte							28-Feb-03	05-Mar-03	5	5
Total			19			19			13	51

OBSERVACIONES / COMENTARIOS:

En sumatoria de días de retraso se cuentan días laborales y no labores (sábado y/o domingo)
 Se consideran las fechas posteriores de entrega real debido al aviso previo al investigador
 Se considera el primer rubro como causa y los subsiguientes como efecto.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

HOJA INSPECCIÓN / VERIFICACIÓN
"Aprobaciones y/o Vistos Buenos de Directivos c/ Áreas"
Editorial Red, S.A. De C.V.

ÁREA	Primera Semana Medición 3era. Semana ENERO			Segunda Semana Medición 4ta. Semana ENERO 2003			Tercera Semana medición 1era. Semana FEBRERO			TOTAL
	D1	D2	D3	D1	D2	D3	D1	D2	D3	
EDITORIAL	6	8	2	4	14	1	3	9	1	48
ADMINISTRACIÓN	1	0	4	1	3	4	8	8	9	38
DISEÑO	10	15	1	1	14	1	8	10	0	60
VENTAS	15	10	0	10	9	0	15	7	0	66
PROYECTOS ESPECIALES	0	1	0	2	1	0	4	1	1	10
CIRCULACIÓN	3	5	2	4	5	2	3	5	6	35
MARKETING	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	35	39	9	22	46	8	41	40	17	257

	Corresponde a:
D1	Director General / Presidencia
D2	Director Mercadotecnia
D3	Director Operaciones

OBSERVACIONES / COMENTARIOS:

- * Área de Diseño se contemplan aprobaciones de los dos diseñadores
- * Área Ventas se contemplan aprobaciones de los dos puestos en ventas
- * Área Proyectos Especiales se contempla una persona
- * Área Circulación se contempla una persona
- * Área Marketing depende del área de circulación por lo que la aprobación no es directa
- * Aprobaciones y Vistos Buenos se contemplan los observados por el investigador

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Capítulo 3, Funcionamiento Real de la Organización

Como se ha visto en la aplicación de las hojas de inspección, el total de días de atraso que presentan los diferentes proyectos de la Editorial son cuantiosos y repercuten en costos para la organización.

En la edición de febrero de 2003 de la revista RED, se cuentan un total de 42 días de atraso; cabe aclarar que aunque la sumatoria es del total de cada una de las transiciones a cada área, se considera una demora al usuario final que es el lector.

Además en ésta edición, como se establece en el diagrama de flujo ideal y real, se considera el complemento a mayor número de páginas por instrucción de Dirección General por ser una revista a repartirse en el evento de telecomunicaciones anual Expo Comm 2003, celebrado en febrero en la ciudad de México.

La edición de la revista Al Detalle del mismo mes, tiene la misma característica de, con un total de 164 días de atraso y debe considerarse también la actividad de delimitación de contenidos para la edición como causa de los efectos posteriores de rezago.

En el Seminario tecnológico "Cómo Configurar y Operar una Red Eficiente y Funcional" llevado a cabo el 27 de febrero de 2003, se cuentan 51 días de retraso en las actividades realizadas antes y después del evento, la única fecha ideal y real que coincide es la del día del seminario.

En cuanto a las aprobaciones de los directivos a las diferentes áreas, se contabilizaron un total 257 en el periodo de observación, recordemos que un número mayor de vistos buenos aparece en el diagrama de flujo real de los procesos en la organización, comparado con el ideal.

Por otro lado, al realizar la sumatoria de la cantidad de aprobaciones de cada directivo, tenemos que se cuentan 34 de dirección de operaciones, 98 de dirección general y 125 de dirección de mercadotecnia; dato que nos establece que aunque formalmente las instrucciones son dadas por dirección general, en el funcionamiento real éstas son establecidas por dirección de mercadotecnia.

3.1.5 Variabilidad y Calidad

Después de haber identificado varias de las situaciones en el funcionamiento real de la organización que disminuyen la productividad, podemos establecer los costos para la Editorial.

Así también la variabilidad, entendida como las diferenciaciones o variaciones que existen en un proceso dentro de la organización, como elementos o situaciones que influyen en el proceso productivo.

Estas variaciones nos escriben sobre calidad en los procesos productivos, la cual es entendida en un sentido amplio como hacer lo indicado bien. Esta presencia o falta de calidad puede apreciarse en primera instancia en los diagramas de flujo ideal y real anteriores en los procesos productivos de la organización objeto de estudio.

Existen elementos que se consideran como bases para poder escribir sobre calidad en una organización, por lo tanto, cuando existen variables que retrasan o posponen el proceso de producción, se denota una falta de calidad.

Para satisfacer las necesidades del usuario final se establece una mayor calidad, que capacita a la empresa para aumentar la satisfacción del cliente, hacer productos vendibles, incrementar la participación en el mercado, proporcionar ingresos por ventas y obtener buenos precios.

Mediante la ausencia de deficiencias, la calidad propicia a la organización a reducir los índices de error, los re procesos y desechos, los fallos post-venta, la insatisfacción del cliente; además de acortar el tiempo para introducir nuevos productos en el mercado, aumentar los rendimientos y la capacidad y mejorar los plazos de entrega.

Otros elementos a considerar son la eficacia y la eficiencia en el desarrollo de los procesos productivos en la organización objeto de estudio; la primera se define como la capacidad para determinar los objetivos adecuados.

La eficiencia, como la capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización, se refiere a "hacer las cosas bien" y la eficacia a "hacer lo indicado".

Capítulo 3, Funcionamiento Real de la Organización

Si los anteriores elementos no se perciben en los procesos productivos, puede leerse sobre falta de calidad, ineficiencia o ineficacia. Los costos por lo anterior aparecen entre los miembros de la organización y en el propio sistema.

Como se ha visto en la realización de las hojas de inspección y la construcción de los diagramas de flujo en los principales procesos de Editorial Red, se perciben costos económicos, materiales y psicológicos o humanos en la organización.

En cuanto los costos económicos se refieren al dinero, los materiales a insumos o productos y los psicológicos o humanos a la insatisfacción emocional de los individuos involucrados en dichos procesos.

Así también, se debe considerar la participación de los actores en los procesos, ya que la complejidad de la personalidad de éstos influye en sus actividades, por lo tanto el siguiente apartado los describe para establecer la incidencia que tienen sus acciones sobre los mismos procesos.

3. 2 Los Actores de Editorial Red.

Una vez identificados los procedimientos ideales y reales, además de problemas de productividad de la Editorial, nos avocaremos en quienes realizan las actividades en la organización.

Los actores, personas, miembros, etc. son los que realizan o llevan a cabo los procesos productivos en la organización, representan el elemento principal para la configuración del sistema Editorial Red.

Los actores, como realizadores del proceso productivos, plasman en sus productos o trabajos su personalidad, definida como "aquellos atributos permanentes que son representativos de su comportamiento." (Wittig, 1990: 227)

"Estos atributos pueden ser adquiridos por experiencias únicas de la persona o por experiencias compartidas con otros. Los atributos pueden también resultar de la influencia hereditaria o de la interacción de herencia y ambiente". (Wittig, 1990: 227).

Capítulo 3, Funcionamiento Real de la Organización

Son éstos atributos los que determinan la forma en que interactúan unos con otros; así la personalidad individual de los actores influye de manera determinante en la forma de llevar a cabo los procesos en la organización Editorial Red.

3.2.1 Características Base de los Actores

Para poder determinar la relación de los actores con los procesos productivos de la Editorial y cómo interviene su personalidad en los mismos, se establece las características base y personalidad de los miembros de la organización.

Se trata de describir como es que el actor deambula entre su propia personalidad con la organizacional, así que las características base de los actores son establecidas con forme a la plataforma de su historia.

Es decir, las características elementales sobre sexo, edad, nivel académico, lugar de estudios y nacionalidad de todos los actores de la organización, recordemos que éstos interfieren en todos los procesos de la Editorial.

Para identificar las características base se recurrió al conocimiento que el investigador tiene de la organización, a partir de pláticas informales con los mismos actores; recordemos también que al ser una empresa pequeña, los espacios comunes son afines a todos los integrantes.

Al establecer las características, la descripción de los actores que habitan la organización resulta más clara en el sentido de conocer las particularidades de los integrantes, así también la tendencia en los perfiles de cada área.

Por tal motivo, se enumeran a los actores, el área a la que pertenecen y sus características sobre femenino o masculino, el grupo de edad al que pertenece de acuerdo a valores de 5 años, es decir, de 25 a 30 años de edad, de 30 a 35 años de edad, etc.

Sigue el nivel máximo de estudios y el lugar donde se realizaron, estableciendo así un promedio entre los egresados de escuelas particulares, públicas y con estudios en el extranjero, así como la nacionalidad a la que pertenecen. Conforme a esto el compilado de resultados se encuentra como sigue:

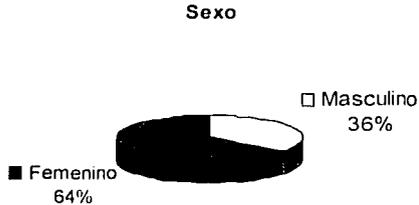
CARACTERÍSTICAS BASE DE ACTORES DE LOS ACTORES DE EDITORIAL RED

ACTOR	AREA	SEXO	EDAD	NIVEL ACADÉMICO	LUGAR ESTUDIOS	NACIONALIDAD
1	CIRCULACIÓN	F	25-30	Universidad	UNAM	Mexicano
2	ADMINISTRACIÓN	F	30-35	Universidad	MEXICO	Mexicano
3	PROYECTOS ESPECIALES	F	25-30	Universidad	UNAM	Mexicano
4	EDITORIAL	M	40-45	Universidad	EXTRANJERO	Uruguayo
5	VENTAS	F	30-35	Universidad	MEXICO	Mexicano
6	EDITORIAL	F	30-35	Universidad	UNAM	Mexicano
7	CIRCULACIÓN	M	30-35	Universidad	PARTICULAR	Mexicano
8	VENTAS	M	35-40	Universidad	EXTRANJERO	Argentino
9	DISEÑO	M	25-30	Universidad	UNAM	Mexicano
10	CIRCULACIÓN	F	30-35	Preparatoria	UNAM	Mexicano
11	CIRCULACIÓN	F	20-25	Universidad	PARTICULAR	Mexicano
12	CIRCULACIÓN	F	25-30	Universidad	UNAM	Mexicano
13	DISEÑO	F	25-30	Universidad	EXTRANJERO	Argentino
14	VENTAS	F	25-30	Universidad	MEXICO	Mexicano
15	CIRCULACIÓN	F	25-30	Universidad	UNAM	Mexicano
16	CIRCULACIÓN	F	25-30	Universidad	UNAM	Mexicano
17	ADMINISTRACIÓN	F	40-45	Preparatoria	MEXICO	Mexicano
18	EDITORIAL	M	25-30	Universidad	PARTICULAR	Mexicano
19	GENERAL	M	40-45	Secundaria	MEXICO	Mexicano
20	ADMINISTRACIÓN	M	25-30	Secundaria	MEXICO	Mexicano
21	CIRCULACIÓN	F	35-40	Secundaria	MEXICO	Mexicano
22	EDITORIAL	F	30-35	Universidad	MEXICO	Mexicano
23	OPERACIONES	M	55-60	Universidad	EXTRANJERO	Mexicano
24	GENERAL	M	35-40	Universidad	EXTRANJERO	Mexicano
25	MERCADOTECNIA	F	35-40	Universidad	EXTRANJERO	Mexicano

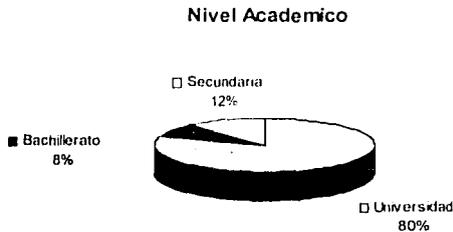
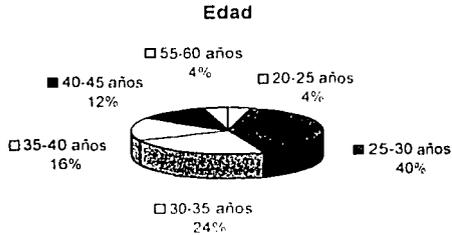
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo 3, Funcionamiento Real de la Organización

Conforme a los resultados, nos encontramos con la tendencia de contratación en la empresa Editorial Red, de personas del sexo femenino:



La edad de los actores predominante en la Editorial fluctúa entre los 25 y 30 años y el nivel máximo de estudios que tiene la mayoría es el de Universidad:



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.2.2 Personalidad de los Actores

Una vez establecidas las características base de los actores integrantes de la organización, el presente apartado expone las características que definen a los integrantes conforme a su personalidad y comportamiento.

Como hemos visto, los actores poseen características que forman parte de su personalidad, ésta puede catalogarse o clasificarse según la autora Adriana Ulloa en su texto "La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo" en cinco tipos.

Estilos de Comportamiento y Habilidades según el tipo de personalidad.

Tomado de "La comunicación, más que una habilidad del trabajo para el trabajo de grupo"

ESTILOS DE COMPORTAMIENTO Y HABILIDADES SEGÚN EL TIPO DE PERSONALIDAD				
PERSONALIDADES	ORGANIZADOR Sensible	CONTROLADOR "Lider"	ANALÍTICO Visionario	PERSUASIVO Clow
SUS HABILIDADES	¿Como hacerlo? ¿Que quieren los otros?	¿Que? ¿Cual? ¿Donde? ¿Cuando? ¿Para que?	¿Por que? ¿Cómo se aplica? ¿Quien lo dice?	¿Quien lo hace? ¿Que siente? ¿Lo reconoce?
Para tomar decisiones	Organiza a la gente	Decisivo	Cautlo	Toma decisiones rapidas
Para plantearse metas	Le interesa más el proceso, los procedimientos y el progreso que la utilidad de los resultados	Autodisciplinado Toma las responsabilidades a su cargo	Quiere conocer los hechos y detalles necesarios Busca la precision y correccion	Le interesa más obtener ventajas, utilidades u oportunidades que los procedimientos
Para comunicarse	Hace preguntas Modera opiniones De trato facil Personal Procura las relaciones interpersonales y la estabilidad.	De opiniones fuertes, directo	Sistemático Hace preguntas Habla calmadamente Calculador en sus opiniones Impersonal	Informal Habla calmadamente Toma 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 Entusiasta e involucra a los otros

Capítulo 3, Funcionamiento Real de la Organización

Para caracterizar a los actores miembros de la organización objeto de estudio, en esta tipología sobre personalidad se llevó a cabo la aplicación del "Test de Personalidad" que la misma autora, Adriana Ulloa presenta, a todos los integrantes de Editorial Red.

Un test, o un perfil, ha sido diseñado para investigar aspectos del comportamiento de los sujetos o actores, éstos van desde personalidad, inteligencia, actitudes y aptitudes. Los test tienen dos ventajas: "permiten la rápida recolección de información y dan al psicólogo la capacidad necesaria para comparar las respuestas de los sujetos con otro u otros que hayan realizado el mismo test". (Wittig, 1990 : 18)

Cabe aclarar, que el test fue aplicado mediante la entrega del mismo, a todos los miembros de la organización junto con copia del memorandum fechado en Enero 2003 y firmado por Dirección General solicitando la colaboración para responder.

En el instrumento aplicado, test, se pidió señalar de cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres, la palabra o frase que mejor describiera o correspondiera a la forma de ser.

A continuación se presenta el test aplicado:

TEST

FECHA:

Nombre:

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 aquella característica que admiras, te gustaría o "deberías" tener. Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente. Asegúrate de elegir solo una.

TRANQUILO	OBEDIENTE	
ME TÍCULOSO, DETALLISTA	CAPRICHOSO	
DE OPINIONES FUERTES	TESTARUDO, REACIO A CONCEDER	
SOCIABLE, AMIGABLE	JUGUETON	
ESTABLE, TEMPLADO	CONVINCENTE	
PRECISO	GENTIL	
NERVIOSO	HUMILDE, MOLFSTO	
ESPONTANEO	ORIGINAL	

Capítulo 3, Funcionamiento Real de la Organización

VALIENTE CREATIVO, CON INVENTIVA ENTREGADO INTROVERTIDO	SEGURO DE MI MISMO SIMPATICO ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES	
COMPETITIVO JOVIAL, GOZOSO CONSIDERADO CONCILIADOR	DETRATO FACIL ORGANIZADO, METODICO ENERGICO CAMPELIANO* SOBRELLEVO LAS COSAS	
RESPECTUOSO EMPREENDEDOR OPTIMISTA SERVICIAL	DISCIPLINADO GENEROSO VIVAZ, LLAMATIVO PERSISTENTE, NO ME RINDO	
ABRIGADO, TEMERARIO DISPUESTO A AYUDAR CALIDO Y SINCERO CENTRADO NO EXTREMO	CAUTELOSO DETERMINADO ELOCUENTE BONDADOSO	
AGRESIVO INFLUENCIABLE INDECISO IMPULSIVO	INQUIETO POPULAR COMPARTIDO, COLABORADOR REGIDO POR PRINCIPIOS DETERMINADOS	
COMUNICATIVO CONTROLADOR DECISIVO, FIRME SISTEMATICO	DIPLOMATICO ATREVIDO, AUDAZ SATISFECHO EXPRESIVO	
CONTENTO CONFIADO PACIFICO POSITIVO	ANSIOSO IMPACIENTE DISPUESTO CONSECUENTE, FLEXIBLE	
APELADO A PROPIAS DECISIONES A FAVOR DE NUEVAS IDEAS LISTO PARA HACER FAVORES SOCIALABLE, AMIGABLE	ADAPTABLE TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER DESACUERDO PREOCUPADO, INTERESADO POR LOS OTROS EMOTIVO, IMPRESIONABLE	
ANALITICO PLANO, DIRECTO ENCANTADOR EFICAZ	GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO PACIENTE FACILIDAD PARA HABLAR INDEPENDIENTE	
DETERMINACION PARA APOYAR A LOS OTROS MORALMENTE EVITA LA CONFRONTACION OBSTINADO, NECIO SOCIALABLE, AMIGABLE	CARISMATICO, ADMIRADO AMABLE, TRATABLE VULNERABLE, SENSIBLE SEGURO Y FUERTE	
	RESULTADOS	

Capítulo 3, Funcionamiento Real de la Organización

Una vez aplicado el test a todos los integrantes de la organización, los resultados se presentan enumerando a los actores, como lo fue en el caso de sus características base.

También se registra el área de la organización a la que pertenecen, así como el desglose de los puestos directivos y gerentes ya que éstos son los principales actores que transmiten o informan acerca de las tareas u obligaciones a realizarse en los procesos productivos.

Lo anterior con la finalidad de poder determinar su personalidad y la relación que tiene ésta con los procesos productivos que ellos mismos realizan, los resultados se aprecian en cuanto a posición del actor en la organización y personalidad.

Se consideran también tres variables que se refieren a las tres principales personalidades que presenta o responde el actor en la aplicación del "Test Psicológico", es decir, organizador, controlador, analítico y persuasivo.

Al observar los resultados obtenidos acerca de la aplicación del test, nos encontramos con una organización en donde la mayoría de sus integrantes pertenecen al tipo de "controlador", 10 de un total de 25 corresponden a ésta categoría.

Por lo tanto su estilo de comportamiento en cuanto a la toma de decisiones es decisivo, auto disciplinado y toma las responsabilidades a su cargo; se plantea metas donde le interesa más obtener ventajas o conveniencias que los mismos procedimientos.

Por otro lado, 7 del total pertenecen a la categoría de "Organizador", éste tipo estilo de comportamiento se plantea metas conforme al interés de los procesos, los procedimientos y el progreso que la utilidad de los resultados.

Lo anterior puede afectar en la elaboración de los procesos de la organización si éstos actores no logran establecer la manera en que sus opiniones encuentren un punto en común, se comuniquen y dialoguen, ya que mientras a unos le interesan más los procesos a los otros los resultados.

A continuación se presentan los resultados de estilos de comportamiento y personalidad de los actores de Editorial Red:

Capítulo 3, Funcionamiento Real de la Organización

TIPOS DE PERSONALIDAD									
OR	PUESTO	AREA	TIPOS PERSONALIDAD				PERSONALIDAD		
			(Cantidad Elecciones)				PRIMERA VARIABLE	SEGUNDA VARIABLE	TERCERA VARIABLE
			O ORGANIZADOR	C CONTROLADOR	A ANALITICO	P PERSUASIVO			
	GERENTE	CIRCULACION	2	5	8	8	ANALITICO	PERSUASIVO	
	GERENTE	ADMINISTRACION	5	9	7	3	CONTROLADOR	ANALITICO	
	GERENTE	PROYECTOS ESPECIALES	5	10	8	1	CONTROLADOR	ANALITICO	
	GERENTE	EDITORIAL	7	8	4	5	CONTROLADOR	ORGANIZADOR	
	GERENTE	VENTAS	5	1	10	8	ANALITICO	PERSUASIVO	
	GERENTE	EDITORIAL	1	14	5	4	CONTROLADOR	ANALITICO	
		CIRCULACION	6	4	8	5	ANALITICO	ORGANIZADOR	PERSUASIVO
		VENTAS	7	3	5	5	ANALITICO	ORGANIZADOR	
		DISENO	10	3	3	8	ORGANIZADOR	PERSUASIVO	
		CIRCULACION	4	10	5	5	CONTROLADOR	ANALITICO	PERSUASIVO
		CIRCULACION	7	4	5	8	PERSUASIVO	ORGANIZADOR	
		CIRCULACION	8	5	5	6	ORGANIZADOR	PERSUASIVO	
		DISENO	4	7	6	7	CONTROLADOR	PERSUASIVO	
		VENTAS	12	2	7	3	ORGANIZADOR	ANALITICO	
		CIRCULACION	7	6	7	4	ORGANIZADOR	ANALITICO	
		CIRCULACION	9	2	6	7	ORGANIZADOR	PERSUASIVO	
		ADMINISTRACION	11	2	6	5	ORGANIZADOR	ANALITICO	
		EDITORIAL	3	5	7	9	PERSUASIVO	ANALITICO	
		GENERAL	7	8	4	5	CONTROLADOR	ORGANIZADOR	
		ADMINISTRACION	14	0	3	7	ORGANIZADOR	PERSUASIVO	
		CIRCULACION	5	10	4	5	CONTROLADOR	ORGANIZADOR	PERSUASIVO
		EDITORIAL	0	16	7	1	CONTROLADOR	ANALITICO	
	DIRECTIVO	OPERACIONES	4	8	1	11	PERSUASIVO	CONTROLADOR	
	DIRECTIVO	GENERAL	4	7	3	10	PERSUASIVO	CONTROLADOR	
	DIRECTIVO	MERCADOTECNIA	3	12	2	7	CONTROLADOR	PERSUASIVO	

3.2.3 Clima Organizacional

El clima organizacional se entiende como la forma de percepción que tienen los actores de los otros actores y de la propia organización, en éste caso de Editorial Red, S.A. de C.V.

Para caracterizar el clima organizacional de la Editorial, se aplicó una encuesta a los actores integrantes de la organización objeto de estudio; la muestra referida es el total de integrantes de la empresa.

Esta muestra es representativa ya que todos los elementos del universo tuvieron la posibilidad de ser incluidos y se valida la posibilidad de conocer el comportamiento de los integrantes en la Editorial.

La unidad estudiada es la organización, el tipo de levantamiento es personal y el tipo de muestra es no estratificada ya que se busca información del universo de la empresa de manera global.

La encuesta se presenta con dos posibilidades de aplicación, es decir, un cuestionario se realizó para los empleados pidiendo que respondieran conforme a sus opiniones y la otra se realizó para los directivos pidiendo tratasen de adivinar lo que contestarían la generalidad de los empleados.

3.2.3.1 Construcción del Instrumento

Existen dos formas de acercamiento para el análisis de clima comunicacional de una organización las cuales son satisfacción o insatisfacción de los miembros y medida de discrepancias.

La utilizada en el objeto de estudio, Editorial Red, es la de medida de discrepancia ya que enfoca ciertas divergencias entre lo que se comunica y lo que los receptores reciben. Este tipo de diagnóstico es establecido por George Odiorne que dispuso una autoría de comunicación con el propósito de medir la exactitud del manejo comunicativo y el grado de aceptación de sus empleados.

Capítulo 3, Funcionamiento Real de la Organización

David T. Burhans Junior trabajó más tarde con las técnicas de Odiorne y menciona que en la aplicación de la "Medida de Discrepancia" encontró que "La empresa estaba operando con un sin número de no aceptaciones por parte de los empleados".

La técnica de auditoría de Odiorne reveló en sus estudios, acerca de los deseos, expectativas y percepciones de los empleados y de la persistencia de los malos entendidos entre gerencia y empleados.

La aplicación del instrumento estableció la percepción colectiva de los integrantes de la organización, recordemos que se aprecia la personalidad y características base de los actores individualmente y su situación en la Editorial.

Así, para establecer la percepción que se tiene de sí mismo y de los otros en la organización y diferencias respecto a la satisfacción individual y colectiva, se establecieron las siguientes categorías:

Nombre de la variable	Definición verbal	Categoría	Procedimiento de clasificación Preguntas Número:
Clima organizacional	Percepción que se tiene de sí mismo y de los otros en la organización, diferencias respecto a la satisfacción individual o colectiva	1. Satisfacción	18, 20 21, 22, 24, 26, 27, 28, 31, 32, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 40.
		2. Comunicación	1, 3, 4, 5, 8, 10, 12, 13, 14, 15, 17, 19, 23, 25, 29, 30, 35.
		3. Participación en la toma de decisiones	2, 6, 7, 9, 11, 16.

Capítulo 3, Funcionamiento Real de la Organización

En cuanto a las preguntas que pertenecen a la categoría de satisfacción, referidas al cumplimiento de las necesidades de los actores de la organización, tenemos las siguientes:

Categoría	Procedimiento de clasificación Pregunta
Satisfacción	<p>18 El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de personal</p> <p>20. Todos en la compañía tienen libertad de decir lo que piensan sin temor a represalias</p> <p>21. Si doy buenas ideas a mi jefe seré recompensado o por lo menos felicitado</p> <p>22. Tengo muy clara la responsabilidad de mi trabajo y hasta donde influye la buena realización de éste en los objetivos globales de la empresa</p> <p>24. Hay una atmósfera de franqueza, candor y honestidad entre todos los miembros de la empresa</p> <p>26. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo</p> <p>27 cada empleado tiene el derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación</p> <p>28. Si se presenta un problema en el que un empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina se siente libre de hacerlo</p> <p>31. Siempre se con exactitud que tan bien estoy realizando mi trabajo</p> <p>32. La empresa entiende claramente mis metas personales y lo que espero de la vida</p> <p>33. Tengo todo tipo de información incluso los tips y trucos que necesito para realizar mi trabajo de la mejor manera posible</p> <p>34. tengo todo tipo de herramienta tecnológica para realizar mi trabajo de la mejor manera posible</p> <p>36. En el último mes he recibido de mis superiores el reconocimiento o elogio por hacer un buen trabajo</p> <p>37. Mi supervisor o alguien en el trabajo se preocupa por mi persona</p> <p>38. Todos los miembros de la empresa realizan un trabajo de calidad</p> <p>39. En los últimos seis meses alguien ha hablado conmigo sobre mi progreso en la empresa</p> <p>40. En la empresa he tenido oportunidad de aprender y crecer</p>

Capítulo 3, Funcionamiento Real de la Organización

En cuanto a las preguntas que pertenecen a la categoría de comunicación, referidas a transmisión y entendimiento de información entre y para los actores de la organización, tenemos:

Categoría	Procedimiento de clasificación Pregunta
Comunicación	<p>1 La mayoría de los empleados entiende claramente los objetivos específicos de ésta</p> <p>3 Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo</p> <p>4 Tengo muy clara la idea de lo que la compañía quiere de mí en el trabajo</p> <p>5 La dirección debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo</p> <p>8. La empresa debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y dirección</p> <p>10 Los empleados deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo</p> <p>12. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo</p> <p>13. Los empleados deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancia y estado financiero de la empresa</p> <p>14 Es obligación del supervisor solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa</p> <p>15 La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado</p> <p>17. La dirección debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazo</p> <p>19. Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la empresa</p> <p>23. No tengo idea de las metas de la empresa</p> <p>25 Los empleados deberían tener información continua acerca del proceso de la producción en la empresa</p> <p>29. Puedo describir los trabajos y funciones de casi todos los departamentos de la empresa</p> <p>30. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la empresa de la cual forman parte</p> <p>35. Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios de la empresa</p>

Capítulo 3, Funcionamiento Real de la Organización

Por último, para la categoría de participación en la toma de decisiones entre los actores de la organización, tenemos:

Categoría	Procedimiento de clasificación Pregunta
Participación en la toma de decisiones	2. La empresa deberá contar con un sistema formal por medio del cual los empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo 6. En el momento en que se tomen decisiones por parte de dirección deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones 7. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses 9. La dirección debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados 11. Cuando en la empresa se informa de cambios en las políticas, es importante que también informe del por que de tales cambios 16. Los miembros de determinado grupo afectado, deberán ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se de al resto de la compañía

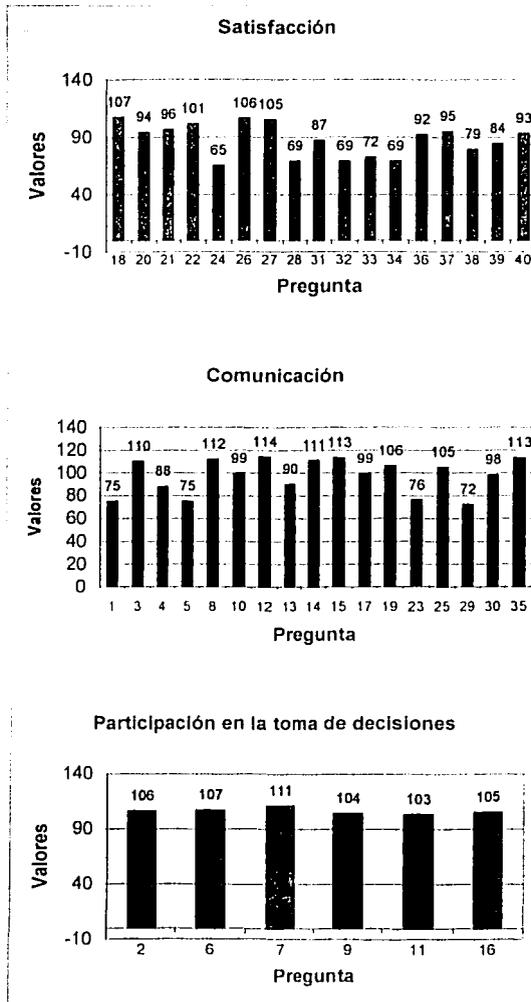
3.2.3.2 Análisis de Resultados

Una vez aplicado el cuestionario se procedió a vaciar los resultados conforme a la escala de valores y preguntas de cada categoría, es decir a valor más alto, nos encontramos con un nivel mayor en esa categoría en los actores integrantes de la Editorial.

Para poder observar los rubros específicos en donde se opina acerca de cada una de las categorías, se especifican los niveles de cada pregunta y evaluar las opiniones diferenciales además de establecer porcentajes.

A continuación se presentan los resultados de las tres categorías: satisfacción, comunicación y participación en la toma de decisiones:

Satisfacción, Comunicación y Participación en la Toma de Decisiones de los actores de Editorial Red.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo 3, Funcionamiento Real de la Organización

Las anteriores nos muestran los niveles de las categorías de las encuestas aplicadas a los empleados, recordemos que los resultados se encuentran divididos entre directivos y empleados.

En cuanto a satisfacción, se encontró que la mayoría de los empleados hizo énfasis en que deberían sentirse con libertad para consultar sus inquietudes y el derecho de expresar su opinión, además de ser informados sobre las razones de rechazo en caso de no ser aceptada alguna sugerencia.

Los valores encontrados en la categoría de comunicación son los más altos; se hace énfasis en que la empresa debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua y en que si se encuentran informados trabajarán mejor.

El énfasis en cuanto a participación en la toma de decisiones se establece en que se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de que la empresa tome cualquier decisión que afecte su empleo o intereses.

Por otro lado, el resultado del comparativo al aplicar la encuesta para diagnosticar las discrepancias entre directivos y empleados, se presentan en gráficas comparativas de cada una de las preguntas.

Recordemos que la técnica de auditoría de Odiorne, trata de revelar las discrepancias entre los grupos clasificados de directivos y dueños con empleados, actores de la organización.

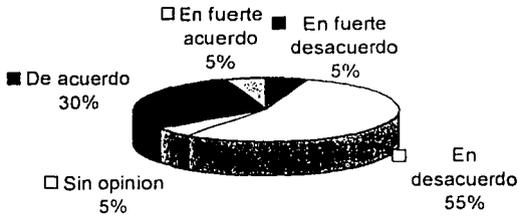
El clima organizacional refiriéndose a la forma de percepción que tienen los actores respecto de los otros, nos presenta la apreciación que tienen los unos de los otros en la organización.

Por lo tanto, se establece el ambiente y conjunto de condiciones que caracterizan las situaciones o circunstancias en que se encuentra la organización de manera colectiva.

A continuación se presentan las gráficas comparativas de empleados y directivos obtenidas en la aplicación de la encuesta de clima organizacional:

GRAFICA EMPLEADOS

1.- La mayoría de los empleados entienden claramente los objetivos específicos de estas



GRAFICA DIRECTIVOS

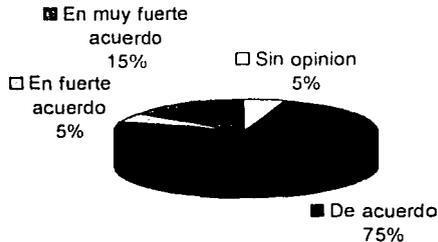
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

1.- La mayoría de los empleados entienden claramente los objetivos específicos de estas



GRAFICA EMPLEADOS

2.- La empresa deberá contar con un sistema formal por medio del cual los empleados pueden expresar con completa libertad los problemas de trabajo.



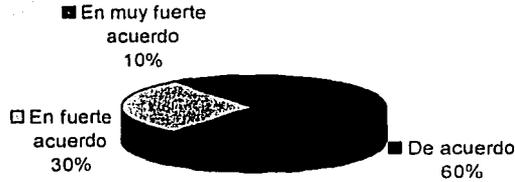
GRAFICA DIRECTIVOS

2.- La empresa deberá contar con un sistema formal por medio del cual los empleados pueden expresar con completa libertad los problemas de trabajo.



GRAFICA EMPLEADOS

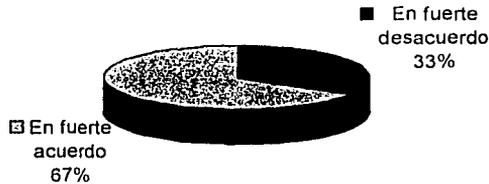
3.- Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo.



GRAFICA DIRECTIVOS

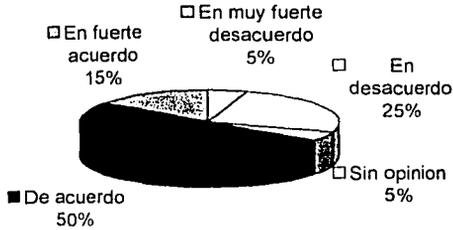
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

3.- Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo.



GRAFICA EMPLEADOS

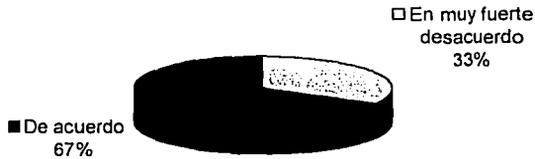
4.- Tengo muy clara la idea de lo que la compañía quiere de mí en el trabajo.



GRAFICA DIRECTIVOS

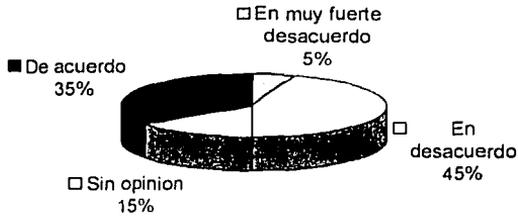
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

4.- Tengo muy clara la idea de lo que la compañía quiere de mí en el trabajo.



GRAFICA EMPLEADOS

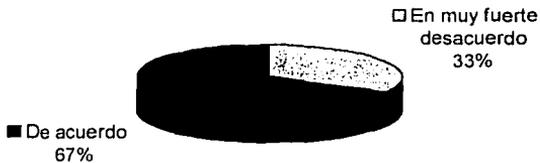
5.- La dirección debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.



GRAFICA DIRECTIVOS

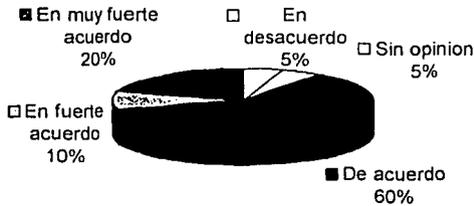
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

5.- La dirección debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.



GRAFICA EMPLEADOS

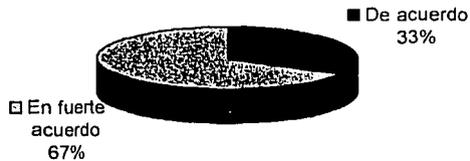
6.- En el momento en que se tomen decisiones por parte de dirección deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones.



GRAFICA DIRECTIVOS

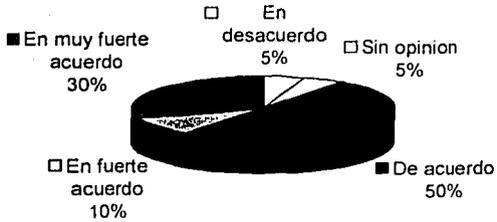
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

6.- En el momento en que se tomen decisiones por parte de dirección deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones.



GRAFICA EMPLEADOS

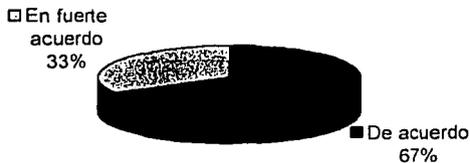
7.- Se deben tomar en cuenta los puntos de vistas de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses.



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

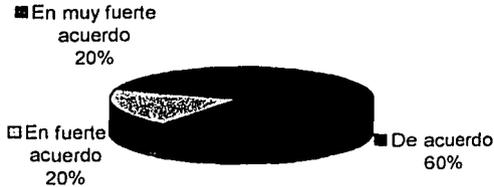
GRAFICA DIRECTIVOS

7.- Se deben tomar en cuenta los puntos de vistas de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses.



GRAFICA EMPLEADOS

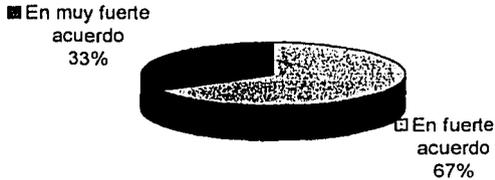
8.- La empresa debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y dirección



GRAFICA DIRECTIVOS

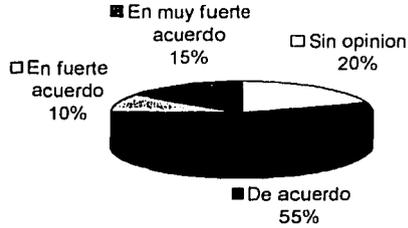
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

8.- La empresa debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y dirección



GRAFICA EMPLEADOS

9.- La dirección debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados



GRAFICA DIRECTIVOS

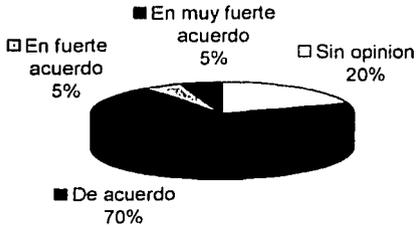
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

9.- La dirección debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados



GRAFICA EMPLEADOS

10.- Los empleados deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo.



GRAFICA DIRECTIVOS

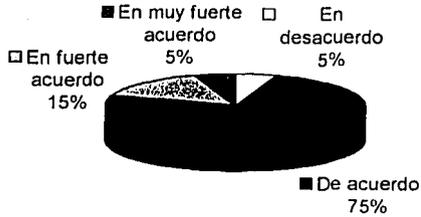
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

10.- Los empleados deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo.



GRAFICA EMPLEADOS

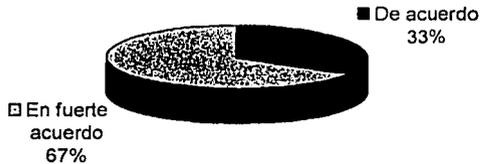
11.- Cuando en la empresa se informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el por que de tales cambios.



GRAFICA DIRECTIVOS

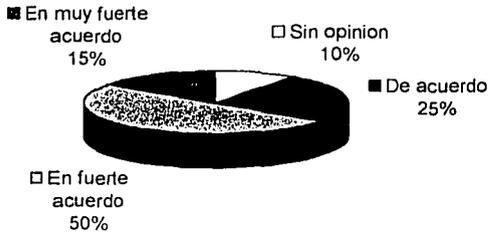
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

11.- Cuando en la empresa se informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el por que de tales cambios.



GRAFICA EMPLEADOS

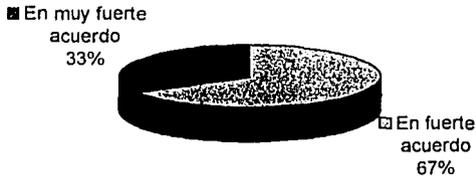
12.- Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.



GRAFICA DIRECTIVOS

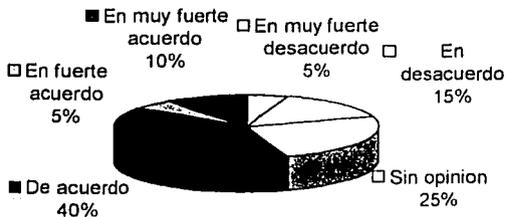
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

12.- Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.



GRAFICA EMPLEADOS

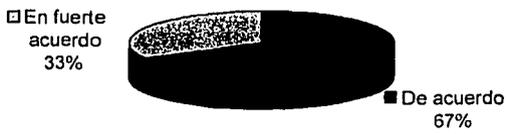
13.- Los empleados deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancias y estado financiero de la empresa.



GRAFICA DIRECTIVOS

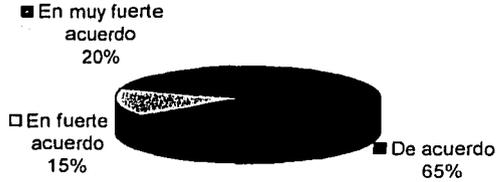
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

13.- Los empleados deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancias y estado financiero de la empresa.



GRAFICA EMPLEADOS

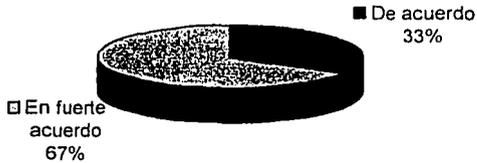
14.- Es obligación del supervisor solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa.



GRAFICA DIRECTIVOS

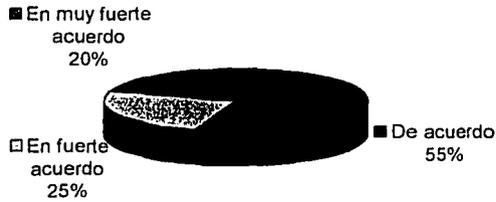
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

14.- Es obligación del supervisor solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa.



GRAFICA EMPLEADOS

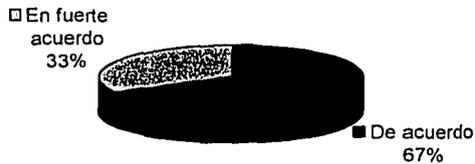
15.- La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado.



GRAFICA DIRECTIVOS

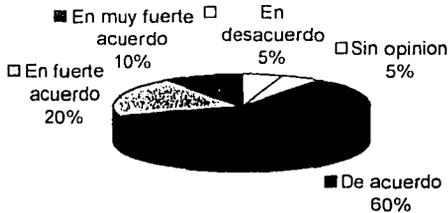
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

15.- La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado.



GRAFICA EMPLEADOS

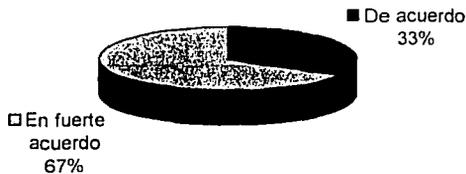
16.- Los miembros de determinado grupo afectado, deberán ser informados de asuntos que les concierne antes de que tal información se de al resto de la compañía.



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

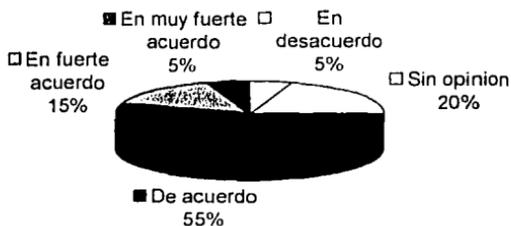
GRAFICA DIRECTIVOS

16.- Los miembros de determinado grupo afectado, deberán ser informados de asuntos que les concierne antes de que tal información se de al resto de la compañía.



GRAFICA EMPLEADOS

17.- La dirección debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazo



GRAFICA DIRECTIVOS

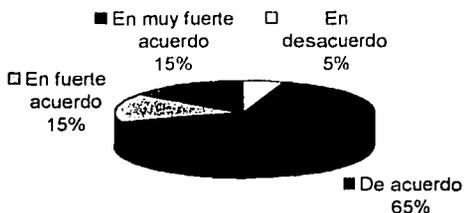
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

17.- La dirección debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazo



GRAFICA EMPLEADOS

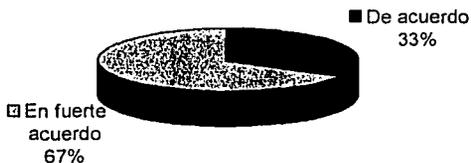
18.- El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de personal.



GRAFICA DIRECTIVOS

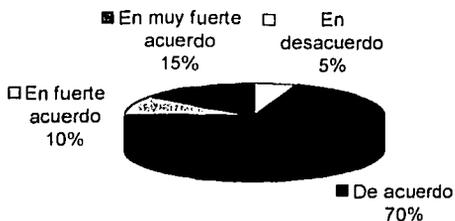
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

18.- El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de personal.



GRAFICA EMPLEADOS

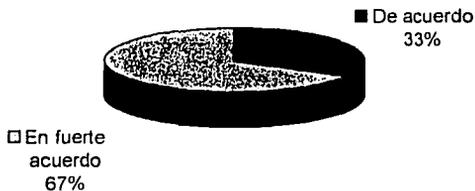
19.- Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la empresa.



GRAFICA DIRECTIVOS

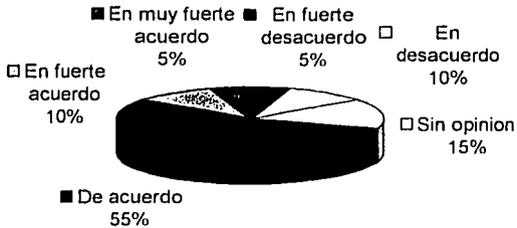
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

19.- Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la empresa.



GRAFICA EMPLEADOS

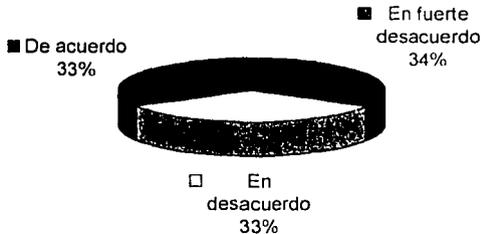
20.- Todos en la compañía tienen libertad de decir lo que piensan sin temor a represalias.



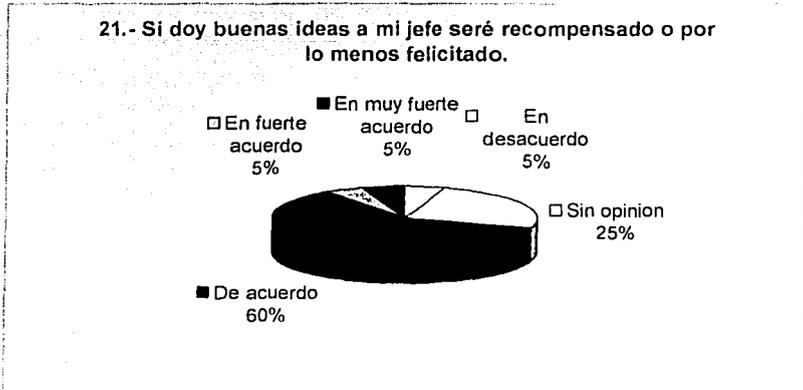
GRAFICA DIRECTIVOS

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

20.- Todos en la compañía tienen libertad de decir lo que piensan sin temor a represalias.

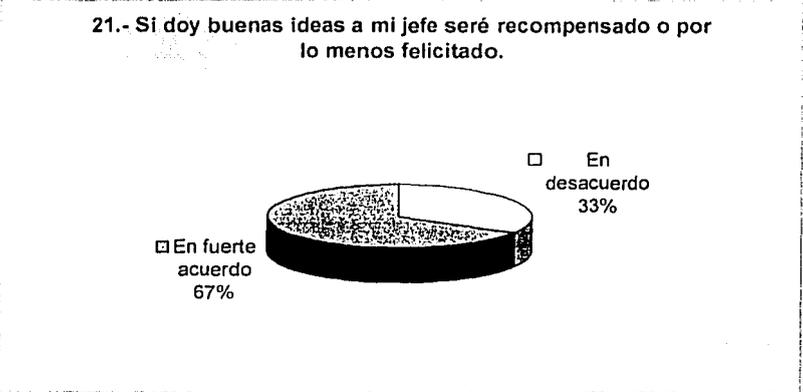


GRAFICA EMPLEADOS



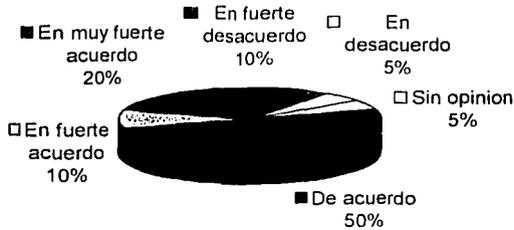
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

GRAFICA DIRECTIVOS



GRAFICA EMPLEADOS

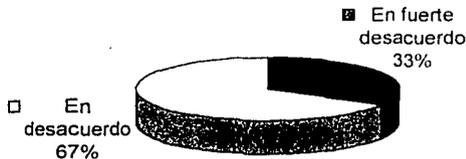
22.- Tengo muy clara la responsabilidad de mi trabajo y hasta dónde influye la buena realización de éste en los objetivos globales de la empresa.



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

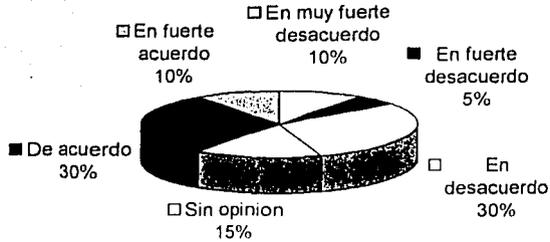
GRAFICA DIRECTIVOS

22.- Tengo muy clara la responsabilidad de mi trabajo y hasta dónde influye la buena realización de éste en los objetivos globales de la empresa.



GRAFICA EMPLEADOS

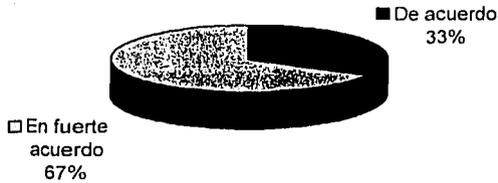
23.- No tengo idea de las metas de la empresa.



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

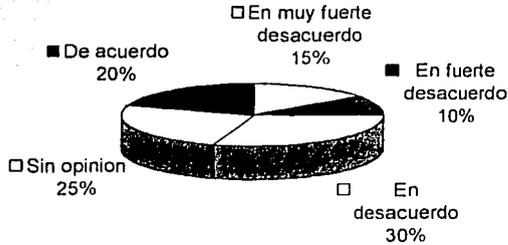
GRAFICA DIRECTIVOS

23.- No tengo idea de las metas de la empresa.



GRAFICA EMPLEADOS

24.- Hay una atmósfera de franqueza; candor y honestidad entre todos los miembros de la empresa.



GRAFICA DIRECTIVOS

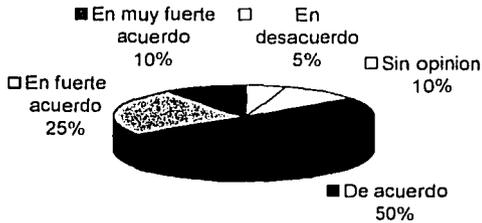
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

24.- Hay una atmósfera de franqueza; candor y honestidad entre todos los miembros de la empresa.



GRAFICA EMPLEADOS

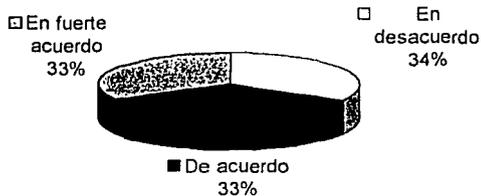
25.- Los empleados deberían tener información continua acerca del proceso de la producción de la empresa.



GRAFICA DIRECCIVOS

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

25.- Los empleados deberían tener información continua acerca del proceso de la producción de la empresa.



GRAFICA EMPLEADOS

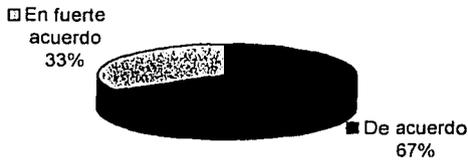
26.- Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo.



GRAFICA DIRECTIVOS

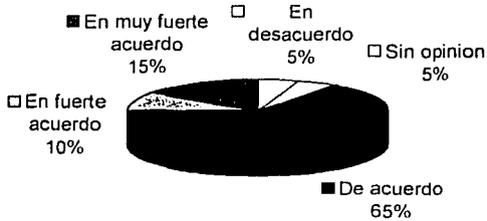
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

26.- Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo.



GRAFICA EMPLEADOS

27.- Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación.



GRAFICA DIRECTIVOS

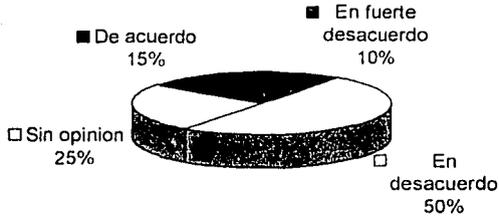
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

27.- Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación.



GRAFICA EMPLEADOS

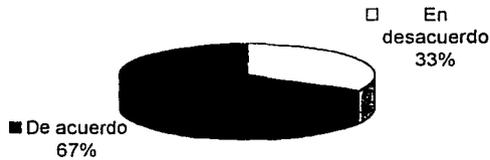
28.- Si se presenta un problema en el que un empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina se siente libre de hacerlo.



GRAFICA DIRECTIVOS

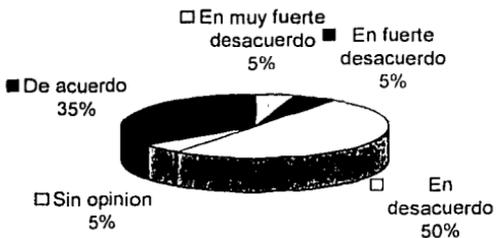
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

28.- Si se presenta un problema en el que un empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina se siente libre de hacerlo.



GRAFICA EMPLEADOS

29.- Puedo describir los trabajos y funciones de casi todos los departamentos de la empresa.



GRAFICA DIRECTIVOS

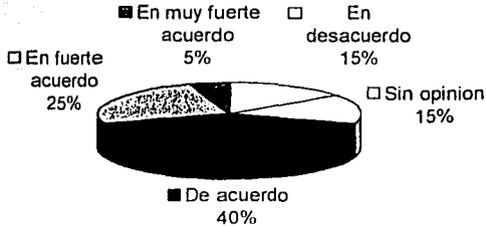
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

29.- Puedo describir los trabajos y funciones de casi todos los departamentos de la empresa.



GRAFICA EMPLEADOS

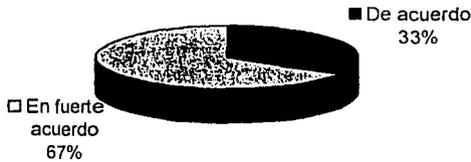
30.- La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la empresa de la cual forma parte.



GRAFICA DIRECTIVOS

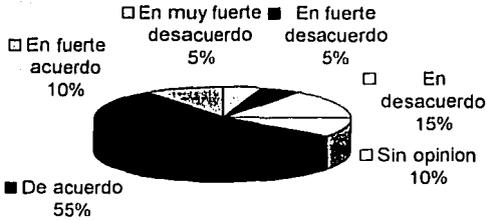
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

30.- La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la empresa de la cual forma parte.



GRAFICA EMPLEADOS

31.- Siempre se con exactitud que tan bien estoy realizando mi trabajo.



GRAFICA DIRECTIVOS

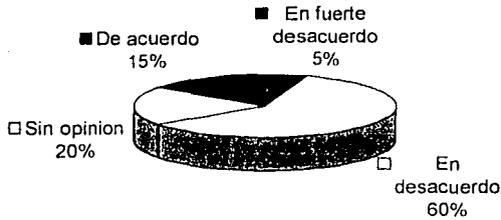
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

31.- Siempre se con exactitud que tan bien estoy realizando mi trabajo.



GRAFICA EMPLEADOS

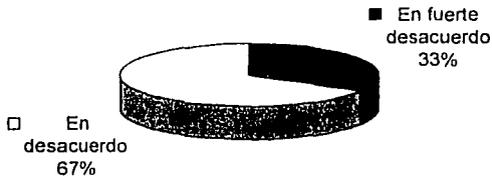
32.- La empresa entiende claramente mis metas personales y lo que espero de la vida.



GRAFICA DIRECTIVOS

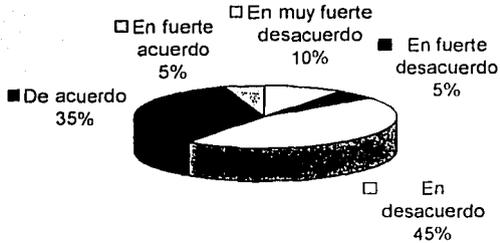
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

32.- La empresa entiende claramente mis metas personales y lo que espero de la vida.



GRAFICA EMPLEADOS

33.- Tengo todo tipo de información incluso tips y trucos que necesito para realizar mi trabajo de la mejor manera posible.



GRAFICA DIRECTIVOS

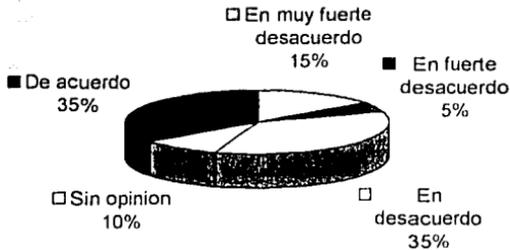
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

33.- Tengo todo tipo de información incluso tips y trucos que necesito para realizar mi trabajo de la mejor manera posible.



GRAFICA EMPLEADOS

34.- Tengo todo tipo de herramienta tecnológica para realizar mi trabajo de la mejor manera posible.



GRAFICA DIRECTIVOS

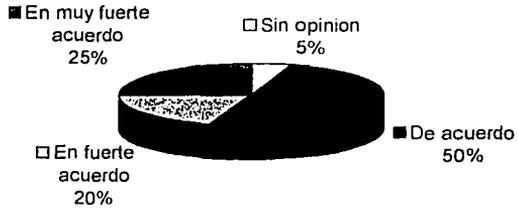
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

34.- Tengo todo tipo de herramienta tecnológica para realizar mi trabajo de la mejor manera posible.



GRAFICA EMPLEADOS

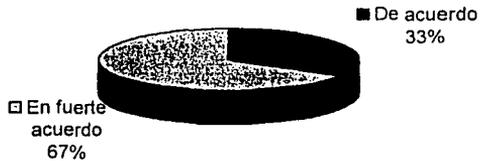
35.- Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios de la empresa.



GRAFICA DIRECTIVOS

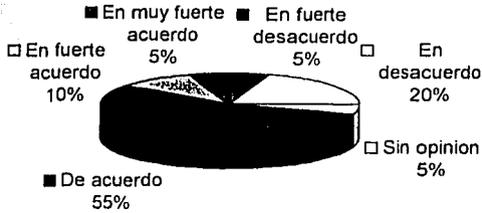
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

35.- Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios de la empresa.



GRAFICA EMPLEADOS

36.- En el último mes he recibido de mis superiores el reconocimiento o elogio por hacer un buen trabajo.



GRAFICA DIRECTIVOS

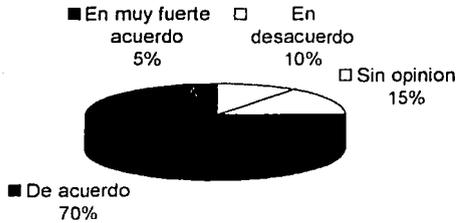
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

36.- En el último mes he recibido de mis superiores el reconocimiento o elogio por hacer un buen trabajo.



GRAFICA EMPLEADOS

37.- Mi supervisor o alguien en el trabajo se preocupa por mi persona.



GRAFICA DIRECTIVOS

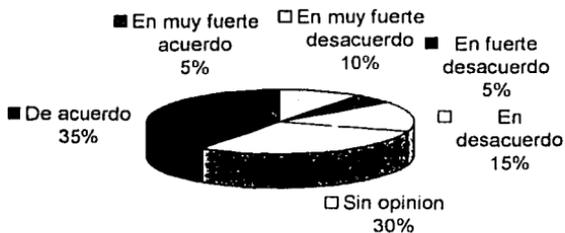
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

37.- Mi supervisor o alguien en el trabajo se preocupa por mi persona.



GRAFICA EMPLEADOS

38.- Todos los miembros de la empresa realizan un trabajo de calidad.



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

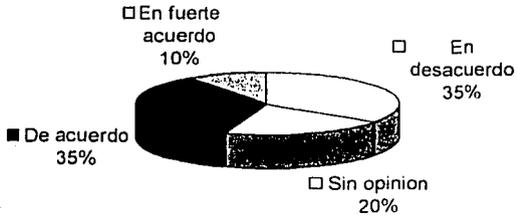
GRAFICA DIRECTIVOS

38.- Todos los miembros de la empresa realizan un trabajo de calidad.



GRAFICA EMPLEADOS

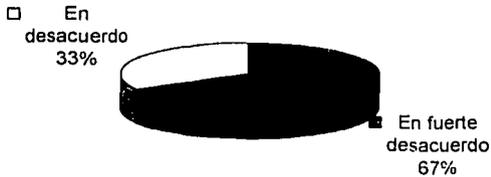
39.- En los últimos seis meses alguien ha hablado conmigo sobre mi progreso en la empresa.



GRAFICA DIRECTIVOS

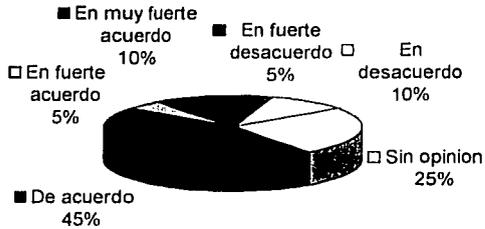
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

39.- En los últimos seis meses alguien ha hablado conmigo sobre mi progreso en la empresa.



GRAFICA EMPLEADOS

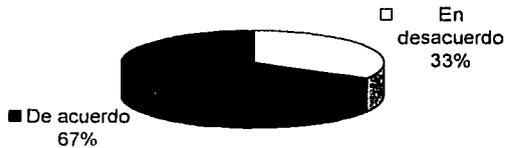
40.- En la empresa he tenido oportunidad de aprender y crecer.



GRAFICA DIRECTIVOS

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

40.- En la empresa he tenido oportunidad de aprender y crecer.



Capítulo 3, Funcionamiento Real de la Organización

Al observar las gráficas comparativas, nos encontramos con que se aprecia la discrepancia en cuanto al reconocimiento de las ideas u opiniones de un grupo con otro, en términos generales los directivos lograron acertar en cuanto a las respuestas que darían la generalidad de empleados.

Se aprecia un cierto grado de "optimismo" en cuanto a los directivos y los razonamientos de sus empleados, las gráficas muestran sin embargo, que "las cosas no están tan bien" como parecen, en cuanto a comunicación y satisfacción.

Sin embargo cuando se preguntó a los empleados sobre si tenían la libertad de decir lo que piensan sin temor a represalias contestaron en su mayoría que estaban de acuerdo.

En contra parte, los directivos pronosticaron que los empleados contestarían tres alternativas diferentes, es decir, cada uno de los directivos pronosticó una respuesta distinta: Dirección General respondió que los empleados responderían "En Desacuerdo", Dirección de Operaciones respondió "En fuerte Desacuerdo" y Dirección de Mercadotecnia respondió "De acuerdo".

Por otro lado, se aprecia también la idea que tienen unos de otros en cuanto a las metas de la empresa, el grupo de directivos pronosticó que sus empleados responderían que "no tenían idea de las metas de la empresa" y que además existía una atmósfera cálida en la empresa. Los empleados respondieron lo contrario.

Al comparar y observar las respuestas de un grupo (directivos) con el otro (empleados) se aprecian tales discrepancias por pregunta, sin embargo, los empleados permanecen en la organización.

Así, partiendo de lo detectado de las particularidades de rasgos de características base, personalidad y opiniones de los actores en la organización podemos considerar aspectos que influyen para demorar las autorizaciones.

Recordemos que ésta característica, la demora de revisiones, es una de los problemas que aparecen continuamente en el comparativo de los diagramas de flujo ideal y real en los procesos de trabajo de la organización.

Capítulo 3, Funcionamiento Real de la Organización

Sin embargo, aunque los directivos entienden las necesidades de información y comunicación de la generalidad de los empleados, éstas no se establecen y la duplicidad de funciones se presenta, aunque se establece la misma, parece que las distintas áreas no logran encontrar un punto en común.

Ahora bien, la caracterización de los actores también está relacionada a la forma en que los individuos interactúan con los otros, es decir, éstos pueden asumir cierto tipo de comportamiento en diferentes circunstancias.

Por su parte la organización ofrece a sus integrantes la posibilidad de obtener una remuneración económica y el hecho de acceder a una empresa donde pueden obtener experiencia y conocimiento acerca del medio editorial, recordemos que los empleados reconocieron el aprendizaje y crecimiento dentro de la misma.

Por otro lado, la organización obtiene la parte operativa necesaria para llevar a cabo los procesos que generen a la misma ganancias mediante la cooperación de sus integrantes.

Además de este tipo de dinámica, los actores buscarán oportunidades que puedan otorgarles situaciones favorables para sí mismos y establece estrategias de acción que apenas pueden ser predecibles debido al constante movimiento y adecuaciones que se presentan en cualquier interacción.

Para continuar exponiendo sobre el comportamiento de los actores en la Editorial, continuaremos con el apartado sobre el tema del poder y su relación con los mismos integrantes de la organización.

3.3 El Poder y el Actor en Editorial Red.

Si bien el actor o actores forman parte central en la organización, es importante mencionar y caracterizar el concepto de "Poder", según el autor Michel Crozier que define en su escrito "El actor y el sistema".

"El poder, en el plano más general, implica siempre la posibilidad, para algunos individuos o grupos, de actuar sobre otros individuos o grupos" (Crozier, 1990: 55),

Capítulo 3, Funcionamiento Real de la Organización

en la organización Editorial Red, lo anterior se presenta en un principio por la transmisión de órdenes.

Sin embargo, ésta posibilidad de actuar en otros no determina necesariamente el control total de las acciones de los individuos en los que se presenta ésta posibilidad, es decir, siempre existe un "margen libertad".

En éste sentido los actores utilizan un margen de libertad de maneras muy extensas y particulares que tienen que ver en gran medida con sus objetivos personales o intereses específicos.

Según Crozier, aunque los actores utilizan un margen de libertad para actuar, también no son totalmente libres y debe tomarse en cuenta que "ese sistema está igualmente influido, incluso corrompido por las presiones y las manipulaciones de los actores" (Crozier, 1990: 37)

Es decir el "el hombre es antes que nada una cabeza, es decir, una libertad" (Crozier, 1990: 38) y es capaz de manipular y adaptarse a las distintas circunstancias que se presentan dentro de la organización.

El poder se encuentra presente en casi todas las relaciones humanas, y puede no tener sentido fuera de la relación de sus mismos miembros; la organización "es un constructo humano" (Crozier, 1990: 43)

El autor menciona que existen diferencias de comportamiento en donde deben tomarse en cuenta tres elementos: la situación estratégica en el ciclo de producción, el grado de calificación profesional y el grado de interacción de los miembros del grupo.

Así, el autor define el Poder como una relación que se presenta de uno hacia otro actor, siempre y cuando el otro lo acepte; por tanto el poder según Crozier es una relación "un contexto y un constructo son ante todo relaciones, estas relaciones son relaciones de poder" (Crozier, 1990: 54)

Visto al poder como una relación y no como característica o atributo de los actores, Crozier distingue al poder como una relación instrumental, una relación no transitiva y una relación recíproca pero desequilibrada.

Capítulo 3, Funcionamiento Real de la Organización

El poder es entonces "una relación de fuerza de la cual uno puede sacar más ventaja que el otro, pero en la que, del mismo modo, el uno no está totalmente desvalido frente al otro" (Crozier, 1990: 58).

Por lo tanto, las relaciones o interacciones que se dan entre los miembros de una organización, son relaciones de poder ya que el mismo poder en una relación entre individuos que elaboran negociaciones.

3.3.1 Estrategia y Poder

Como hemos mencionado, los actores conservan cierto grado de libertad dentro de la organización para realizar arreglos y obtener beneficios y sus relaciones se determinan por la propia capacidad que tenga el actor conforme a sus capacidades.

Así el actor se adapta a las circunstancias, el planteamiento estratégico se determina porque el miembro de la organización "es un agente autónomo capaz de calcular y manipular, que se adapta e inventa en función de las circunstancias y de los movimientos de sus agremiados" (Crozier; 1990: 38).

Por otro lado, el poder de un actor también se determina por la capacidad que tiene de manejar la incertidumbre en las distintas situaciones que se presenten, aunque las características formales de la organización delimitan sus campos de acción.

Es decir, "Las estructuras y reglas que rigen el funcionamiento oficial de una organización son las que determinan los lugares donde podrán desarrollarse esas relaciones de poder" (Crozier, 1990: 66).

Por lo tanto, el poder y las capacidades de acción de los actores o de los grupos dentro de la organización, dependen del control que ejerzan sobre las fuentes de incertidumbre.

3.3.2 Tipos de Poder

Crozier caracteriza tipos de poder que pueden presentarse en las organizaciones y que corresponden a los diferentes tipos de fuentes de incertidumbre:

Capítulo 3, Funcionamiento Real de la Organización

El primero se refiere "al experto" (Crozier, 1990: 70) , los que provienen del control de una competencia particular y de la especialización funcional.

El segundo a "incertidumbres que se desarrollan alrededor de las relaciones entre la organización y su medio" (Crozier, 1990: 71) y se encuentran ligadas a las relaciones entre una organización y su entorno o entornos.

El tercero a las que nacen del control de la comunicación y de la información y se caracteriza porque "la organización crea poder simplemente por la forma en que organiza la comunicación y los flujos de información entre sus unidades y entre sus miembros" (Crozier, 1990: 72)

La cuarta y última se refiere a las que "provienen de la existencia de reglas organizativas generales" (Crozier, 1990: 74) y en donde se admite que las reglas están en manos de los superiores.

3.3.3. Caracterización de los Actores

Conforme a la relación de poder que mantienen los actores dentro de la organización objeto de estudio, se caracterizan de acuerdo a su posición en la empresa y a los recursos que poseen.

Recordemos que todos los actores de la organización intervienen en los procesos de la organización, en total son 25 integrantes que se caracterizan conforme a tres niveles:

- Directivos

Como se ha mencionado, éstos son los dueños de la empresa y mantienen lazos familiares, dos de las personalidades son persuasivas y una controladora; su experiencia radica en la pertenencia de la propia organización y a los diferentes puestos que cada uno ha tenido en diferentes instituciones.

El nivel académico de los tres es de licenciatura y los cargos se encuentran determinados por una autoridad legítima; sus relaciones en la organización se presentan con todos los miembros, sin embargo establecen referencias de

Capítulo 3, Funcionamiento Real de la Organización

coordinación y vigilancia con los gerentes de cada una de las áreas para indicar las actividades que cada una de éstas realiza dentro de la organización.

- Gerentes

Conforme a lo descrito en las características base, nos encontramos con que el nivel académico de todos es de licenciatura, aunque no todos son titulados de sus respectivas carreras. La personalidad de seis es controladora y los dos restantes de analítica.

Las relaciones que establecen en la organización son de supervisión y coordinación con el personal a su cargo, por otro lado, dan cuenta a los directivos de las diferentes actividades realizadas en las áreas correspondientes.

Los puestos se encuentran en una posición características al ser transmisores de la información, se presentan en un rango medio y controlan la misma. Su posición les permite estar en contacto con diferentes niveles jerárquicos en la organización y al mismo tiempo con elementos externos a la misma.

- Ejecutivos, asistentes

Los 16 actores pertenecientes a ésta condición poseen un nivel académico variado: 11 de licenciatura, 6 de preparatoria y 3 secundaria. La personalidad es variada ya que se presenta el tipo de controlador, analítico, persuasivo y en su mayoría organizador.

La rotación de personal en ésta jerarquía es variada, por lo tanto las relaciones son establecidas por un lapso corto de tiempo, mientras, las relaciones se presentan con los gerentes de área a quienes reportan las actividades realizadas.

En general, los actores en la organización cuentan con cierto grado de especialización ya que han adquirido conocimientos que les permiten llevar a cabo sus actividades, con el paso del tiempo y estancia en la empresa se especializa cada uno con las funciones.

También debe tomarse en cuenta, el poder conforme a las relaciones entre la organización y su medio, en éste caso todos los niveles mencionados mantienen contacto con el exterior, con relaciones públicas, proveedores y clientes.

Capítulo 3, Funcionamiento Real de la Organización

Por otro lado, las reglas organizativas que mantiene la editorial establecen en el funcionamiento real horarios y normas de comportamiento que aunque no existan en un reglamento formal son entendidas entre los actores.

Ahora bien, al mencionar la importancia del individuo en la organización y las relaciones que mantiene en la misma, es necesario referirse a los grupos a los que pertenece.

3.4 Los Actores y Grupos en Editorial Red.

"El pequeño grupo" del autor Michel Olmsted; caracteriza diversas acepciones del término "grupo", éstas serán tratadas para distinguir a los mismos en la organización objeto de estudio, Editorial Red, S.A. de C.V.

En primer término, el autor distingue a los grupos denominados primarios y secundarios según la tradición externa que se refiere a la tradición sociológica e histórica del pensamiento social.

El grupo primario se caracteriza porque "los miembros se hallan ligados unos a otros por lazos emocionales cálidos, íntimos y personales; posee una solidaridad inconsciente basada más en los sentimientos que en el cálculo" (Olmsted, 1966: 11).

Por otro lado, el grupo secundario tiene características que se complementan y al mismo tiempo son opuestas al primario y se caracteriza porque "las relaciones entre los miembros son frías, impersonales, racionales, contractuales y formales" (Olmsted, 1966: 13).

En cuanto a la tradición interna, que se deriva de la psicología, "se centra en el rol del grupo" (Olmsted, 1966: 15) y tiene un sentido más general en cuanto a que se ve al grupo como sociedad, iglesia o a la propia vida del individuo.

Para el autor, el grupo se define como "una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, que tienen en cuenta la existencia de unos con los otros, y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia" (Olmsted, 1966: 17).

Capítulo 3, Funcionamiento Real de la Organización

En éste sentido, todos los integrantes de la organización objeto de estudio, Editorial Red, conforman un grupo que se reconoce como tal y que además pertenecen a un grupo secundario en términos estrictamente laborales.

Así mismo, el autor caracteriza tres tipos diferentes de grupo: el democrático, el autoritario y el laissez faire; distinguidos por la personalidad del líder de cada uno de éstos grupos.

Cada tipo particular de liderazgo determina estilos distintos de comportamiento en el grupo. En éste sentido puede entenderse al grupo conformado en la organización como autoritario y democrático dependiendo de la personalidad presente en cada situación.

Según Olmsted, la personalidad del líder puede determinar la manera de comportamiento del grupo, mencionando estudios sociológicos en donde a un mismo grupo se le asignan diversos estilos de liderazgo y éstos van cambiando su comportamiento conforme al líder.

Por último, Olmsted aclara que el grupo posee funciones y disfunciones, positivas o negativas, que los hacen importantes en su existencia y determinantes para comprender su organización y desenvolvimiento.

Nos encontramos entonces con que la organización estableció grupos formales de trabajo para establecer una división de trabajo, al mismo tiempo éstos se presentan como informales por la manera en que se recluta al personal.

Recordemos que en el capítulo anterior se estableció la selección de personal llevada a cabo por cada una de las áreas al no existir un departamento de recursos humanos especializado en el tema.

Existe pues, la organización con actores que poseen personalidades distintas, que al mismo tiempo pertenecen a grupos primarios por la relación emocional al ingresar por recomendación en cada área.

Por lo tanto se establece la existencia de grupos conformados por su especialización y función dentro de la empresa que interactúan en una negociación constante para el beneficio propio del grupo al que pertenecen.

3.5 Diagnóstico

El funcionamiento, los actores y grupos en Editorial Red, S.A. de C.V. presenta la forma en que se llevan a cabo las distintas actividades y tareas, encaminadas a cumplir con los objetivos de la empresa.

El funcionamiento real de la organización presenta un sin fin de variantes determinadas por el comportamiento de los actores cuya conducta es impredecible ya que el ser humano no permanece pasivo y además influye en los procesos de trabajo de la empresa.

Así pues, al describir el funcionamiento real de la organización nos encontramos con problemas en cuanto retrasos de tiempo de entrega, los cuales repercuten en descontentos para el usuario final.

El funcionamiento real determina actividades y procesos que no están considerados de manera formal en la organización, además la propia estructura de la empresa permite y al mismo tiempo controla la falta de procesos.

En primera instancia, al escribir los principales procesos, se determina el Ideal y Real de dicha actividad y los cambios percibidos se refieren al aumento de Vistos Buenos o Aprobaciones y al nuevo proceso de repetición de la misma tarea o estructuración de la actividad.

Después encontramos la incidencia que tienen los actores en los procesos al establecer negociaciones de poder y permanecer ubicados en grupos que no interactúan productivamente con los otros grupos.

Las razones que favorecen este tipo de comportamiento se encuentran determinadas por la percepción de cada uno de los actores y los objetivos e intereses propios dentro de la organización.

Conservar o construir una posición privilegiada es uno de los ideales inherentes en el ser humano que conllevan cierto tipo de comportamiento para establecer los intereses propios ante los de la organización.

Capítulo 3, Funcionamiento Real de la Organización

La pertenencia a determinado grupo que favorezca dichas expectativas otorga al actor propiedades de fortaleza para hacer frente al ambiente organizacional; fortalezas que serán utilizadas para elaborar negociaciones.

Editorial Red, tiene la característica de contar con grupos que son al mismo tiempo formales conforme a la estructura organizativa y primarios conforme a los lazos fraternales establecidos con anticipación.

De éste modo, la forma de llevar a cabo las actividades en la organización se determina en cada área y conforme a la percepción que se tiene de los otros grupos, los mismos flujos informativos lo condicionan así.

Al mismo tiempo, mayor participación en la toma de decisiones, pero la autoridad en la Editorial no es presentada en todos los puestos; la organización posee flujos de comunicación en forma de pirámide y esto repercute en quien tienen la información y por tanto quien puede transmitirla.

Recordemos el poder como una relación que se da de unos con otros en la organización, influidos por el puesto que ocupe determinado actor y que se encuentra también influido por su personalidad.

Observamos en niveles medios personalidades controladoras y analíticas, las primeras preocupadas por resultados y logros y las restantes preocupadas más por la ejecución de una tarea. Puede decirse que trabajan a "ritmos" distintos y no siempre pueden coordinarse de manera idónea.

Debe tomarse en cuenta que tales personalidades pueden ser las adecuadas para el tipo de tarea que requiere su puesto y adecuadas o no, son las que presentan en la organización objeto de estudio.

De ésta manera observamos cotos de poder establecidos por cada grupo, que conforme a las actividades y necesidades correspondientes a la propia área, establecen negociaciones para la misma y para el grupo al que pertenecen.

Tratar de explicar las razones de lo anterior resultan amplias y casi adivinatorias, sin embargo, la personalidad y percepción de cada integrante se conjuga para establecer la forma de llevar a cabo los procesos.

Capítulo 3, Funcionamiento Real de la Organización

Tal percepción de los actores también es establecida por la cultura y valores que constituyen su personalidad, los significados de un actor frente a otro pueden ser distintos, ya que su contexto es diferente.

Al establecer los problemas de productividad, podemos decir que existe una centralización de la información la cual no permite que los procesos se lleven a cabo en tiempos óptimos, las actividades de cada proyecto no son realizadas en una integración de equipos o áreas de trabajo.

Esta característica resulta imprescindible en las organizaciones y son notadas toda vez que sus integrantes intervienen en cada uno de los procesos productivos de la empresa, por ésta razón la investigación apunta hacia una interpretación en el plano comunicativo para puntualizar los flujos informativos y como éstos permiten o no la retención de las actividades, insumo imprescindible para el desarrollo de las tareas en la empresa.

CAPÍTULO 4

174

LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

CAPÍTULO 4 LA COMUNICACIÓN EN EDITORIAL RED.

A lo largo del presente capítulo, retomaremos la importancia de la comunicación en las relaciones de los actores de Editorial Red, ya que los procesos de interacción entre éstos tienen que ver con su percepción e influyen en el cumplimiento de las tareas de la organización.

El cumplimiento de estas metas requiere un flujo eficiente de comunicación, sin embargo, como hemos visto los flujos de la misma son presentados de manera lineal, es decir, se transmite la información conforme a la jerarquía de cargos en la organización.

Por tal razón, el propósito del apartado es destacar la importancia de la comunicación en los procesos de trabajo de la organización, deducida como el intercambio de información que conlleva a generar determinadas representaciones y acciones de los propios actores.

En este sentido, la comunicación cumple con un papel importante y determinante en los procesos productivos de Editorial Red, ya que la comunicación representa la relación entre el aspecto pasivo y operativo de la organización.

Para establecer los conflictos comunicativos, resultado de la interacción de los actores durante los procesos productivos, tomaremos en cuenta los costos que provienen los problemas productivos de la organización y los acuerdos y negociaciones que se establecen en el mismo.

4.1 El Costo de la Acción

Una de las problemáticas para la organización al momento de detectar bajas de productividad es establecer como se traduce en costos los errores o bajas en sus procesos de trabajo.

Se trata de destacar el costo relacionado a la acción como un modelo de comportamiento del ser humano, la acción parte de cómo el individuo se sitúa y desenvuelve en un contexto determinado y de como su entorno impacta en su comportamiento.

Partiendo de la idea de que el ser humano es un "ser que posee un comportamiento autónomo del estímulo que le viene del exterior. Son estos estímulos los que van a determinar la naturaleza de su comportamiento: acto inmediato retrasado, desencadenamiento de un acto en otro individuo por mediación de una orden o comunicación con vistas a la acción" (Moles, 1982: 30)

Moles plantea la percepción que el actor tiene en un contexto establecido, esto es lo que lo motiva para determinada acción, "si el estímulo es muy débil, muy poco contrastado con el medio ambiente y si no aporta un interés suficiente al sujeto actuante, entonces este último no actuará" (Moles, 1982: 30)

Esta acción entonces, se deriva de la percepción que el actor tiene de su contexto y dicha acción será ejecutada en función del beneficio que pueda obtener, el costo de la acción va en función de lo que es bueno o malo para cada actor.

Así entonces, puede establecerse según Moles, que la comunicación es un mecanismo que conecta mundos separados espacio temporalmente y sirve para regular la cantidad de energía que interviene en una interacción.

Es decir, "la comunicación economiza energía y propicia competencias, al garantizar las interrelaciones, interacciones y retroalimentaciones, por medio de las circulaciones de signos y señales, invirtiendo muy poca energía, de este modo el desarrollo de señales variadas y precisas con intervenciones ad hoc, permite la construcción de una organización flexible, adaptable" (Ávila, 1993: 27)

Ahora bien, los costos derivados de las acciones en la organización, objeto de estudio pueden establecerse conforme a las interacciones de los distintos actores que participan en los procesos de la empresa, tema del siguiente apartado.

4.1.1 Los Costos en la Organización

Editorial Red, S.A. de C.V. posee dos procesos principales, que se refieren al proceso de elaboración de revistas y el proceso de elaboración de seminarios tecnológicos, cada uno de ellos con subprocesos menores que conforman un macro de producción.

Los procesos medidos se refieren específicamente a la Edición del mes de Febrero de la revista "RED" y al Seminario Tecnológico XIII de la revista "Cómo

Configurar y Operar una Red Eficiente y Funcional" llevado a cabo en el mes de Febrero de 2003.

Los costos que se desprenden de las acciones en los anteriores procesos pueden darse en varios niveles, como económicos o psicológicos para los actores involucrados o "ejecutores" de los procesos mencionados, en éste caso del objeto de estudio: Editorial Red, S.A. de C.V.

Se entiende por costo "la extracción efectuada para el desarrollo de la acción de los recursos disponibles del ser o de la organización y es, en ese sentido, el agotamiento relativo de los recursos, cuales quiera que éstos sean, y es práctico admitir que el individuo actúa cuando el interés, más o menos bien entendido a mayor o menor largo plazo, que él saca del acto, es notablemente mayor que los recursos internos que debe consagrar a éste" (Moles, 1982:40)

Al revisar los procesos ideales y reales en el capítulo anterior, nos encontramos con que los retrasos dentro del proceso productivo generan costos económicos debido a la repetición del proceso en el caso de la edición de la revista.

Recordemos que existía un retraso en cuanto a los tiempos de entrega de un área a otra y en la edición de febrero de la revista RED, se realizó una repetición del proceso debido a la segunda instrucción sobre el aumento de páginas.

En el caso del proceso sobre el Seminario, nos encontramos de la misma manera con atrasos sobre entrega de insumos de un área a otra, además de la espera en aprobaciones para continuar con el proceso que no están consideradas dentro del proceso ideal.

Durante el proceso, nos encontramos con un nulo ahorro de energía al no comunicar en primera instancia los requerimientos de la edición a publicarse y tardanza de entregas debido a la falta de calendario que indique fechas de entrega de la publicación.

En este sentido, la comunicación es un elemento que permite ahorrar energía y por lo tanto costos para la organización, de haber sido informadas las actividades del proyecto, la duplicidad de tareas no se hubiera llevado a cabo y por lo tanto el ahorro de energía tanto de actores como para la organización sería mayor.

Capítulo 4, La Comunicación en la Organización

Así también, "todo servicio, toda ocupación humana se traduce necesariamente en una disipación de tiempo. Hay un tiempo, hay una duración afectada para la realización, duración modificable, transformable según las condiciones del acto, pero que cuando han sido bien definidas, aparece como impuesto temporal que graba toda acción" (Moles, 1982: 50)

Por lo tanto, los costos de energía y tiempo aparecen en los procesos al no establecerse las fechas de entrega y por efecto, el producto o servicio final se entrega en retraso o no cumple con las necesidades completas del usuario o cliente final.

Ahora bien, los costos implican mayor inversión de tiempo, por lo tanto mayor energía, este costo energético puede entenderse "en el sentido fisicoquímico del término, en el sentido de número de kilogramos o de kilovatios / hora consumidos o economizados, o incluso consumidos con miras a un ahorro posible" (Moles, 1982: 52)

Este consumo de energía se refleja en el tiempo que los actores de la Editorial, tuvieron que invertir en elaborar los procesos al no agilizar los flujos de información o establecer interacciones comunicativas que faciliten la elaboración de dichas tareas.

También existe un costo psicológico para los actores involucrados en el proceso, este se encuentra relacionado con la satisfacción de las necesidades emocionales, es decir el costo psicológico se refiere a "la movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento" (Moles, 1982: 53)

Así, los costos psicológicos que se generan en los actores integrantes de la organización se encuentran relacionados también con el esfuerzo reconocido y con el trabajo bajo presión al encontrarse los actores con la premura de tratar de terminar a tiempo los proyectos.

Al llevar a cabo los procesos con mayor presión es posible la creación de una atmósfera de tensión y mayores problemas al reaccionar los actores ante tales estímulos, las causas de estos son establecidos en el siguiente apartado.

4.1.2 Tipos de Causas

Los tipos de problema que pueden detectarse en Editorial Red, pueden ser infraestructurales, estructurales y superestructurales; de acuerdo a los materiales, procesos de trabajo o representaciones de los actores involucrados en los procesos productivos de la organización.

Los problemas infraestructurales se refieren a la ausencia, presencia o manera de utilizar los recursos materiales de la organización, los cuales son indispensables para el buen funcionamiento de la empresa.

Los problemas estructurales se refieren al diseño, distribución y operación del trabajo, es decir, la manera en que se encuentran organizadas o distribuidas las actividades requeridas para el funcionamiento de la empresa.

Por último, los problemas superestructurales se refieren a los conflictos que se dan en la organización relacionados con la cultura, la idiosincrasia, las ideas y las representaciones de los actores involucrados en los procesos de la organización.

4.1.2.1 Infraestructurales

Los problemas de tipo infraestructural, se determinan por la ausencia o presencia de todos aquellos recursos materiales y tecnológicos que son necesarios para el funcionamiento y realización del trabajo dentro de la organización.

En los procesos de trabajo medidos: Edición Revista RED del mes de febrero de 2003 y el Seminario Tecnológico XIII del mes del mes de febrero de 2003, se observa una ausencia de equipo técnico como los son los teléfonos, el fax y el funcionamiento idóneo del servidor común a toda la empresa.

Cabe aclarar que éstos dos procesos se encontraban en tiempo con el cambio de oficinas de la Editorial, por lo que los servicios de los materiales no se encontraban disponibles de manera inmediata, si no limitada.

Lo anterior no ocurre en lo general de las actividades ya que como se menciona en el Inventario de recursos materiales, se encuentran de manera general en la organización.

Sin embargo, el equipo material que puede en el proceso de los Seminarios retrasar las actividades es la copiadora, ya que la organización no cuenta con el acceso a ésta de manera inmediata y en el sub proceso de facturación es requerida en numerosas ocasiones.

La organización sin embargo, provee del servicio a los miembros aunque esto requiere del trámite necesario para el servicio externo y solicitud al área correspondiente.

4.1.2.2 Estructurales

Los problemas estructurales se establecen mediante lo referente al diseño, distribución y operación del trabajo, es decir a la manera en que se encuentran organizados los procesos en la organización.

A partir de la aplicación de los diagramas real e ideal de los procesos antes mencionados, se muestra también la existencia de problemas estructurales en la organización objeto de estudio.

Lo anterior se presenta al no respetarse el flujo de actividades como originalmente estaba planeado y los tiempos de retraso existentes en todos los procesos, es decir, la revista RED siempre cuenta con retrasos en entrega del ejemplar al usuario final o lector y el calendario de los Seminarios casi siempre es modificado en fechas.

Incluso en algunas ocasiones la modificación de fecha o lugar se presenta después de la inclusión del anuncio en la revista y ésta aunque es mensual puede entregarse la primera quincena del siguiente mes al lector.

4.1.2.3 Superestructurales

Los problemas superestructurales se relacionan con la cultura, la idiosincracia, las ideas y las representaciones de los actores dentro de la organización, es decir, el constructo social del que se conforma la organización.

Capítulo 4, La Comunicación en la Organización

En los procesos pueden apreciarse además de los problemas estructurales que afectan el desarrollo óptimo de la empresa, principalmente en cambios de ordenes, aprobaciones y ausencia de la información; causas superestructurales.

Esto es, en el proceso medido referente a la Edición de febrero de 2003 de la revista RED, se observa que cuando el proceso se encuentra en sus últimas etapas, la orden cambia en inserción de un número mayor de páginas en la revista e impresión ya que se pretende distribuir en una de las ferias en donde la revista tienen presencia.

La nueva orden sólo es dada a algunos actores y otros involucrados en el proceso son enterados en un segundo momento, es aquí donde se aprecia también un costo psicológico para algunos actores los cuales deben repetir el proceso.

En el caso del Seminario Tecnológico XIII, se observa además de los atrasos en entrega de materiales e insumos a otras áreas, una constante aprobación y búsqueda de información para poder llevar a cabo las actividades y la culminación del proceso.

De acuerdo al análisis de personalidad aplicado a los actores involucrados en los procesos, se observa que su comportamiento y personalidad afecta a los procesos llevados a cabo en la organización.

Existe entonces, un constate atraso de actividades en tiempo real y debe tomarse en cuenta que la organización objeto de estudio funciona mediante proyectos los cuales determinan el pago de salario a los miembros de la organización, es decir, su prestación mensual además del sueldo base es por comisiones.

A medida que un proyecto es llevado a su término, puede entonces iniciar otro; los esfuerzos y energías se canalizan en el inmediato, este comportamiento tienen que ver con las representaciones de los actores y la cultura de la organización.

4.1.4 Causas Comunicativo Informativas

Conforme al apartado anterior, encontramos que las causas de los problemas de los procesos generales de la Editorial son principalmente de carácter estructural, ya que no se tienen definidos los procesos y manera de llevar a cabo los procesos o actividades en la organización.

Por otro lado, la falta de información desencadena duplicidad de actividades, retrasos de entrega y cuellos de botella en los subprocesos de la empresa, tienen relación directa con la información que se genera en la organización, su flujo y las interacciones comunicativas que llevan a cabo los actores.

Editorial Red, posee una estructura de información que puede caracterizarse conforme al grafo de tipo "árbol", éste es uno de los más recurridos en cuanto a estructuras de comunicación en las organizaciones según el autor Mayntz.

Esto es, la información es transmitida por dirección general a los gerentes de las áreas que conforman la organización de manera individual, es decir, a cada uno por separado, de ésta manera los gerentes no siempre están enterados de la información que se dio a los demás gerentes.

Este modelo de comunicación tiene un mínimo de relaciones en el sentido de procesos de trabajo y de cómo la información es descendente pero no horizontal; también el modelo se presenta en los líderes y dueños de la organización ya que lo que un director informa a los gerentes no es necesariamente comunicado o informado a los otros directivos.

Las ordenes son comunicadas de manera descendente por lo tanto el flujo de información se determina mediante la posición jerárquica que determinado actor ocupe en la organización.

Ahora bien, este tipo de comunicación tiene que ver con la forma en que distribuye la información, entendida como "el conjunto de señales que el hombre puede manejar para establecer la comunicación" (Martín, 1991:84).

Recordemos que dichos flujos de información son establecidos de manera informal en la organización ya que no cuenta con un establecimiento de canales informativos determinado para ese uso y la información puede perderse o no recordarse entre los actores involucrados en el proceso.

También debe tomarse en cuenta que las interrelaciones de los actores carecen de retroalimentación de manera horizontal en el plano de jerarquías reconocidas en la organización, es decir, entre las diferentes áreas involucradas, por lo que el resultado final se encuentra condicionado a tales conocimientos de la información.

4.1.5 Costo de una Inadecuada Comunicación

La comunicación, como se menciona al principio del presente, puede ser entendida como una herramienta que permite el ahorro de energía en las interacciones de los actores y se traduce por lo tanto, en un ahorro de energía para la misma organización.

Si se considera a la comunicación como un principio básico de ordenación social, como forma de interacción; entonces la organización consiste primordialmente en un proceso de comunicación.

La inadecuada comunicación y la calidad de información que esta contiene, produce costos económicos y propicia errores dentro de los procesos en la organización, así también para los actores involucrados que se traducen en mayor inversión en tiempo, energía física y mental.

Además de los costos económicos y psicológicos que se desprenden del hecho de no existir una coordinación adecuada en las áreas, a mediano plazo se presenta en la organización una rotación de personal continua.

Los movimientos de personal representan en un principio para la organización la labor extra de capacitar de manera frecuente a nuevos miembros, siempre y cuando exista éste proceso.

En la mayoría de los casos, el nuevo integrante aprende solo a elaborar sus funciones o bien aplica el modelo aprendido en otras instituciones o empresas, debe recordarse que los nuevos integrantes poseen la característica de experiencia previa en su área o función.

Lo cual conlleva un tiempo de aprendizaje y capacitación, aunque la respuesta de los actores es rápida en cuanto a la adaptación de nuevas circunstancias e instrucciones para elaborar las tareas y actividades a realizar.

Como hemos visto, los problemas comunicativos contemplan problemas informativos que repercuten en la productividad general de la organización, los cuales también son absorbidos por los actores en la misma organización.

4.2 Problemas Informativos

La comunicación en la organización, cumple un papel primordial, es el vínculo entre sus miembros y logra la interrelación entre estos, así pueden ordenarse para ejecutar los procesos y tareas; se requiere de información para que esta pueda transmitirse y tenerse en cuenta las necesidades a cumplir.

La información entonces, contribuye a minimizar la incertidumbre ante situaciones ignoradas y poder hacerles frente con el conocimiento necesario de tales necesidades a cubrir en la organización.

Recordemos, que la información en la Editorial, fluye de manera vertical conforme a la jerarquía de puestos y áreas que conforman la organización; no se establece entonces un flujo de información en ambos sentidos que contribuya a que todos los actores posean certidumbre de las necesidades que demandan los procesos.

La información representa un insumo para elaborar los procesos por lo que la falta de esta, representa retrasos, cuellos de botella y la misma falta de conocimiento de las necesidades de la organización.

4.2.1 La información como Insumo

La información se refiere a "el conjunto de señales que el hombre puede manejar para establecer la comunicación" (Martín, 1991:84) ésta se encuentra estrechamente ligada a las ordenes o instrucciones que se dan en la organización objeto de estudio.

Esta transmisión de datos resulta un insumo primordial en la organización ya que representan en primer término las instrucciones para poder llevar a cabo determinada tarea o actividad y en segundo el conocimiento de la manera o forma en llevar a cabo dichas actividades.

Conforme a lo señalado en el capítulo 2 de la presente investigación podemos establecer que de manera formal la organización no cuenta en principio con una visión y objetivos claros acerca de la estructura en la editorial.

En primera instancia, la información acerca de las intenciones de la organización no son establecidas de manera clara y formal, de ahí la incertidumbre para llevar a cabo los procesos generales de trabajo.

Como hemos visto, los procesos son ejecutados conforme a cada proyecto en particular, el cual tiene las mismas características, es decir, no se establecen los objetivos inmediatos del mismo.

4.2.2 Flujos Informativos

Los flujos informativos se refieren a la manera en que la información es transmitida en la organización, recordemos que en un sentido formal, la información proviene del rango más alto en la escala jerárquica y transcurre de manera descendente.

Dirección general comunica de manera verbal a los gerentes de la organización los proyectos, las ordenes o instrucciones que deberán ser llevadas a cabo en la empresa.

Después, los gerentes se encargan de transmitir esa información a los miembros de cada área a su cargo junto con la manera o forma de trabajo que se llevará a cabo para el cumplimiento de las funciones necesarias.

Lo anterior también puede realizarse a través del recurso tecnológico "mail", aunque en menos ocasiones, generalmente éste recurso es utilizado en la transmisión de información de la organización al exterior, es decir proveedores, clientes u otras organizaciones o empresas.

Otra de las maneras en que se transmite la información es a través de memorandums, éstos generalmente son utilizados por el área administrativa de la organización, por ejemplo el cambio de oficinas y los miembros firman de recibido éste tipo de avisos.

Un último tipo de transmisión de información es a través de juntas, las cuales son requeridas por un lado por parte de dirección general con los gerentes de cada una de las áreas y por otro, de cada gerente con el área correspondiente.

4.2.3 Cuellos de Botella y Retroalimentación

La retroalimentación o feedback se presenta en la organización en cada grupo, es decir, los miembros de cada área interactúan y presentan retroalimentación, sin embargo las distintas áreas no presentan ésta característica.

Existen cuellos de botella en cuanto a los lugares en donde la información es retenida por ejemplo, en las decisiones o aprobaciones que pueden detener o postergar determinado proceso en la organización.

Lo anterior se muestra en el capítulo pasado en donde se aprecia la cantidad de aprobaciones o Vistos Buenos llevados a cabo en tres semanas de medición; tales decisiones por parte de los tres directivos de la organización sumaron una cantidad significativa.

La información generada de tales aprobaciones se traduce en información como insumo para el trabajo, ya que los actores requieren esas para continuar con la elaboración de los procesos.

Por otro lado, el flujo de información o insumos para entrega de un área a otra comúnmente es retenido al no contar la organización con un establecimiento de fechas de entrega o calendario preciso.

4.2.4 El Modelo de la Información en la Editorial

Podemos decir que existen dos modelos o formas en las organizaciones de información, el primero se establece como tradicional en donde la información es utilizada como forma de poder.

El segundo modelo se refiere al flujo libre de la información, en donde ésta fluye de tal manera en que los miembros integrantes de la organización tienen acceso a ella de manera libre.

Editorial Red, presenta la característica de que el flujo de la información entre las áreas se presenta a medida que ésta es solicitada, pero no es transmitida de manera espontánea de un área a otra.

Sin embargo, dentro de cada grupo o área la información es libre y existe una retroalimentación en los procesos e interacciones de los actores, recordemos también que los grupos formales de trabajo son al mismo tiempo informales.

4.3 Los Conflictos Comunicativos

Como hemos visto, los problemas informativos desembocan en errores en los procesos de trabajo; los conflictos comunicativos se relacionan inseparablemente con las acciones de los actores dentro de la organización.

El resultado idóneo de las interacciones entre los actores conlleva a una comunicación eficiente para poder coordinar las actividades en los procesos de trabajo y cubrir las necesidades o peticiones de la organización.

Por otro lado, el conflicto surge de las diferencias en las percepciones de los actores conforme a su contexto específico; sin embargo, el conflicto representa la dinámica de las relaciones humanas.

A medida que dichos conflictos se regulen, utilizan la misma comunicación como forma de normalización para las mismas interacciones o interrelaciones entre los actores.

4.3.1 Conflicto y Problema

La información se refiere a "la simple cantidad de datos o señales que pueden ordenar el individuo, tiene una función comunicativa cuando significa algo para los individuos provocando su reacción positiva o negativa, que afectará la relación con otros individuos. La información es igual a conocimiento, si no hay información se genera la incertidumbre" (Ponce, 1998: 150).

En Editorial Red, la incertidumbre se genera a medida que las distintas áreas componentes de la organización no poseen toda la información adecuada para poder llevar a cabo sus funciones o tareas.

Al ser la organización conformada por un número menor de miembros, todas las áreas influyen de manera directa en la elaboración de un proceso productivo, en éste caso el proceso de las revistas o seminarios.

En el proceso medido: la edición de febrero de la revista RED, todas las áreas se encuentran involucradas, el proceso pasa de una a otra e interactúan en el producto final, afectándose unas y otras si el proceso no es elaborado de manera idónea.

En la elaboración de la revista todas las áreas son involucradas de manera directa en el proceso, el área editorial al elaborar los contenidos, la de diseño al presentar el paginado, el área de ventas con la venta de espacios y administrativa al elabora los pagos correspondientes a los proveedores.

Finalmente, el área de circulación recibe el producto para poder distribuirlo entre los lectores de la edición contenidos en la base de datos de suscriptores y en posibles eventos o ferias relacionados con la publicación.

En el proceso de la edición se observa que la instrucción de incluir un número mayor de páginas en la edición es informada al área editorial, mientras que las otras áreas siguen trabajando de la manera acostumbrada.

La información no es transmitida al mismo tiempo y por tanto no existe una coordinación en las tareas y cada área independiente elabora los procesos por su cuenta, los cuales llevan mayor tiempo del que pudieran tomar si todas se encontraran coordinadas.

4.3.2 Interacciones Conflictivas

El autor J. Habermas, conforme a su *Teoría de la Acción Comunicativa*, presenta los siguientes como principios éticos que la comunicación debiera tener:

En cuanto a Igualdad menciona que todos tenemos el mismo derecho comunicativamente. Derecho a ser escuchado y obligación de escuchar. Tiene valor lo que cada quien dice. Misma valdez en nuestros discursos, lo que yo digo es tan válido como lo que el otro dice.

Capítulo 4, La Comunicación en la Organización

La Autenticidad, se refiere al hecho de no engañar, de decir la verdad, de decir lo que realmente creo y pienso, lo que yo sostengo, lo cual no significa que no se pueda cambiar de opinión.

En cuanto a la Pertinencia, su opuesto sería la impertinencia, es decir una forma de descalificación. Lo pertinente se refiere al respeto de las reglas del juego. Toda relación establece sus reglas del juego, explícita o implícitamente. Que se vale y que no se vale. Significa el detenerse a revisar las reglas que la organización a establecido y verificar su coherencia.

Por último, el Acuerdo se refiere a la actitud de lograr acuerdo mas no imposición, significa poder llegar a un acuerdo o negociación.

Tomando en cuenta los anteriores principios, se observa que en la comunicación de la organización no se presentan o respetan en su totalidad ya que no existe un proceso de retroalimentación, es decir, no se llega a un acuerdo o negociación en las comunicaciones.

Las distintas áreas que conforman la organización no se comunican, solo ofrecen información a las otras a medida que éstas la solicitan, pero la verificación de la información no se establece.

No todas las áreas o actores se encuentran bien enterados de los términos o "reglas" en la organización, por lo que la comunicación no siempre es pertinente y la validez de las palabras puede determinarse por los puestos que ocupen los actores dentro de la organización.

4.4 Los Actores y sus Diferencias

Durante el transcurso del presente capítulo, hemos hablado acerca de la importancia de los actores en la organización y sus interacciones, así como la percepción que tienen estos de su contexto.

Ahora bien, dada su importancia dentro de los procesos resulta primordial tomar en cuenta su percepción acerca de la organización donde interactúan ya que de ello depende la acción o acciones que llevan a cabo y por tanto su atribución en los procesos.

Las representaciones de los actores permiten comprender parte de la complejidad organizacional y las interacciones como un constructo social, ya que las representaciones son concebidas como ideas formadas acerca del mundo.

4.4.1 Método de Análisis para Percepción de los Actores

Para establecer las percepciones de los actores en la organización Editorial Red, se elaboró la técnica de entrevista semidirigida, conforme al método cualitativo para tratar de captar los aspectos significativos de la conducta de nuestros actores y su representación.

Estas técnicas se encuentran canalizadas a la búsqueda de cualidades, a diferencia de las cuantitativas que buscan datos; entre las cuantitativas se encuentra la encuesta y entre las cualitativas los grupos de discusión y la entrevista.

En las técnicas cualitativas se pone énfasis en la interpretación de los propios sujetos y no en un análisis estadístico como lo son las primeras. La técnica utilizada fue la entrevista y se aplicó a los actores representativos del problema medido.

La entrevista nos da la ventaja de obtener información de la conducta motivacional de los actores involucrados en los procesos de la organización objeto de estudio, para distinguir la percepción acerca de su contexto en la propia organización.

Recordemos que en los procesos descritos en el capítulo 3 de la presente investigación, establecimos que todos los actores miembros de la organización participan en las tareas para elaborar los productos y servicios que ofrece la Editorial.

Por tanto, se eligieron a cuatro actores característicos de los niveles jerárquicos con los que cuenta la organización y al mismo tiempo de las áreas que intervienen en los procesos, es decir, directivos, puestos medios y operativos. Los actores entrevistados fueron: Director General, Director de Operaciones, Gerente de Proyectos Especiales y Asistente de Circulación.

Capítulo 4, La Comunicación en la Organización

La entrevista tuvo una duración aproximada de 45 minutos y giró en torno a los tópicos de motivación, comunicación, rotación de personal, futuro de la empresa, relaciones de trabajo, objetivos de la empresa e identificación de grupos.

Estos derivados de las problemáticas ubicadas en cuanto estructura, funcionamiento interno, comunicación entre áreas y flujos de información que definen el comportamiento de los actores en la organización.

La guía de preguntas para llevar a cabo la entrevista se realizó como sigue:

- ¿Cuál es la imagen de RED hacia el exterior?
- ¿Cómo perciben los clientes y proveedores a RED?
- ¿Cuáles son los objetivos de RED?
- ¿Conoces bien las funciones de tu puesto?
- ¿Te sientes satisfecho con tu estancia en RED?
- ¿Con quien mantienes mejores relaciones en RED?
- ¿La comunicación es eficiente en RED?
- ¿Cuál es el futuro de la empresa?

Una vez aplicadas las entrevistas semidirigidas se obtuvieron los resultados que se describen en el siguiente apartado.

4.4.2 Análisis de Resultados

A partir de la transcripción de las entrevistas (Disponibles en Anexo) se ubicaron las respuestas de los cuatro actores entrevistados conforme a los tópicos establecidos.

El Actor 1 se refiere a Director General, Actor 2 a Director de Operaciones, Actor 3 a Gerente de Proyectos Especiales y Actor 4 Asistente de Circulación; anotando sus declaraciones textuales conforme al cuadro de tópico correspondiente.

Conforme a lo anterior, los resultados se presentan como sigue:

MOTIVACIÓN

ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3	ACTOR 4
<p>Queremos atraer a la mejor gente, y la mejor gente sólo se queda en un lugar en el que va poder subir, es el círculo vicioso, si tienes a la gente buena, la tienes que retener, promover, desarrollar y esa gente trae a más gente buena, en el momento que la empresa pasa por baches, dificultades, falta de estrategia, sucede lo que nos ha pasado en los últimos años, en los que hay tantos cambios que la gente se inquieta inclusive la gente buena se ha ido.</p>	<p>Las áreas en éstos momentos trabajan unas bien y otras no, yo siento que Al Detalle está funcionando bastante bien, salvo su problema de ventas. Circulación está trabajando bien. Red editorial y GI Medios están trabajando mal</p>	<p>Hay gente que aunque no se le pregunte lo comunican a los directivos, yo quiero hacer esto con mi área, mi plan es este y ahí como sea se avanza, pero hay mucha gente que su estilo no es ese si no estar un poco más inmóvil y esperar a que la empresa le ayude a avanzar, si no ven ese movimiento, necesita un jalón</p> <p>Yo si tengo mucha comunicación con Pablo, todo lo veo directamente con él, aunque algunas cosas las verifico con los otros directivos. Él es siempre quien me informa de los proyectos demás directamente.</p> <p>A mi me ha gustado la forma en la que me han dejado trabajar, tengo satisfacción y apoyo, por eso me he quedado.</p>	<p>Yo de un principio, el ambiente de RED me gustó mucho de entrada lo sentias diferente de cuando entrabas por ejemplo a otras empresas, sentias el ambiente agradable, no como en otras que era muy pesado.</p> <p>El ambiente de trabajo era muy tranquilo y la gente se llevaba bien, todos, y el ambiente me fascinó, todos trataron de que no me sintiera extraña.</p>

COMUNICACIÓN

ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3	ACTOR 4
<p>Creo que hay que documentar el cambio para que pueda haber mayor continuidad y transferencia, entre evento y evento, entre revista y revista por la falta de continuidad y de compartir experiencias de manera ordenada, es una labor permanente del departamento de circulación, telemarketing, del servicio al cliente, tu tienes que creerlo y para creerlo tienes que conocerlo, compartirlo, tener la oportunidad de debatirlo, de que sea un objetivo que tu hagas. Escribirlo y después hacerlo conocer.</p> <p>Lo más importante es el trabajo en equipo primero y luego la comunicación clara de los objetivos para que funcione de manera idónea, es necesario plantear una estructura más definida.</p>	<p>Y creo que esto se debe a que el liderazgo no existe o es muy cambiante, hay otros líderes que apuntalan ciertas áreas y lo puedes ver en las áreas que están bien, las áreas que están bien tienen un líder que funciona, donde hay equipo.</p>	<p>En cuanto a la manera de trabajo yo creo que nos hacen falta procesos, porque como ha habido mucha rotación de gente, cada una tiene su método de trabajo, pero lo malo es que no lo comunican, y conforme la gente se fue yendo, en lugar de conservar los buenos hábitos de las áreas, se fueron perdiendo.</p> <p>Creo que he permanecido en la empresa porque yo sí le he comunicado a Pablo cuales son mis objetivos con respecto a mi área y también objetivos personales y profesionales.</p> <p>Los errores que pueda tener la revista en cuanto a impresión por ejemplo es debido a los procesos, no tienen una comunicación, no hay un calendario, son problemas que ya estaban superados y que están otra vez. Incluso hay un programa en la empresa que se llamaba "justo a tiempo" cuando la revista salía a tiempo a todas las áreas se les daba un bono por ese programa.</p> <p>Tal vez hay momentos en los que te sientes frustrada por que no puedes hacer lo que tu quieres con el área, pero el apoyo de Pablo sí lo tienes, puedes decir mi plan es</p>	<p>Creo Que en la Editorial no están organizados lo suficiente, ha habido muchos planes, y los planes han sido muy buenos pero aún no se han puesto en práctica, y no se han puesto en práctica por falta de organización</p> <p>No hay definición de responsabilidades, ni de funciones.</p> <p>En el viaje se acordó que se iba a hablar uno por uno y que se le iban a delimitar sus funciones, por responsabilidades y hasta donde llega tu trabajo y eso no hay aquí, no se tiene delimitado el trabajo.</p> <p>Yo entre como recepcionista, después me pasaron a Asistente de Circulación y me dijeron que me encargara de los teléfonos en lo que se contrataba otra persona, eso a mi me ha creado problemas porque se supone que soy Asistente de Circulación y no sé dar prioridades a mi trabajo, por ejemplo cuando me pides alguna cosa, también me piden cosas Alicia, Pablo, etc... como que tengo muchos jefes.</p> <p>No hay comunicación, creo que</p>

		<p>este, me gustaría hacer esto con el área, y te deja probar, es lo que nuestros perfiles empatan en ese aspecto.</p>	<p>todas las áreas se afectan porque no saben como están las otras.</p> <p>El área Editorial por ejemplo afecta a circulación y publicidad también, y si no se comunican pues no saben, al menos esas 3 áreas de una revista deberían hablarse más.</p> <p>A veces me entero de las cosas por rumores, creo que cosas importantes como el cambio de domicilio que es importante porque incumbe a todos debería haber sido de otra forma porque era algo importante.</p> <p>Por ejemplo un día me llamaron para entregar un pedido de comida para alguien de GI Medios pero como yo no sabía regresé a la persona que trajo la comida porque según yo no había nadie con el nombre del que pedía, hasta que me hablo alguien de GI Medios para decirme que ese día se cambiaban y que seríamos compañeros</p> <p>A veces me entero de las cosas por oídas, pero no de forma directa y a veces demasiado tarde, por ejemplo el cambio de domicilio, fue "Mañana nos cambiamos" y había un rumor de hace ya 2 o 3 meses pero nos dijeron hasta después.</p> <p>Supongo que no se nos informa</p>
--	--	--	---

		<p>porque a veces los directivos o la mayoría del tiempo no se encuentran físicamente en las oficinas y a veces no parece haber dirección, a veces me pregunto ¿a quién le digo? ¿A quien le pregunto?</p> <p>A veces pregunto en dirección y me dicen no, conmigo eso no es, es con aquel, y a veces no sé quien es o quienes son exactamente de dirección general o a veces hay que verlo con los tres.</p> <p>A mi me dijeron que mi jefe inmediato era el gerente de circulación y que después era Pablo, era mi mayor jerarquía, pero resulta que no porque cuando le digo me dice si pero también hay que verlo con Alicia y después con Enrique, entonces ya no supe como esta la estructura hoy.</p> <p>Antes era directo el asunto, y sabías como irte por eslabones o jerarquías, cuando mi jefe directo no estaba por ejemplo, pero ahora ya no.</p> <p>Por ejemplo: Antes lo de las vacaciones las manejaba directamente con Dirección General mediante el Vo.Bo. de mi jefe directo y ahora no; ahora además de eso él me dijo que lo</p>
--	--	--

			<p>viera también con Dirección de Operaciones y él que no, que también lo viera con Gerencia de Administración y ya no tengo claro quien es la dirección general</p>
--	--	--	--

ROTACIÓN DE PERSONAL

ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3	ACTOR 4
<p>... tuvimos a Andres, después a Alejandro y ya tenemos Nacho, y por último se tiene al grupo de circulación que está dando soporte directamente al área de tecnología en donde ha habido también una cultura que ustedes han hecho bastante alegre, muy eficiente, muy profesional, pero a la vez muy positiva, que no necesariamente es el estilo de las otras áreas.</p>		<p>... vamos a tener aves pasajeras todo el tiempo....</p>	<p>La calificación que yo le pondría a RED en funcionamiento es de 7, lo que más falla en ésta empresa es el área de Recursos Humanos, pues que no hay, porque no funciona bien en cualquier empresa tanta rotación de personal. De que yo he estado aquí hay mucha rotación de personal y es lo que no esta funcionando en primer lugar, entran o salen no sé porque la gente se salia, no se sentian a gusto porque no se acoplaban al ritmo de trabajo, no creo que fueran los sueldos, principalmente en el área Editorial, los cambios eran muy bruscos, más trabajo, más presión y no aguantaban. Los contadores me acuerdo, cambiaban muchísimo y los proveedores se sentian raros de tratar siempre con gente nueva.</p>

		<p>Insisto en que la rotación de personal ha estado dura, ha habido muchos cambios, y a veces no sé que decirle a los proveedores de tantos cambios, siempre les digo que en este momento no se encuentra pero no existe alguien que la gente identifique como totalmente a cargo de tal revista.</p>
--	--	---

FUTURO DE LA EMPRESA

ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3	ACTOR 4
<p>El futuro de la empresa es excelente hacia la visión de profesionalizar a profesionales, los valores es tener a la mejor gente para el puesto, tener a la gente con las herramientas, entrenamiento y motivación adecuadas y sacando los mejores productos reconocidos. Veo una empresa exitosa como permanente.</p>	<p>Creo que el futuro de la organización tiene varios escenarios. En un escenario optimista la revista Al Detalle debe ir bien, inclusive abarcando probablemente otras áreas, probablemente nuevas publicaciones en ese campo, en el campo del "Retail" o con muchas actividades a lo mejor tipo Seminarios.</p> <p>Un Red re estructurado, cambiado totalmente y re lanzado, con una mucho mejor calidad, con una definición de a quien quiere servir y con unos seminarios muy bien realizados y cumpliendo su función, no solo asistiendo a la "fabrica de diplomitas" que en cierto modo somos; atacando otros</p>	<p>Yo creo que si seguimos así, en este camino, vamos a tener aves pasajeras todo el tiempo, gente que no se comprometa en sus proyectos y que prefiera irse donde lo lleven de la mano, tiene sus ventajas el que cada quien podamos trabajar a nuestro estilo, acomodando nuestros tiempos, pero hay gente para la que no funciona esto.</p> <p>Y creo que esto se debe a la falta de comunicación entre los empleados, a lo mejor las cabezas no tiene bien en claro los objetivos personales y profesionales de los empleados y por lo mismo no tratan de que la empresa les ayude a alcanzarlos, empieza haber frustración y la gente se desanima.</p>	<p>Yo creo que así como estamos, yo creo que en 5 años estaremos en el mismo lugar, sin crecer, tal vez para atrás, y eso para las 2 revistas principales y si no funcionan bien todas las áreas.</p> <p>De continuar así sin delimitar funciones y sin comunicarse tal vez desaparezca en unos 10 años</p>

	<p>campos donde pueda haber oportunidades para clientes como Asociaciones, en donde está Info Gas por ejemplo. Este es el escenario que a mí me gustaría</p> <p>En otro escenario pudiera suceder que lo único que sobreviviera fuera Al Detalle.</p>		
--	---	--	--

RELACIONES DE TRABAJO

ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3	ACTOR 4
<p>Por ejemplo, yo podría decir que Red si está trabajando con bastante buen espíritu de camaradería entre Verónica, Paola y Elena, se llevan bien, no hay competitividad negativa, son muy abiertas, se apoyan.</p>	<p>Me llevo mejor de la empresa con Delia, contigo y con Yareny; me sigo llevando bien con muchas personas, aunque si son menos las intervenciones que tengo con ellos, podría ser Guille. con Azu</p> <p>En general me llevo bien con todos.</p> <p>Con Mariana de GI Medios de plano no y hay otras personas que son un poco conflictivas pero trato de mantener distancia.</p>	<p>Me llevo bien con todos en la empresa, pero principalmente con Elena, con Vero, estaba contando a la gente de GI Medios, no que me lleve mal pero sencillamente no me llevo, no hay contacto en absoluto.</p> <p>Cada área trabaja bien en conjunto, en su propia área pero por ejemplo si pido un cheque o pago a proveedores puedo encontrarme con barreras y justamente porque antes habia procesos para solicitudes y ahora ya no.</p>	<p>Me llevo muy bien con todo mi departamento, que es Circulación. En general, me llevo bien con todos y no tengo ningún conflicto personal con nadie de la empresa.</p>

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3	ACTOR 4
<p>La lógica detrás de la adquisición de la Editorial fue el poder crecer. La empresa hacia la visión de ayudar a la mejora de los profesionales, inicialmente el área de tecnología y telecomunicaciones, a través de la comunicación, para hacer eso decidí implementar una estrategia en la que dependiera de mí la ejecución del plan más que del grupo externo que podría o no estar de acuerdo, entonces la visión en su momento fue: promover la cultura de la conectividad, posteriormente evolucionar a crear una compañía que ayudara a profesionales de diferentes mercados a hacer mejor su trabajo a través de productos especializados que podían ser revistas, entrega de productos en Internet, seminarios. Ahí fue donde se empezó a dar la expansión pero siempre con la misma mira que es tratar de ayudar a profesionalizar a los profesionales, esa es la misión que perseguía encontrar la empresa. Se dio la oportunidad de algunas empresas, algunos socios, para</p>	<p>En RED veo conflictos pero todos relacionados a uno mismo. El principal conflicto está en que no tenemos un objetivo y perseguimos a ese objetivo y éste objetivo cambia día a día.</p> <p>El día de hoy puede ser importante sacar la revista de AL Detalle y mañana puede ser primordial un Seminario y pasado mañana atender a GI Medios.</p> <p>Todo eso se filtra en la empresa y lo que sucede es que no sepas a que te vas a dedicar o cuál es la prioridad de la empresa y tratas de resolver lo inmediato.</p> <p>El objetivo que yo considero que debería ser en Editorial RED es la publicación de revistas en un ambiente que produjera utilidades y rodeándose de las personas que te ayuden a conseguir esos objetivos y en donde a la gente se le pueda ofrecer áreas de desarrollo y una compensación adecuada de distintos tipos: retos, satisfacciones personales, económica, desarrollo personal.</p>	<p>Tengo claros los objetivos de la revista RED y trato de seguirlos.</p>	<p>Además no ubico el objetivo de RED, me dieron el de la revista pero no como empresa en general. En el viaje solamente me dieron el objetivo de RED, pero no el de la empresa.</p>

<p>aumentar la participación y asegurarme de que esta misión fuera de una manera más rápida, más eficaz.</p> <p>La estrategia es convertirnos en la mejor compañía de México que provee contenidos, insisto para que los profesionales hagan mejor su trabajo, y de entregarlo en el formato en el que al profesional le guste, dejar que esta persona escoja. El objetivo de RED original era promover cultura de la conectividad, lo expandimos y lo podría englobar que es profesionalizar a profesionales; es algo que nadie sabe, que no se a hecho un esfuerzo para permanecer a organizaciones, anteriormente la cultura de la conectividad era supervivencia económica porque es capaz de hacer lo que quiera, dinero, y ahora más estable identificamos nuestra comunicación.</p> <p>Considero que sería factible establecer una, el objetivo general de la empresa, la filosofía, la primera con toda certeza sería la comunicación, la gente no hemos hecho una buena labor para que todos sepamos quienes somos y a donde vamos, cada quien tiene su percepción personal, nadie sabe y definitivamente esto ayudaría muchísimo.</p>	<p>La realidad es que no existe un objetivo definido y es que trataremos de matar pulgas como se puede y nos sobrecargamos en ciertas áreas, en otras estamos sobrados, las decisiones muchas de ellas no se hacen pensando en lo que va a impactar en los resultados o a los resultados más visibles, como podría ser que la revista salga a tiempo.</p> <p>Se deben empezar a hacer ajustes, no se podría hacer un cambio total o una estructuración de cambio total por que hay muchos conflictos. Lo que creo es que se tiene que empezar a cambiar poco a poco la situación para encaminarla a un objetivo a largo plazo</p>		
---	---	--	--

IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS

ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3	ACTOR 4
<p>A veces escucho que el grupo de Al Detalle de la empresa, es un grupo que a tomado una vida propia, con una personalidad fuerte del director comercial que es Orlando y han hecho un equipo muy funcional y de auto contenido, no existe mucha relación con el resto de los departamentos, pero no hay tanta comunicación porque están en temas que no involucran a otras áreas y tampoco tienen una forma de ser social y por la estructura que es como una unidad autónoma, no requiere de un equipo de eventos compartidos, Tenemos un grupo heterogéneo en Red, y esto se da por el crecimiento de los últimos años, todo se dio de manera orgánica, nos llevo a cometer muchos errores que nos hicieron ver para sobrevivir económicamente, no es secreto que tuvimos dificultades económicas hace 2 años y el año pasado todo el dinero que entró fue para bajar pasivos, entonces esto no permitió pensar en mejoras de cultura, de organización, de comunicación, si no sólo era exclusivamente de supervivencia de la empresa, en este momento</p>	<p>Tu puedes ver aquí que hay 3 equipos y gentes aisladas: esta el equipo de Delia y yo, el equipo de Alicia y su Al Detalle y el de circulación.</p>		

cuando ya pasamos de un año bueno estamos teniendo mejores resultados que el año pasado, antes yo te diría que no puedes tratar de embellecer y hacer más eficiente un barco cuando tiene agujeros, entonces, se taparon los agujeros, ya estamos en una posición en la que podemos mejorar.

Regresando al punto de los grupos, hay otros grupos que es el grupo de Red que es heterogéneo porque de ahí nació la empresa y ha pasado por una cantidad de cambios tremendos en muy poco tiempo.

El grupo de GI Medios ha sido especialmente retante y que tiene una posibilidad de inyectarle una buena vitalidad a la empresa, tiene muchos riesgos porque nos distrae en muchas cosas, pero es necesario hacerlo por los cambios a futuro.

--	--	--

Capítulo 4, La Comunicación en la Organización

Las entrevistas realizadas arrojaron información acerca de las percepciones de los actores Director General, Director de Operaciones, Gerente de Proyectos Especiales y Asistente de Circulación; puestos integrantes de la organización.

Se identificaron diferencias y similitudes en cuanto a la percepción que cada uno tiene de la empresa, las cuales tienen que ver con su contexto cultural y personal; al mismo tiempo con la posición que tienen en el ámbito organizacional.

En primera instancia podemos detectar las diferencias de percepción en cuanto a los directivos y dueños de la empresa, frente a la posición de la parte operativa, es decir, de los actores que ejecutan los procesos.

La percepción de directivos se encamina a tener una idea optimista en cuanto a la motivación de su personal, así también el Gerente de Proyectos Especiales afirma sentirse satisfecho respecto a su trabajo; mientras que la Asistente de Circulación se refiere siempre en tiempo pasado como mejor que el actual.

En cuanto a comunicación, los directivos no perciben que exista problema en tal apartado, mientras que los actores número 3 y 4 señalan y recalcan la importancia de la misma, estableciendo que no existe comunicación entre áreas y en la falta de procesos para realizar sus actividades.

El rubro sobre rotación de personal es identificado por Dirección General pero no declara esta acción como problema al igual que la Gerencia de Proyectos Especiales; sin embargo, la Asistente de Circulación recalca el hecho como problema primordial para la organización.

Por otro lado, la visión sobre el futuro de la empresa es optimista para Dirección General; para Dirección de Operaciones la empresa se encamina a éxito o fracaso según se establezcan nuevas formas y reglas de trabajo; mientras que para Gerencia de Proyectos y Asistente de Circulación el panorama es más negativo.

En cuanto a relaciones de trabajo, Dirección General percibe un buen funcionamiento y Gerencia de Proyectos Especiales atribuye a la falta de coordinación y por tanto de buenas relaciones laborales a la ausencia de comunicación en la empresa.

Para Dirección General los objetivos de la empresa son muy claros, sin embargo Dirección de Operaciones señala que cada día existen prioridades diferentes,

Capítulo 4, La Comunicación en la Organización

además establece cuales deberían ser, mas no los existentes. Gerencia de Proyectos Especiales y Asistente de Circulación, declaran conocer el objetivo de la revista RED, mas no el de la empresa.

Finalmente, se establece una identificación de grupos entre los empleados para los directivos, pero los actores operativos no lo mencionaron en cuanto a forma de trabajo o relaciones labores.

Las percepciones contrapuestas de los actores, crean conflictos que derivan en errores en los procesos de la organización y por lo tanto en costos para todos los participantes en las interacciones en la empresa.

La problemática comunicativa parece ser resuelta conforme a las declaraciones de los actores con una estructura delimitada en la organización que aclarare objetivos, funciones y por lo tanto delimitación de actividades.

4.5 Hacia una Solución a los Problemas Comunicativos

Como hemos visto, en el discurso obtenido de los actores entrevistados, puede observarse las distintas percepciones que tienen los mismos de las cosas y de los problemas o conflictos existentes en la organización.

Dirección general pone mucho énfasis en aclarar que la empresa Editorial Red se encuentra en un proceso, en un cambio continuo el cual fue y es necesario para poder llevar a la empresa a un buen funcionamiento.

El énfasis por otro lado de dirección de operaciones radica en que la empresa no cuenta con una estructura adecuada, en el mal liderazgo que tiene la organización y acentúa a los actores que son líderes como responsables directos del funcionamiento.

Así también, la gerencia de proyectos especiales observa como la rotación de personal y la falta de procesos establecidos son los que ocasionan directamente la mala productividad o retrasos en las actividades.

Capítulo 4, La Comunicación en la Organización

Finalmente, la asistente de circulación hace énfasis también en la excesiva rotación de personal que se presenta en la editorial y menciona que su efecto es la ineficiencia en las labores, así también la falta de una delimitación exacta de funciones.

En relación a los problemas, se observa que dirección general y proyectos especiales tienen una visión optimista en cuanto al proceso, de hecho no significa problema sino una mejora constante.

Mientras, dirección de operaciones y la asistente de circulación hacen énfasis en la mala calidad de los contenidos presentados en los Seminarios Tecnológicos y aclaran la necesidad de realizar cambios.

4.5.1 La Comunicación en RED

Como hemos visto, los procesos para llevar a cabo las labores intervienen de una u otra manera todas las áreas de la empresa, se debe tomar en cuenta, que Editorial Red es una empresa con un número de miembros pequeño: 25.

Cada tarea pasa de una a otra área para poder continuar con el trabajo; en la medición e incluso en el discurso de los entrevistados se denota un reconocimiento a que cada área trabaja y se comunica de manera funcional.

En cada "subgrupo" puede decirse que la comunicación se presenta de manera adecuada, o al menos funciona para las tareas cotidianas e incluso, los miembros de éstos grupos mantienen buenas relaciones personales.

Por tanto, cada tarea específica se realiza de manera óptima mientras ésta se encuentre delimitada y elaborada por los miembros de alguna de las áreas específicas de Editorial Red.

4.5.2 Características de la Comunicación en RED

La comunicación en Editorial Red se caracteriza por poseer una estructura de "árbol" en el sentido de que las ordenes, instrucciones y demás procesos

Capítulo 4, La Comunicación en la Organización

comunicativos provienen de la dirección general a cada uno de los gerentes de área.

En la organización no existen mecanismos formales de comunicación, ésta se da de manera informal y conforme la información es solicitada por los integrantes o miembros de la empresa.

Las distintas áreas involucradas en los procesos productivos no se comunican, lo que ocasiona que cada una trabaje independiente de las demás y en algunas ocasiones puede presentarse funciones iguales que son llevadas a cabo por distintas áreas.

4.5.3 La Estrategia Comunicativa

Editorial Red es una empresa joven que se encuentra en constante cambio, por tanto la estrategia propuesta para su mejora comunicativa debe adecuarse a la constante movilidad de la organización.

La acción comunicativa debe dirigirse a la mediación idónea entre las diferentes áreas que conforman la empresa, así como a los actores involucrados en el proceso medido.

Como se describe en el capítulo pasado, los principales problemas existentes en la organización se observan en las tareas finales con la falta de entrega de las revistas a tiempo a sus lectores.

Por otro lado, en cuanto a los Seminarios Tecnológicos, la principal preocupación tanto de clientes como de 2 de los 4 entrevistados es el contenido de los mismos y la operación durante el evento.

Los otros dos entrevistados: Dirección General y Gerente de Proyectos Especiales no aprecian como problema el contenido de los Seminarios y tampoco como conflictivo el hecho de que no se entreguen las revistas a tiempo.

Al existir tales diferencias, se provoca entre otras cosas que las distintas áreas trabajen de manera independiente y al final de cada macro proceso los problemas de productividad son latentes.

Capítulo 4, La Comunicación en la Organización

Editorial Red, cuenta con insumos básicos, maquinaria y equipamiento para que los miembros de la organización puedan llevar a cabo sus tareas; aunque puedan existir momentos en que no se cuente con el equipo, como en el cambio de domicilio, al final se cuenta con lo necesario.

Cuando los materiales no son suficientes para cada miembro de la organización, éste se solicita al área administrativa de la empresa, dicha solicitud es evaluada y de ser aprobado el requerimiento se lleva a cabo la compra del insumo necesario.

Por otro lado, uno de los insumos básicos para el funcionamiento de cada área y miembro es la información, la cual como se ha mencionado antes es dada a cada encargado de área si éste la solicita.

La solicitud de la información puede tener también retrasos debido a que las personas que la tienen no siempre se encuentran físicamente en el espacio de trabajo, por lo que es necesario esperar a su presencia.

Ahora bien, debido a la continua rotación de personal en la organización, el nuevo integrante deberá enterarse y averiguar como obtener el insumo de la información para la elaboración de sus tareas o actividades.

El proceso de inducción del nuevo integrante se elabora en un tiempo que puede producir retrasos ya que éste debe integrarse y aprender a la medida que lo cotidiano y su experiencia se lo permitan.

En cuanto a la organización del trabajo en Editorial Red, se observa en el problema medio 3 problemas: la constante aprobación de las tareas por parte de los directivos, la duplicación de funciones y la deficiente coordinación de las distintas áreas.

Recordemos que Editorial Red, no cuenta con manuales de procesos y su estructura de trabajo posee un diseño informal. La forma en que se hacen las actividades depende también de cada área específica.

El área de proyectos Especiales, como lo menciona el entrevistado cuenta con oportunidad de poder probar, sugerir e incluso cambiar el proceso, siempre y cuando los resultados sean favorables.

Capítulo 4, La Comunicación en la Organización

Lo mismo sucede con las demás áreas que pueden sugerir o inventar la forma de trabajo, cambiarla a medida de las necesidades de cada proyecto.

El conflicto aparece cuando cada área interactúa con otra y no logra coordinar sus actividades con el proceso de la otra y viceversa; además de no existir una mediación entre ambas.

Sin embargo, los procesos que han funcionado o que se ha comprobado su funcionalidad para los directivos y dueños de la empresa han permanecido como la "manera correcta" de llevar a cabo los procesos.

Al no existir una estructura formal en la organización, el objetivo puede cambiar por completo día a día, ocasionando que nos e tenga claro la forma de interactuar entre áreas o el objetivo de la misma.

Por ejemplo, para Dirección General el objetivo de la empresa es "Profesionalizar a los profesionales", mientras que para Dirección de Operaciones "no existe un objetivo definido" y los otros 2 entrevistados no lo saben.

Para poder llevar a cabo el objetivo de la empresa, la organización Editorial Red, deberá primero crearlo y comunicarlo a todos los miembros de la empresa, no sin antes tomar en cuenta a sus integrantes desde el punto de vista humano.

Existen ideologías, creencias y conflictos entre los actores que deberán ser mediados o negociados de manera óptima y de manera general tales conflictos se encuentran en la interacción de las distintas áreas y su mediación.

La representación de los actores involucrados en el problema son diferentes y no se ha llegado a una negociación, incluso en tareas específicas, lo que para alguna área es una problema, la otra puede no percibirlo:

La Asistente de Circulación menciona en la entrevista que la imagen de la revista RED se encuentra muy deteriorada y que el prestigio va disminuyendo, opinión que dice la elabora al recibir las llamadas telefónicas de un gran número de clientes.

Capítulo 4, La Comunicación en la Organización

Tal impresión es compartida por Dirección de Operaciones y en general, por las encuestas realizadas a todos los miembros de la organización, para los demás integrantes.

Sin embargo, Dirección General y Gerencia de Proyectos Especiales reconocen el buen prestigio de la Editorial ante los clientes en general y el buen posicionamiento de marca con que cuenta la revista.

Por otro lado, se reconoce la falta de una estructura formal en la organización, ya que no existe una delimitación clara de funciones, por lo que puede haber además de duplicidad, un desempeño de varias funciones realizadas por una mismo actor.

El costo psicológico o humano, como se ha mencionado antes resulta elevado, ya que no es reconocido el trabajo y los miembros no encuentran una motivación real en el desempeño de sus funciones al no saber exactamente el por que están realizándolas.

4.6 Diagnóstico

Como hemos visto, la comunicación juega un papel importante en el desarrollo de cualquier organización y radica en que esta constituye una herramienta mediadora entre las diferentes percepciones que tiene los actores de su entorno.

La manera de percibir a la organización de cada actor se determina también por sus representaciones personales y la misma participación dentro de Editorial Red; así también la percepción de los dueños y líderes que plasman a la organización con su ideología.

Esta manera de "ver el mundo" determina además de su cultura, la manera en llevar a cabo los procesos dentro de la organización y por tanto su comunicación. A medida que la Editorial cuente con una estructura formal en cuanto a funciones, las maneras de comunicación informal o formal pueden presentarse para poder leer los flujos correctos de procesos y comunicación y así poder llevarlos a cabo.

El desconocimiento de los objetivos de la organización propicia que no exista claridad en cuanto a las funciones y actividades a realizar de los actores y por lo tanto desviaciones de los procesos ideales en la empresa.

Capítulo 4, La Comunicación en la Organización

Por otro lado, la centralización en la toma de decisiones que funge como un mecanismo de control para los actores operativos de los procesos; se llevan a cabo en tiempos extensos, los cuales repercuten en las entregas del producto o servicio que ofrece la Editorial.

La manera de comunicación en la Editorial para llevar a cabo sus procesos se encuentra ligada a la jerarquía de puestos y posición que los actores tienen en la organización, la información se genera en los rangos superiores y desciende conforme a la misma jerarquía.

Horizontalmente, es decir, entre las áreas integrantes de la organización, la comunicación es escasa de tal manera que la información fluye a medida que ésta sea solicitada y conforme al seguimiento que cada área establezca para obtener el insumo.

Por lo tanto la problemática comunicativa es generada desde un nivel estructural ya que la forma en que se encuentran organizados los procesos y los objetivos de la misma organización no son claramente conocidos por los actores.

Por consiguiente resulta primordial caracterizar la cultura organizacional de la Editorial, que se conforma de la idiosincracia, creencias, valores, ideología, etc. Que se encuentran en la misma, que permita crear una estrategia acorde a las necesidades comunicativas de la empresa.

CAPÍTULO 5

LA CULTURA ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO 5 LA CULTURA ORGANIZACIONAL

A lo largo del presente capítulo, nos orientaremos a la caracterización y estudio acerca de la cultura organizacional como elemento primordial para el funcionamiento de Editorial Red.

La importancia de la cultura organizacional radica en que a través de esta podemos indagar sobre los factores humanos que intervienen en los procesos y la manera en se llevan a cabo las actividades de la organización.

La intención de caracterizar la cultura organizacional se desprende de la realización de un plan estratégico de intervención sobre las áreas problemáticas de la cultura y comunicación en la Editorial.

Para la cual se establece el sentido y consideración de la cultura en las organizaciones para dar pauta a describir los rasgos culturales que se presentan en la organización objeto de estudio, se describe el conjunto de hechos ideológicos que son comunes a los miembros o actores en la organización Editorial Red.

5.1 Perspectiva de la Cultura Organizacional

El concepto o definición de cultura puede tener muchas acepciones, en éste caso y refiriéndose a la organización, tenemos que la palabra cultura "es una metáfora que designa el estado de espíritu colectivo, o el así es como se hacen las cosas aquí" (Abravanel, 1992: 44)

El mismo autor, retoma los conceptos de Allaire y Firsirotu sobre el concepto de cultura organizacional:

"Sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido, que surgen de la historia y de la gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de factores contingentes (tecnología, tipo de industria, etc.) pero formada por el proceso de atribución colectiva de sentido a flujos continuos de acciones y reacciones. Estos símbolos importantes se expresan con mitos, ideologías y principios y se traducen en numerosos fenómenos culturales: ritos, ceremonias, hábitos, glosarios, léxicos, abreviaciones, metáforas y lemas; epopeyas, cuentos y leyendas; arquitectura, emblemas, etc." (Abravanel, 1992: 45)

Bowey cita ejemplos del concepto de cultura organizacional:

- Lenguaje estenográfico que traduce las nociones complejas necesarias para justificar las acciones.
- Medios para establecer normas de comportamiento.
- Conjunto de cuentos que sirven para apoyar o condenar el comportamiento.
- Medio para simplificar las realidades más complejas.
- Mapas racionales (sistemas de creencias) y sistemas ideológicos.
- Resultado de la coexistencia de diferentes mapas racionales en una misma organización.

(Abravanel, 1992: 43)

5.1.1 Campo de Acción de la Cultura Organizacional.

La cultura organizacional se refiere a "todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y el funcionamiento de una organización" (Pérez, 1998: 15)

Pérez identifica estos factores humanos:

- Intereses, aspiraciones o ideales.
- Emociones, impresiones, caprichos (lo objetivo y lo expresivo).
- Sistema de valores (ideología), concepciones, opiniones y representaciones.
- Costumbres, tradiciones, modos de vida.

En éste último concepto, tenemos entonces que cultura organizacional se refiere a "la forma de ser" de cada uno de los actores o miembros de la organización que influyen en la misma; en éste caso, en la empresa Editorial Red.

Existen entonces factores culturales que influyen en el mejoramiento de las actividades en una organización, Pérez las identifica como siguen:

- Misión / Propósito
- Liderazgo
- Valores
- Comportamiento
- Mitos, cuentos, leyendas, relatos, narraciones
- Conocimiento
- Ritos
- Signos, símbolos
- Comunicación
- Claridad organizacional

5.1.2 Orígenes de su Estudio en las Organizaciones

El estudio de la cultura organizacional "proviene de la necesidad de comprender globalmente la dimensión humana en el trabajo, que por supuesto, implica factores de orden cultural" (Pérez, 1998: 53)

Los referentes teóricos de su estudio pueden encontrarse en las distintas escuelas del pensamiento:

Escuela de Pensamiento Antropológico:

La primera versión que integran vida social y vida cultural, tiene las escuelas sincrónicas con estudios del sistema y las escuelas diacrónicas con estudios del desarrollo y cambio del sistema.

La segunda versión establece una diferenciación entre vida social y vida cultural. Por un lado se ve a la cultura como producto espiritual que soporta y sostiene la vida social. Por otro, se ve a la cultura como conjunto de signos y símbolos colectivos.

Entre los autores se cuenta con Malinowski, Kroeber y Parsons, Wallace, Levi – Strauss, Goodenough, C. Geertz, D. Schneider.

La escuela Funcionalista, ve a la cultura como un "mecanismo utilitario que permite al individuo enfrentar mejor problemas específicos que se presentan durante su búsqueda de satisfacción personal" (Pérez, 1998: 55)

Malinowski se cuenta entre uno de los autores.

La escuela Funcionalista – Estructuralista ve a la cultura como "la adquisición de características mentales (valores, creencias, hábitos) que capacitan para participar en una vida social" (Pérez, 1998: 56)

Radcliffe Brown se cuenta entre uno de los autores.

La escuela Ecológica – Adaptacionista ve a la cultura como "un sistema de esquemas de comportamiento transmitidos por el medio social" (Pérez, 1998: 57)

La escuela Histórico – Difusionista se interesa por las "migraciones de rasgos culturales de un sistema a otro (difusión), así como también por los cambios que se producen en un sistema que sigue procesos de aculturación y asimilación" (Pérez, 1998: 58).

La escuela Cognoscitiva ve a la cultura como "un sistema de conocimiento, de estándares aprendidos para juzgar, percibir, crear, evaluar y actuar". Se

presenta la vertiente de códigos de control refiriéndose a "todo lo que se necesita creer y saber a fin de comportarse adecuadamente" (Pérez, 1998: 59)

La Antropología Estructural hace énfasis en "la existencia de códigos comunes que hacen posible la participación, la comunicación y la interacción" (Pérez, 1998: 60)

Claude Levi Strauss se cuenta entre sus principales autores.

La escuela de la Equivalencia Mutua ve a la cultura como un "conjunto de procesos cognitivos estandarizados que crean un marco general para la predicción del comportamiento entre los individuos" (Pérez, 1998: 61).

La escuela Simbólico – Semiótica ve a la cultura como "un sistema de significados y símbolos colectivos" (Pérez, 1998: 62)

Se manifiesta a través de ideologías, mitos, valores, conciencias, folklor, etc.

C. Geertz se cuenta entre sus principales autores.

5.1.3 Importancia de la Cultura en las Organizaciones

La cultura se encuentra inmersa en todas las organizaciones y se refiere a la forma de sentir, pensar y actuar de los miembros de la propia organización e incide en el funcionamiento de la empresa.

La incidencia positiva o negativa, siempre se presenta y se determina por el accionar de los miembros integrantes de la organización respecto a los distintos procesos o tareas que se llevan a cabo en la organización.

Todo el conjunto de valores, costumbres y significados pueden orientar las acciones de la organización y determinar la forma de relacionarse o interactuar de los miembros, por tanto condicionar procesos productivos.

5.2 La Cultura Organizacional en Editorial Red

Como hemos visto, la Cultura Organizacional latente en las organizaciones, resulta primordial para entender el panorama y la configuración de nuestro objeto de estudio: Editorial Red.

Así, para entender como está conformada dicha cultura en la Editorial se ubican los elementos que sirven para definir sus rasgos culturales y establecer los ámbitos elementos de la misma.

5.2.1 Propósito Organizacional

El propósito o misión en la organización se refiere a "Identificar exactamente a dónde vamos, conocer y compartir el para qué último de la organización" (Pérez, 1998: 24).

En capítulos anteriores se ha visto la inexistencia de ésta "Misión" y su necesidad de establecerla para ofrecer dirección en al empresa, de éste modo puede orientarse los esfuerzos de las tareas cotidianas.

Al no establecer una "Misión" o propósito, se derivan consecuencias que el autor Pérez identifica como: "La pérdida de visión global y del sentido del trabajo... ocasiona la ausencia de ideales atractivos para motivar la vida y darle significado" (Pérez, 1998: 24)

La misión permite conocer el camino y el fin de la organización, en el capítulo 2 se estableció la existencia de esta misión en un producto, pero formalmente no existe definido como grupo editorial.

5.2.2 Comportamiento, Actitud y Valores

Los distintos comportamientos de los miembros de la organización, representan uno de los factores culturales que condicionan los procesos en la Editorial ya que se afecta positiva o negativamente las tareas.

Existe una relación de causalidad entre la actitud y el comportamiento de los integrantes de la organización, es decir, una actitud puede orientar determinado comportamiento.

Los valores son elementos que guían el comportamiento de los miembros de la organización, por lo cual resulta primordial identificarlos para entender la actitud de los actores.

Los valores se pueden transmitir e integrar a la organización a través de la comunicación, la conducta, la tolerancia y el reconocimiento; cada una para establecer convicciones en la misma.

La comunicación para hacer visibles los valores y ofrecer identidad a sus miembros; en cuanto a conducta los líderes formales de la organización son quienes a través de su conducta deben comunicar los valores.

Mediante la tolerancia se respeta la condición social, política, ideológica y otras, de cada persona; mientras el reconocimiento se refiere al agradecimiento a los miembros de la organización sus ideas y recompensar el seguimiento a los valores estipulados por la propia organización.

En Editorial Red, la tolerancia y reconocimiento se establecen mediante diálogos de los líderes de la organización con el actor o actores involucrados, sin embargo, no existen elementos formales para dicho reconocimiento, recordemos la estructura de la empresa en el capítulo 2 de la presente investigación donde establecimos la falta de la misma en la organización.

5.2.3 Conocimiento Organizacional

Nos referimos a conocimiento a "el conjunto de habilidades, saberes y experiencia que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una empresa" (Pérez, 1998: 33)

El conocimiento en la organización puede valorarse, desarrollarse, reconocerse la presencia o ausencia de éste y recuperarse de la experiencia y la creatividad.

El conocimiento en Editorial Red es adquirido básicamente a través de la experiencia; como hemos visto, los miembros en la organización son reclutados a partir de las actividades previas que han realizado los actores en otras instituciones del ramo.

Aunque en la organización objeto de estudio se reconoce los conocimientos y las lagunas del mismo, no se desarrollan programas de desarrollo que capaciten al personal en lo que no saben o que refuercen los mismos conocimientos previos.

Según el autor Pérez, pueden establecerse programas de desarrollo del conocimiento como a continuación se detallan:

- **Capacitación.-** Cursos, talleres, seminarios, conferencias, programas de desarrollo.
- **Bases de Datos.-** Identificar, registrar y organizar el saber hacer de la empresa ("Know how") para que el personal pueda familiarizarse o enriquecerse de la experiencia y el conocimiento colectivo.
- **Centros de Información.-** Dotar el conocimiento de un lugar físico y estructural en la organización mediante la creación de centros de información y conocimiento (Lugares destinados al estudio y acopio de conocimientos) Esta es una de las mejores formas de otorgar valor al conocimiento.
- **Reconocimiento.-** Ceremonias y rituales de premiación del conocimiento (nivel académico, especialidad, investigación, dominio técnico), uso de símbolos visibles, constancias, grados académicos, status, etc.
- **Trabajos de Equipo.-** Equipo de mejora: conformación de equipos para el desarrollo de proyectos. Clubes tecnológicos, equipos informales de intercambio.
- **Retroalimentación.-** Evaluar a quien genera las ideas para traducirlas en aportaciones y hacerlas aplicables (importante siempre darles salida): Desarrollo de habilidades de comunicación gerencial (escuchar). Reuniones informales de intercambio y solución de problemas. Buzón de sugerencias / Programa "DINOS".

5.2.4 Claridad Organizacional

La claridad organizacional se refiere a "la identificación y eliminación de las confusiones, dudas, ambigüedades, incertidumbres, etc., que obstaculizan el funcionamiento de la organización e impiden el desarrollo de su potencial" (Pérez, 1998: 28)

Pérez identifica algunas dudas y confusiones que pueden estar obstaculizando este funcionamiento organizacional y son:

- Información que posibilita el trabajo.
- Las expectativas organizacionales e individuales cuya falta de definición puede impedir el compromiso con la organización.
- Las formas y los criterios de evaluación que al no ser claros desorientan y / o dispersan el esfuerzo individual y grupal.
- Demandas, expectativas y efectos del entorno, cuya falta de conocimiento vuelve obsoleta a la organización.

Conforme a los anteriores parámetros, encontramos que Editorial Red no cuenta con una integración de las metas personales y grupales, así como la sensibilización sobre las necesidades de colaboración entre los integrantes.

Por otro lado, la evaluación de potencial y planeación de desarrollo no es llevada a cabo, sin embargo, recordemos que uno de los productos que ofrece la Editorial es la capacitación mediante Seminarios para sus clientes externos.

Tampoco existe una auditoría de procedimientos formal para la "determinación de los rubros, áreas o características que se van a evaluar y el peso específico que corresponde a cada área, rubro a característica" (Pérez, 1998: 31)

En cuanto a expectativas y efectos del entorno, la Editorial evalúa las opiniones y demandas de los clientes a través de solicitudes de calificación sobre el servicio de Seminarios, sin embargo, las demandas de los proveedores no son tomadas en cuenta.

La situación y futuro de la organización, permanece conforme a la percepción de cada uno de los actores miembros de la organización y opiniones particulares del exterior conforme a la satisfacción y cubrimiento de necesidades de cada uno de los clientes.

5.2.5 Comunicación Organizacional

La comunicación en las organizaciones "es un instrumento que orienta una actuación o un comportamiento organizacional altamente efectivo" (Pérez, 1988: 45)

Al orientar el comportamiento de los actores dentro de la organización, la comunicación juega un papel importante en el desenvolvimiento idóneo de las actividades o procesos que son llevados a cabo en Editorial Red.

El instrumento "comunicación" sirve en las organizaciones para cumplir las tareas de conducción / dirección, enculturización, adaptación y coordinación / articulación.

De lo anterior se deriva, la necesidad de la organización de crear instrumentos de comunicación utilizando verbales y no verbales dirigidos al interior y exterior que permiten articular las relaciones o interacciones y den una unidad a la organización.

En cuanto a los símbolos verbales, existen mitos, ideología, principios y valores; los no verbales a los hábitos, ritos, costumbres, ceremonias, arquitectura, emblemas, uniformes, colores institucionales, afirmaciones no verbales o héroes.

Mediante el establecimiento de tales instrumentos se crea una organización articulada promoviendo condiciones de unidad en la organización para dirigir esfuerzos laborales a un mismo rumbo.

5.2.6 Liderazgo Organizacional

Desde el punto de vista cultural, el liderazgo "Está encargado de interpretar y reforzar la identidad y el sentido colectivo de la organización. Esto es porque todo lo que estructura, identifica y da sentido, también da autoridad en las diferentes situaciones que se presentan en el trabajo". (Pérez, 1998: 37)

El liderazgo tiene un papel simbólico y es reconocido por la organización a través del actor que ocupa un papel de primer orden en la misma, es decir dirige a la empresa estableciendo la manera en que se realizan los procesos.

La guía en este sentido no siempre se establece en la Editorial conforme a quien sustenta la autoridad formal, ya que el establecimiento y sentido colectivo de las organización puede darse en otros actores.

5.2.7 Tipo de Cultura en Editorial Red

La cultura se refiere a la forma de actuar de los integrantes de un grupo, en éste caso Editorial Red posee un patrón general de conducta colectiva en cuanto a cultura se refiere.

Horacio Andrade en su artículo "El Papel de la Cultura y la Comunicación en las Crisis Organizacionales", propone una tipología sobre cultura, desde el punto de vista de crisis en las organizaciones:

- Cultura Débil – Disfuncional
- Cultura Débil – Funcional
- Cultura Fuerte – Disfuncional
- Cultura Fuerte – Funcional

Las variables anteriores sobre cultura son determinadas por el autor basándose en las combinaciones de características de cultura débil – fuerte y cultura funcional - disfuncional.

La cultura fuerte se refiere a que en la organización los valores son claros, definidos y difundidos entre sus miembros, además de regir su conducta y tener una jerarquización en función de su importancia.

La cultura funcional se da cuando ésta permite alcanzar la misión y cumplir las metas, además de motivar, comprometer e integrar a sus miembros en un ambiente sano.

Así, Editorial Red, presenta una cultura de tipo “ Débil – Funcional” ya que existen poco significados compartidos entre los miembros integrantes de la organización, sin embargo la empresa es utilitaria.

Como hemos visto, Editorial no cuenta con una estructura de valores, objetivos o misión definidos y tampoco difundidos dentro de la cultura de la organización objeto de estudio.

En éste tipo de cultura de la organización, se tiene la creencia de que lo que ha funcionado sigue vigente y puede tenerse una percepción de la crisis poco realista ya que la manera de enfrentarla está basada en experiencias pasadas.

Estas experiencias no se apoyan en un conjunto de valores asumidos por los actores integrantes de la organización y el riesgo es alto en momentos en los que en la organización se presenten crisis.

Por otro lado, la estrategia comunicativa se encuentra en relación al tipo de cultura que posee Editorial Red, para el mismo autor, Andrade, si la cultura es débil – funcional la estrategia debe tratar de crear significados compartidos.

Debe entonces, orientarse a los miembros de la organización acerca de la información que se genera en la misma empresa y sobre el porque de las acciones y decisiones a tomar, así como el rumbo a seguir.

De tal manera que la cultura se vea como un recurso para el buen funcionamiento de la organización, orientando la acción de los miembros de la empresa y que ésta acción se apoye en los valores.

5.3 Diferencias y Similitudes Organizacionales

Comunicación y cultura se encuentra ligados de manera estrecha en Editorial Red, entendidas a partir de las distintas percepciones que tienen los actores dentro de la organización.

La comunicación, vista como un instrumento de la cultura organizacional puede ayudar a encontrar acuerdos o negociaciones adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa.

Las diferencias humanas, resultan determinantes en los procesos en al Editorial y canalizan esfuerzos y energías en sentidos opuestos, por lo que los costos pueden ser fuertes.

Al utilizar la comunicación como un recurso para éste ahorro de energías, pueden establecerse acuerdos que ayuden a mejorar los procesos y por lo tanto el buen funcionamiento de la organización.

Por lo tanto, la consideración de las imágenes sobre los distintos aspectos que componen la organización permite conocer los enfoques y fortalezas y debilidades de la organización.

5.3.1 Debilidades en Editorial Red

De manera general, existe una similitud entre las diferentes imágenes sobre la estructura formal de la Editorial, se concuerda en la ausencia de ésta y en el planteamiento claro de dicha estructura.

Esta es justamente una de las mayores debilidades en la Editorial, los objetivos y fines de la empresa no son conocidos por los miembros de la organización, o al menos esa afirmación se plantea en las respuestas de la encuesta aplicada a los miembros.

La misma situación existe con respecto a la misión, visión y valores de la Editorial; la imagen del personal concluye sobre su desconocimiento, al igual que la imagen oficial, individual y del líder.

Objetivos, misión, visión y valores; desde la estructura formal de la organización no son reconocidos como tales, así mismo, existe una fuerte similitud en cuanto a la necesidad de materiales institucionales que los aclaren.

Aunque en algunos productos de la Editorial, éstos se encuentra establecidos, no existe una labor de transmisión de dicha información hacia el personal de la empresa, aunque para el líder como se vio en la entrevista parecen claros y definidos.

Esta ausencia de estructura, también en cuanto a funciones y delimitaciones claras de puestos hace énfasis en la medición de los problemas descritos en el capítulo tres:

- Retrasos en tiempos de entrega de producto final a usuario final
- Retraso en tiempos de entrega de insumo de un área a otra
- Retraso en procesos debido a las aprobaciones (autorizaciones concentradas) nula o poca toma de decisiones en sub procesos
- Duplicidad de funciones (Dos actores y un solo proceso)
- Duplicidad de procesos (Un actor realizando el mismo proceso por segunda ocasión)

Por efecto, otra de las principales debilidades en la organización se determina por los continuos cambios y rotación de personal que existe en la organización, y a la poca o nula cooperación entre las distintas áreas.

Estas trabajan de manera independiente, incluso son reconocidas como grupos tanto formales de trabajo como informales por el liderazgo de la empresa y aunque el aspecto es reconocido no se motiva una integración entre los miembros.

Por otro lado, la imagen oficial en cuanto a objetivos y fines de la empresa es reconocida en las revistas "Red" y "Al Detalle", así como su visión, misión y valores, así también encuentra una credibilidad, reputación y experiencia conforme a su liderazgo.

Al ser una editorial especializada posee la capacidad de adaptación conforme a los productos que el mercado solicita y estos son posicionados en el mercado desarrollándose en un ambiente relativamente noble.

Para la imagen de la autoridad los objetivos y fines de la empresa son claros y se cuenta con una forma de trabajo funcional, aunque para la imagen del personal no se establezcan las funciones pero si se cuente con una libre expresión de ideas.

5.3.2 Debilidades en Editorial Red

Además de los factores que pueden poner en riesgo la existencia de la organización, existen fortalezas las cuales se presentan en su misma naturaleza, es decir, en ser una Editorial especializada; se encuentra con productos posicionados en el mercado en un ambiente noble.

La crisis económica por la que atravesaba en pasadas etapas ha desaparecido y se encuentra en constante estructuración para su desempeño; tiene por tanto, nuevas oportunidades de negocio y mercados específicos.

La problemática organizacional compartida se refiere a la estructura formal de la Editorial, a una falta de objetivos, misión, valores reconocidos o conocidos por los miembros de la empresa.

La problemática parcialmente compartida se refiere a la falta de cooperación y comunicación entre las diferentes áreas que la componen, así como entre los diferentes actores de la empresa.

La problemática organizacional no compartida se refiere a la forma de elaboración de las distintas tareas y procesos que se llevan a cabo en la empresa: la mayoría percibe que no se puede reconocer el trabajo de calidad de los otros.

En este sentido, la imagen individual establece la ausencia de una estructura específica para la organización que delimite el rumbo y claridad de funciones organizacionales, además de la desinformación y desconocimiento acerca de los otros.

Por lo tanto la propuesta de intervención se encuentra encaminada a disminuir los problemas en el funcionamiento de la organización a partir de mediar e influir en el comportamiento de los actores partiendo de una cultura organizacional acorde a sus propias necesidades.

5.4 Plataforma Estratégica

Conforme a las características que afectan el funcionamiento de Editorial Red, descritas en el apartado anterior podemos ubicar fortalezas y debilidades en la organización.

Una de las principales consideraciones se refiere al comportamiento de los actores mediante la percepción que tienen los mismos de su contexto y que se determina en gran medida al desconocimiento de los fines y objetivos de la organización.

Además el esquema de comunicación existente en la Editorial no permite una retroalimentación en las diferentes áreas y grupos existentes en la organización, por lo que los procesos de trabajo son ejecutados con errores y demoras.

El objetivo es construir un conjunto de conceptos afines a los actores integrantes de la organización para encaminar esfuerzos y lograr el cumplimiento de las metas organizacionales.

Recordemos que la Editorial posee una cultura del tipo "Débil Funcional", la cual representa una de las mayores debilidades de la organización ya que existen pocos significados compartidos entre los miembros.

Los riesgos ante una posible crisis pueden ser varios al no existir una unidad de "cohesión" dentro de la organización, como hemos visto las distintas áreas trabajan de manera independiente y no existe comunicación entre ellas.

Los problemas dentro de los procesos de trabajo, surgen al no contar con toda la información necesaria para poder llevar a cabo una correcta toma de decisiones y en una duplicidad de funciones que conlleva costos tanto materiales como psicológicos en los miembros.

Por otro lado, al elaborar las tareas basadas a medida de cada uno de los proyectos en la Editorial, se pierde tiempo al invertir horas en trabajos anteriores que en un sentido estricto debieran estar terminados.

La manera general de trabajo dentro de la organización es a la par de las solicitudes, es decir, las funciones y delimitaciones surgen a medida que se lleva a cabo cada proyecto y las energías pueden canalizarse en determinada tarea y en el siguiente momento cambiar.

Así también no existe una estructura que ayude a la delimitación de tareas y funciones y a que las distintas áreas trabajen conjuntas, todas reportan directamente a una dirección y el proceso de coordinación no siempre se lleva a cabo.

Uno de los elementos que tienen la posibilidad de unir o integrar a los miembros de la organización es la ordenación de una estructura en la que al mismo tiempo aclare los objetivos de la empresa pero no limite a su personal en el sentido opresivo.

Esta estructuración tendrá la finalidad principal de recopilar las funciones y tareas de cada una de las áreas de trabajo para el conocimiento de las otras, así como de sus logros y proyectos.

Alternativo a las actividades de integración y motivación entre los integrantes resulta otro de los factores importantes que pueden neutralizar la apatía de las diferentes áreas y por efecto la comunicación.

La conformación de una estructura relativamente formal y la integración de todos los integrantes de la empresa representa un proyecto institucional compartido por los actores de la organización.

Con una claridad de funciones, áreas, tareas, objetivos, visión, valores, misión, de la organización pueden contrarrestarse varios problemas en los procesos productivos, como la duplicidad de funciones por ejemplo.

La principal atención al resolver los problemas se presenta en la claridad hacia a los miembros de la organización sobre los objetivos y fines de la misma, ya que éstos no se encuentran establecidos y mucho menos difundidos en la organización.

Al encontrarse la organización con una adecuada estructura, concisa y al mismo tiempo fuerte puede requerirse la contratación de un actor especializado en recursos humanos debido al mismo organigrama propuesto en la estructura.

Tomando en cuenta los anteriores se establece la estrategia para establecer un conjunto de disposiciones y alcanzar los objetivos deseados que sea compartido por todos los actores de la organización.

5.4.1 Proyecto Organizacional

Para caracterizar el proyecto organizacional encaminado a minimizar los problemas de la Editorial, definiremos las medidas de acción a partir de los siguientes parámetros:

Nombre: Columna Vertebral de Editorial Red mediante una propuesta de intervención comunicativa en la cultura organizacional.

Objetivos:

Establecer conceptos rectores en la cultura organizacional de Editorial Red para mejorar su funcionamiento.

Establecer una estructura concisa y fuerte para canalizar esfuerzos hacia objetivos comunes.

Promover la ejecución de actividades encaminadas al cumplimiento de los objetivos de la organización mediante flujos comunicativos idóneos.

5.4.2 Normas de Acción

Conforme al proyecto organizacional, las normas de acción se encaminan a reducir la incertidumbre en los miembros de la organización mediante una claridad que defina las necesidades y el cumplimiento de los objetivos.

Mediante la estructuración de las funciones de los actores de la organización se realiza una distribución del trabajo delimitada y se hacen públicos los objetivos y fines de la empresa.

Así también se propicia la participación de los miembros en los procesos de trabajo y se reconoce el conocimiento de los actores y su misma intervención en los diferentes procesos de la organización.

En este sentido, la interacción con las diferentes áreas que conforman la Editorial, se propicia mediante un flujo comunicativo que en los niveles jerárquicos establecidos por la organización sea en todas direcciones.

Conforme a la mayor comunicación y el flujo de información eficaz se fomenta la cooperación en los procesos en tiempos óptimos y las entregas de insumos idóneas para el flujo y cumplimiento de los distintos proyectos de la organización.

La evaluación constante mediante periodos establecidos resulta primordial para calificar, valorar y comprender el estado en que se encuentran todos los procesos y de ser necesario complementar o implementar otros.

El costo en relación a la inversión económica se valúa mediante la administración correcta de los recursos con los que cuenta la organización, ya que el costo inmediato es para los actores involucrados en cuanto al esfuerzo invertido en el proceso.

5.5 Estrategia de Comunicación

En base al proyecto organizacional, la estrategia de comunicación está encaminada a servir como un mecanismo que permita a la Editorial llegar a los acuerdos pertinentes entre sus áreas para el buen funcionamiento y desenvolvimiento de las mismas.

Así, se trata de crear una cultura que cree y consolide las diferentes representaciones que existen en el interior de la empresa objeto de estudio para que pueda adecuarse ante los conflictos tomando en cuenta a los actores involucrados.

La comunicación puede dar la posibilidad de mediar entre los actores involucrados en un proceso de interacción y negociación, creando un discurso y canales adecuados para su implementación.

Dicho discurso debe ser congruente con las acciones y funcionamiento en los procesos de la Editorial, así como el liderazgo presentado y la forma de coordinar las distintas tareas y áreas integrantes.

Se pretende promover una mayor comunicación en la organización, de manera que ésta sea tanto vertical como horizontal, recordemos que al describir la estructura de comunicación en la empresa, ésta solo se presenta de forma vertical.

Debido a la cantidad de actores presentes en la organización, la cual es menor, la comunicación básicamente se presenta interpersonal por lo que es factible dicho proceso a través de una red comunicativa en la que pueda distribuirse la información.

5.5.1 Mensaje Institucional

En cuanto al mensaje institucional planteado, se refiere al establecimiento de la "columna vertebral" de la organización en cuanto a estructura formal:

Nuestro objetivo es.
Nuestra visión es.
Nuestra misión es.
Nuestros valores son.
Somos.

El objetivo es crear, presentar y transmitir dicha estructura para crear un discurso en común entre los miembros de la organización y establecer las pautas que canalicen esfuerzos hacia una sola dirección.

Así mismo se presenta dicha información como un insumo para poder ejecutar y establecer las funciones y tareas de cada área, así como de los actores involucrados.

El propósito del mensaje institucional se determina con el fin de promover significados que puedan ser compartidos entre los actores miembros de la organización.

Así también puede influirse o determinarse ciertos comportamientos entre los actores que se encaminen al buen desempeño y funcionamiento idóneo de la organización y sus procesos.

Los procesos de comunicación que se proponen llevar a cabo para la creación y transmisión cultural en la organización son de interacción grupal y de diálogo interpersonal.

Lo anterior tomando en cuenta el número de miembros en la organización y a los propios procesos formales de trabajo, creando así una retroalimentación en distintas solicitudes y conociendo las formas de representación distintas de los actores.

5.6.2 Proceso de Comunicación

Los procesos de comunicación para llevar a cabo en Editorial Red debe tomar en cuenta la transmisión masiva para dar a conocer e informar el objetivo como grupo editorial, dando sentido con un carácter oficial para asegurar la transmisión de la información con el seguimiento correspondiente.

La interacción entre las áreas resulta primordial para llegare a los acuerdos pertinentes mediante la organización del trabajo en reuniones que estimulen la participación de los integrantes de la organización.

El diálogo interpersonal es otro elemento a tomarse en cuenta entre los mandos medios los cuales se regulan mediante la figura de autoridad quien cumple un papel organizativo entre todas las áreas de trabajo.

El proceso se encamina en primera instancia a los integrantes de la organización ya que la finalidad se establece a partir de la cultura organizacional común y afín a los propios actores.

La forma de aproximación es a través de materiales escritos formales sobre los lineamientos de los objetivos de la organización, así también el aseguramiento de la recepción de estos y el seguimiento conforme a evaluaciones y retroalimentación para la adecuación de los mensajes.

5.6 Plan de Comunicación

Editorial Red es una organización con constantes cambios tanto de estructura como de personal, sin embargo la imagen externa de la organización se presenta en buenas condiciones aún debido a disfunciones en los tiempos de entrega y retrasos de productos.

La empresa se desarrolla en un ambiente noble con un mercado cautivo y específico, donde no se presentan mayores competencias para la organización debido a su calidad de especializada.

La imagen interna por el contrario, presenta los mayores conflictos y discrepancias, así como la falta de motivación y comunicación entre sus miembros.

Debemos recordar también, que en general Editorial Red, funciona mediante proyectos independientes y las prestaciones y salarios se encuentran determinados por los mismos.

Por tanto, el plan de comunicación se encuentra enfocado de manera interna, tocando algunos puntos para reflejar determinadas pautas al exterior: la imagen exterior que debe resarcir en cuanto al producto revistas es la entrega y en cuanto al producto seminarios los contenidos.

El plan de comunicación interno tiene como objetivo transmitir las metas e ideales de la organización a sus miembros, así como propiciar un diálogo permanente y motivacional entre los mismos.

Por tanto los lineamientos comunicativos deberán hacer hincapié también en la cooperación y comunicación entre las distintas áreas, así como la visión a mediano y largo plazo de la propia organización.

Los objetivos se encaminan a establecer un flujo de información continuo que sea capaz de coordinar a las distintas áreas de trabajo, describir las expectativas de la organización, dar a conocer las responsabilidades de cada área de trabajo y las formas de participación.

Además establecer un diálogo permanente con los integrantes y clientes de la organización informando acerca de los logros y metas alcanzadas, de esta manera se otorga sentido a las diferentes actividades que realizan los miembros de la organización.

Por otro lado, la retroalimentación y el flujo de información entre los diferentes niveles jerárquicos debe propiciarse para el establecimiento de toma de decisiones basada en la mayor cantidad posible de información en cada uno de los proyectos a elaborarse en la organización.

En general la conducta de los integrantes de la organización debe atender acciones comunicativas que se lleven a cabo bajo una lógica en común que tome en consideración los intereses de la empresa.

Por lo tanto el vocabulario rector debe hacer referencia a la participación para integrar las acciones de los actores organizacionales donde el trabajo en conjunto tiene mayor relevancia que el individual.

También en la honestidad que hace referencia a valores comunes y al cumplimiento de compromisos establecidos formalmente, así como la integración de unidades de trabajo encaminadas a un mismo fin.

En síntesis, la elaboración escrita de la estructura formal de la organización presenta el rubro general para la ordenación de la empresa Editorial, para lo cual se requieren de programas específicos de comunicación interna y comunicación externa.

5.7 Programas de Comunicación

Conforme a los objetivos del plan de comunicación, debe tomarse en cuenta los programas internos y externos para la estructuración de dispositivos comunicativos masivos, interpersonales, grupales o individuales.

Los cuales se traducen en productos comunicativos para beneficio y estructuración de adecuados flujos de información considerando su aplicación, evaluación y de ser necesario su arreglo.

5.7.1 Comunicación Interna

Mediante la información necesaria para el desarrollo de las actividades laborales, podemos caracterizar la comunicación administrativa en Editorial Red conforme a las siguientes direcciones:

El área administrativa se encargará de la creación o contratación de un integrante especializado en recursos humanos para seleccionar personal adecuado, elaborar el proceso de inducción de nuevos integrantes, elaborar programas de capacitación o mantenimiento en el personal.

Así también de la evaluación del personal para contrarrestar debilidades y fortalecer conocimientos, lo cual puede plantearse debido a la continua rotación de personal y por tanto la continua necesidad de nuevos integrantes.

La elaboración de escritos formales donde se establezcan y aclaren los objetivos organizacionales mediante la planeación y adecuación constante por parte de Dirección General que unifique esfuerzos y entregas a través de calendarios o rutas en cada proyecto.

Así como el seguimiento a la recepción de información y notificación de enterado tanto de la tareas generales como de cada área de trabajo en la organización.

Los flujos de información deberán tomar en cuenta todos los involucrados en el proceso de trabajo y por tanto a todos los integrantes de la organización mediante juntas de trabajo y coordinación entre las áreas.

Es importante que la organización cuente con una estructura comunicativa que permita unificar las diferentes percepciones de los actores y sus modelos de representación.

Para lograrlo, los modelos de mediación que se proponen tienen la finalidad de propiciar la participación en los procesos de trabajo de manera coordinada a través de la integración e instrucción de los líderes de la organización.

De tal manera que la realización de las actividades se encuentren fundamentadas en una claridad organizacional que defina las expectativas y las necesidades de la empresa, así como la disposición e contingencias para lograr establecer acuerdos.

Para el establecimiento de lo anterior es primordial la existencia de manuales de inducción y recopilado de información dispersa para acceso a los actores que lo requieran como insumo para el trabajo.

5.7.2 Comunicación Externa

La comunicación externa de Editorial Red debe estar encaminada a restablecer los puentes que se encuentran fracturados u olvidados en cuanto a imagen y presencia en el mercado.

La reactivación de la cartera de clientes presenta la posibilidad de relaciones en el contexto que establezcan una difusión comercial y promoción de las actividades de la empresa.

El mantenimiento de las páginas web, así como la unificación de RED como grupo editorial establece un medio de comunicación para propiciar una opinión favorable en el contexto.

La difusión de los objetivos y fines de la empresa posiciona la imagen al exterior y define una cultura organizacional tanto interna como externa, tomando en cuenta la congruencia entre la visión, misión y valores publicados con su propio funcionamiento interno.

Conclusiones Generales

La comunicación, resulta un factor primordial en el desenvolvimiento de las organizaciones, como instrumento para lograr acuerdos pertinentes entre los individuos encaminados al funcionamiento idóneo de cualquier agrupación.

Por otro lado, la organización son los individuos que la conforman y como hemos visto, su percepción personal influye de manera determinante en todos y cada uno de los procesos de trabajo.

La comunicación continuamente se presenta en lo cotidiano de la organización y representa un mecanismo primordial para mejorar no solamente los procesos estrictamente laborales, si no que al ser conciliadora, representa también un mecanismo regulador de interacciones personales.

Dentro de este lineamiento, debe tomarse en cuenta que los paradigmas que guían el estudio de las organizaciones abogando solo por estructuras definidas y jerárquicas o una clara definición de funciones no son suficientes para explicar el fenómeno complejo de la problemática organizacional.

Es aquí donde la comunicación organizacional representa una alternativa de abordarla al considerar la multiplicidad de relaciones que se generan dentro de las organizaciones y que continuamente influyen y encaminan el rumbo de la organización.

El papel de la comunicación es preponderante teniendo siempre en cuenta que las organizaciones están conformadas por seres humanos con intereses, metas, necesidades, en general toda una historia de vida, la cual "flota" en la organización.

La organización, entre otras, es entonces la suma de los intereses de cada uno de sus miembros, compartidos o no con los de la propia organización; por lo tanto, se presenta una complejidad que debe ser tomada en cuenta.

La organización, a través de la comunicación, deberá tomar en cuenta a sus integrantes y valorar sus necesidades y percepciones para poder ajustarlas a las

metas organizacionales, de tal manera que se logren disminuir costos económicos en la empresa y emocionales en los actores.

Se trata entonces de una negociación fructífera y que al mismo tiempo sea lucrativa entre la organización y los miembros a través de mecanismos comunicativos que permitan a los actores de la empresa reconocer y ejecutar procesos encaminados a cumplir las metas organizacionales.

El resultado de la investigación efectuada a Editorial Red, S.A. de C.V. presenta una organización primordialmente flexible que se adapta a las necesidades del mercado ya que su estilo de negocio es de grupo editorial especializado.

La empresa se encuentra en continuo movimiento y constantes cambios en su estructura y objetivos, durante el transcurso de la investigación se ha enfrentado a la incorporación de un nuevo grupo editorial, cambios de dirección y expansión internacional.

Sin embargo, la etapa que apuntala hacia una empresa con desarrollo puede cambiar la balanza en un futuro de no tomar en cuenta la falta de claridad organizacional y estructura.

Al incorporarse cada vez más miembros en la organización y proyectos, la realidad organizacional se vuelve aún más compleja y en determinado momento, la falta de una estructura básica en la organización puede crear la desorganización.

Ante tales circunstancias, la comunicación puede intervenir de manera favorable en la cultura de la organización para ajustarse a los continuos cambios de necesidades en la empresa y los propios intereses de sus miembros.

Así también toma en cuenta el factor humano que determina el resultado final de todos los procesos, que aunque en algunas ocasiones puedan ser predecibles, la naturaleza humana dispone las acciones.

Finalmente, cabe mencionar que la presente, deja abierta la posibilidad de continuar la investigación en la organización a través de la evaluación de los resultados obtenidos mediante la aplicación de la propuesta comunicativa de intervención.

Así también, se trata de contribuir en la investigación de las organizaciones mexicanas, a través del presente reporte generado dentro de la opción de titulación de la ENEP Acatlán: "Organización, Comunicación y Cultura" que establece nuevas líneas de investigación en el área de comunicación organizacional.

ANEXOS

ENTREVISTA A DIRECCIÓN GENERAL DE EDITORIAL RED ACTOR 1

¿Cómo es que te decides a adquirir la empresa editorial?

La lógica detrás de la adquisición fue el poder crecer la empresa hacia la visión de ayudar a la mejora de los profesionales, inicialmente el área de tecnología y telecomunicaciones, a través de la comunicación, para hacer eso decidí implementar una estrategia en la que dependiera de mí la ejecución del plan más que del grupo externo que podría o no estar de acuerdo, entonces la visión en su momento fue promover la cultura de la conectividad, posteriormente evolucionar a crear una compañía que ayudara a profesionales de diferentes mercados a hacer mejor su trabajo a través de productos especializados que podían ser revistas, entrega de productos en Internet, seminarios. Ahí fue donde se empezó a dar la expansión pero siempre con la misma mira que es tratar de ayudar a profesionalizar a los profesionales, esa es la misión que perseguía encontrar la empresa. Se dio la oportunidad de algunas empresas, algunos socios, para aumentar la participación y asegurarme de que esta misión fuera de una manera más rápida, más eficaz.

¿Cuál era el objetivo?

La estrategia es convertirnos en la mejor compañía de México que provee contenidos, insisto para que los profesionales hagan mejor su trabajo, y de entregarlo en el formato en el que al profesional le guste, dejar que esta persona escoja. Estas opciones, las definimos como la creación de comunidades en donde nos comunicamos con ellos a través de 3 medios especialmente: la revista especializada, el medio escrito, el medio tradicional, el medio que mucha de la gente está acostumbrado a utilizar para tomar decisiones no sólo de compra si no de aplicación de tecnología, de aplicación de estrategias, la siguiente es la parte potencial que son los eventos como los que estamos haciendo ahora, seminarios en donde te reúnes y te comparten la experiencia cara a cara y tienes la oportunidad de hacer redes de colegas o de intercambiar opiniones y conocer gente. La tercera es a través de entrega directa y que incluye la parte electrónica que sería sitios de Internet, mercadotecnia directa y algunas comunicaciones a través de suplementos especiales, etc. Pero se trata de crear un núcleo de comunicación a grupos homogéneos de gente que trabaja en mercados de especialidades.

¿Ese es el objetivo de la empresa RED?

Nació Red con esta filosofía para tecnología, expandimos en diferentes áreas para implementar esta estrategia de ayudar a profesionalizar a profesionales en otras categorías, en otros mercados de hospitales, inicialmente lo expandimos hacia revisión humana, que es una revista de recursos humanos, después con higiene y seguridad, hicimos esfuerzos para otras asociaciones en el caso de antes en la revista Infogas, posteriormente para la asociación de servicios departamentales, y algunas revistas a la medida: Barter y otras. Pero siempre con la filosofía de crear comunidades en las que nosotros nos comuniquemos y los ayudemos a profesionalizar su labor y a tomar mejores decisiones.

Nunca de entretenimiento, nunca Cosmopolitan, Vanidades, T.V. y novelas, nunca de consumo, nunca abiertos, siempre de uso para mercado en sistema vertical.

¿Cuál es la visión de la empresa?

La visión original era promover cultura de la conectividad, lo expandimos y lo podríamos englobar que es profesionalizar a profesionales; es algo que nadie sabe, que no se a hecho un esfuerzo para permear a organizaciones, anteriormente la cultura de la conectividad era supervivencia económica porque es capaz de hacer lo que quiera, dinero, y ahora más estable identificamos nuestra comunicación.

La primera visión con toda certeza sería la comunicación, la gente no hemos hecho una buena labor para que todos sepamos quienes somos y a donde vamos, cada quien tiene su percepción personal, nadie sabe y definitivamente esto ayudaría muchísimo. La segunda gran área de oportunidad es mejorar la cultura para que logremos mejores resultados trabajando en equipo, esta muy relacionada con la primera, al no saber hacia donde vamos, que representamos, no existe una unidad de criterio, una filosofía que todos compartamos, un orgullo de pertenecer a la organización, hay gente que les gusta o no, hay gente que está por el dinero, pero yo veo que finalmente estamos intentando armar equipos donde exista presión, donde la gente conviva en armonía y compartir un estilo de trabajo con el mismo fin.

Por ejemplo: oigo que el grupo de ser detallista de la empresa, es un grupo que a tomado una vida propia, con una personalidad fuerte del director comercial que es Orlando y han hecho un equipo muy funcional y auto contenido, no existe mucha relación con el resto de los departamentos, pero no hay tanta comunicación porque están en temas que no involucran a otras áreas y tampoco tienen una forma de ser social y por la estructura que es como una unidad autónoma, no requiere de un equipo de eventos compartidos, tenemos un grupo heterogéneo en Red, y esto se da por el crecimiento de los últimos años, todo se dio de manera orgánica, nos llevo a cometer muchos errores que nos hicieron ver para sobrevivir económicamente, no es secreto que tuvimos dificultades económicas hace 2 años y el año pasado todo el dinero que entró fue para bajar pasivos, entonces esto no permitió pensar en mejoras de cultura, de organización, de comunicación, si no sólo era exclusivamente de supervivencia de la empresa, en este momento cuando ya pasamos de un año bueno estamos teniendo mejores resultados que el año pasado, antes yo te diría que no puedes tratar de embellecer y hacer más eficiente un barco cuando tiene agujeros, entonces, se taparon los agujeros, ya estamos en una posición en la que podemos mejorar, regresando al punto de los grupos, hay otros grupos que es el grupo de Red que es heterogéneo porque de ahí nació la empresa y ha pasado por una cantidad de cambios tremendos en muy poco tiempo.

También ha habido una transformación de los equipos de trabajo de haber habido grupos que no se llevaban entre ellos a un movimiento hacia una armonía muy incipiente pero que aún así se ve. Por ejemplo, yo podría decir que Red si está trabajando con bastante buen espíritu de camaradería entre Verónica, Paola y Elena, se llevan bien, no hay competitividad negativa, son muy abiertas, se apoyan. Antes Gaby no se llevaba con Paola, cuando a eso le añades el factor editorial que hemos pasado por Yolanda, Marlen, Fabiola, Patricia tomando algunas responsabilidades, ha sido un factor importante, pero sin embargo ahí está, y Fabiola está trabajando ½ día era algo que permitía que pasara mucho tiempo, ella llegaba a trabajar enseguida así se te contrató, pero de alguna manera eso hace que se aleje de la cultura de la empresa, otro cambio importante fue el de---- adquirimos un quiebre, llegó a la raíz de la empresa que fue la salida de Iveth y de Andrés, porque fue algo que hizo mucho ruido, la empresa creo que siempre ha sido muy transparente en el sentido de que no hay agendas escondidas y a la gente lo que se le dice se cumple, de una manera muy evidente, si funciona te va bien, si no, no tienes futuro en la empresa, en el caso de Iveth y Andrés un contrato mutuo, de confianza, eso

quebrantó mucho la credibilidad en los equipos porque hicieron cosas abiertamente indebidas, fue algo muy doloroso para la empresa y nos llevó tiempo para recuperarnos, nos sentimos traicionados, tuvimos que competir contra ellos, ya pasó tuvimos a Andrés, después a Alejandro y ya tenemos Nacho, y por último se tiene a tu grupo que está dando soporte directamente al área de tecnología en donde ha habido también una cultura que ustedes han hecho bastante alegre, muy eficiente, muy profesional, pero a la vez muy positiva, que no necesariamente es el estilo de las otras áreas, estas otras son un poco más serias, Enrique, Delia es más seria, son cambios, es lo que ha sido la historia de la empresa durante los últimos 18 meses, son cambios que tu puedes ver principalmente en puntos específicos, en la salida de Yolanda y en la entrada de Enrique y Alicia, porque lo que ha sucedido es que de tener una empresa manejada por una persona, la directora general era Yolanda y ella tenía un estilo en el que se permitía, se daba mucha libertad y autonomía y lo manejaba a su estilo que no necesariamente sería el más conveniente para la visión que nos habíamos planteado.

¿Trabajaban de otra manera?

Claro! En el momento en que ella ya no estuvo a gusto fueron muchos meses en los que ya no estaba contenta y se hicieron muchas cosas para que estuviera contenta, eso no necesariamente fueron las mejores decisiones para la empresa, cuando sale Yolanda y nos concentramos en la salud de la empresa, viene Enrique, viene Alicia, estoy yo, automáticamente ya hay una unidad de visión en donde Alicia contribuye tratando de dar cuerpo, peso y dirección, yo contribuyo trayendo nuevos proyectos, Enrique contribuye aligerando el espíritu de la organización con mucho sentido común, de negocio entendedor y con humor, eso da más estabilidad y la gente creo yo que con todos los planes que han habido en la empresa y la cantidad de cambios en muy poco tiempo, aún así tenemos eventos, tenemos fuentes de ingreso que están funcionando y tenemos un equipo que considero es el que nos funciona, porque es la gente correcta haciendo lo correcto. Esto es lo más importante para recalcar, la razón por la que estamos donde estamos ha sido la gran cantidad de cambios y donde finalmente hemos estado viendo la estabilidad después de haber cubierto todos los agujeros para estar en una forma de trabajar con planeación y con la posibilidad de armar equipos dirigidos hacia el mismo lugar.

El último grupo que no mencioné es el de Harry, los Harrys han sido un reto enorme en todos los sentidos para ellos y para nosotros, es un modelo de negocio totalmente único en el que todo depende de la buena voluntad de ambas partes, es un grupo huérfano que se incorpora a un grupo que quiere que tengan éxito y que sin embargo trabajamos totalmente diferente y dentro de un movimiento continuo en el que no tenemos tiempo de respirar en muchas cosas, ha sido un factor de ruido muy importante en las últimas semanas.

El grupo de Harry ha sido especialmente retante y que tiene una posibilidad de inyectarle una buena vitalidad a la empresa, tiene muchos riesgos porque nos distrae en muchas cosas, pero es necesario hacerlo por los cambios a futuro. Nos vamos a beneficiar mucho a mediano plazo con este movimiento, pero es un movimiento que nos está requiriendo una cantidad de esfuerzo emocional, es muy retante y es difícil teñir ese tipo de sacrificio de alguna forma para algunas personas, en el caso de Luis cuando es difícil ver donde entra en el plan de la estrategia a largo y a mediano plazo de la empresa, tienes una actitud mucho más amable ante cosas que son difíciles.

No se han dado un cambio porque han habido planes del futuro de esta relación que han estado en pláticas más cerca, más lejos de qué se quería hacer, no ha habido una definición más en mente, hacia fuera para no estar cambiando, el dar una explicación

sencilla que es una nueva línea de negocios pero que no es parte integral del negocio de editorial Red, en donde nosotros damos ciertos servicios por los que cobramos y ellos reciben un beneficio, la implementación puede ser muy demandante, es algo tan nuevo que sabemos las parte a donde queremos chocar, hay mucha incertidumbre al respecto. Pero ambas partes, desde el primer día sabíamos a donde queríamos llegar, vamos caminando a buen paso y en la dirección correcta.

Hay 4 grupos diferenciales dentro de la empresa, hay organizaciones dentro del departamento de farmacias tienen su cultura y el departamento de ventas son muy agresivos y muy plenarios y el departamento de recursos humanos es pequeño, los retos es dentro de la diversidad es lograr fines comunes, hablando de la comunicación, de los objetivos y de la visión de la empresa es lo que daría cohesión a todos estos grupos, al final del día nosotros empezamos de atrás para adelante como cualquier empresa pequeña, primero a la supervivencia, en un entorno tan cambiante, nosotros lo que compramos fue una revista de tecnología, hoy los ingresos de esta revista dentro de los ingresos de la empresa son un 30%, el 70% han sido de productos nuevos, entonces, se ha tenido que transformar la empresa totalmente, primero tienes que asegurar la supervivencia, después la permanencia, después el éxito financiero y después ya que tienes una empresa, la vas mejorando. En un inicio, teníamos estructuras organizacionales muy definidas, muchos procesos, mucha gente y perdimos dinero, se les dio la vuelta y en ese momento ya se puede pensar en sistematizar. La empresa funciona no óptimamente por mucho, pero funcionan.

Hay que tomar en cuenta cosas, una es documentarlo para que pueda haber mayor continuidad y transferencia, entre evento y evento, entre revista y revista por la falta de continuidad y de compartir experiencias de manera ordenada, es una labor permanente del departamento de circulación, telemarketing, del servicio al cliente, tu tienes que creerlo y para creerlo tienes que conocerlo, compartirlo, tener la oportunidad de debatirlo, de que sea un objetivo que tu hagas. Escribirlo y después hacerlo conocer.

Por lo mismo ha habido mucha rotación de personal, creo que a la misma incertidumbre del negocio y cambios del modelo de negocio, cuando compramos el negocio había una revista nada más (Red). Es una mamá que ha transformado, tenemos Red México y Red internacional, cerramos ésta y tenemos Red México con una cantidad de gente, hicimos recorte de personal, después fuimos a una estrategia, nos a llevado a movernos hacia nuevas categorías dentro de una nueva visión de profesional.

Ha sido el mercado y nuestra forma de adecuarnos a la nueva realidad, viendo que la dinámica se estaba moviendo de manera importante no hacia publicidad si no a otro tipo de eventos, se fue transformando la empresa y en ésta, se dieron cambios importantes, se dieron otras revistas más importantes, la publicidad de Red dejó de ser la más importante de ingresos, categorías que no teníamos presencia, se representan más que el negocio de tecnología, ha sido un cambio continuo del plan de negocios. No ha sido tanto el que la organización, comunicación hallan fallado, es mucho más grave que eso, la forma de trabajar de la empresa cambió, se transformó y tuvimos nosotros que transformarnos pasando por un proceso, el mercado se comprime, la competencia es feroz y nuestro modelo de negocio está equivocado, es lo que hemos tenido que cambiar los últimos 2 años, ese proceso ha sido muy doloroso, muy largo, muy desgastante para todas las personas involucradas y ha significado que es una compañía diferente, de repente se convierte en una empresa privada, ha requerido que se cambie la forma de trabajo, que seamos más eficientes.

Antes lo único que importaba era la supervivencia, cuando hay requerimientos en los que no puedes tener gente que no contribuya al mismo nivel, eso también le rompe los esquemas a la gente, hay gente que está acostumbrada a trabajar a su estilo. En vez de cobrar más por nuestros servicios, estamos cobrando menos de manera consciente por competencia y estrategia, esto requiere una forma diferente de trabajar, es un reto importante. Es un cambio importante: Alicia tomó la empresa cuando teníamos un grupo de eventos externos, ellos decidieron irse por otro camino, comprar otra revista y nos empezaron a descuidar, Orlando lo cambiamos, si deciden cambiar es natural pero la persona que está acostumbrada a trabajar de una manera y se le dan los mismos recursos y requiere ser más creativa, no da resultado. Lo que estamos buscando a partir de ahora es estabilidad. Tenemos flexibilidad pero dentro de un esquema en el que escuchamos a los que son los líderes.

Yo creo que la empresa va excelente hacia la visión de profesionalizar a profesionales, los valores es tener a la mejor gente para el puesto, tener a la gente con las herramientas, entrenamiento y motivación adecuadas y sacando los mejores productos reconocidos. Veo una empresa exitosa como permanente. Las empresas como un ciclo de vida natural, empresa que en los primeros 3 años es rentable, no es una empresa bien concebida y empresa que después de 2 años no da flujo positivo no es una empresa que deba de existir, si tu después de 1 año estás siendo rentable, no estás sacando dinero, estuviste en crecimiento y después caes, si después de 2 años no estás ganado dinero, no estás con gente adecuada.

En el momento en que tu prepares a alguien que tome tu rol en seminarios, te dedicas a otra responsabilidad y vas creciendo dentro de la empresa, son eventos rentados, vamos a realizar eventos muy valiosos, el ciclo de vida de la empresa está adecuándose, antes no había sitios, antes estaba Yolanda y yo estaba con otras cosas, luego me quede solo, luego vino Enrique, luego pedimos a Alicia, ya que había cierta producción, la gente empezaba a trabajar de manera más productiva, porque cuando la gente está a gusto y tiene las herramientas, puede hacer su trabajo.

El tema del futuro, veo una empresa mucho más grande en el mismo ramo, vamos a seguir dirigiéndonos hacia nuestra educación de mercados verticales, con oportunidades muy atractivas para los colaboradores que estén con nosotros, con equipos bien sólidos de humanos con recursos de todo tipo: financieros, tecnológicos en donde cada quién tenga las herramientas, la capacitación y el plan de desarrollo adecuado para hacer su trabajo de la mejor manera posible y armoniosa, que nos convirtamos en una elección entre las compañías de comunicación, incluya ética y con un número mayor de revistas, de seminarios, de relevancia dentro de la comunidad en México. Queremos atraer a la mejor gente, y la mejor gente sólo se queda en un lugar en el que va poder subir, es el círculo vicioso, si tienes a la gente buena, la tienes que retener, promover, desarrollar y esa gente trae a más gente buena, en el momento que la empresa pasa por baches, dificultades, falta de estrategia, sucede lo que nos ha pasado en los últimos años, en los que hay tantos cambios que la gente se inquieta inclusive la gente buena se ha ido, afortunadamente en los últimos 2 años hemos podido formar los equipos, pero, cuando la gente sabe que vas al lugar correcto y les gusta la cultura de la empresa, saben que tienen la oportunidad de desarrollar y se les va a recompensar por sus resultados no por el tiempo y dentro de eso están en una organización ganadora, te permite hacer mejores proyectos.

Los cambios han sido una falta de estrategia con una ejecución más sólida por una cantidad de cosas, los cambios que se han dado, pero mucho también ha sido por el proceso natural de aprendizaje, las empresas de alguna manera siguen los pasos de los líderes de altas empresas, en mi caso yo tuve que aprender haciendo cosas que algunas estaban bien y otras mal, no ha habido una ejecución a la altura de lo que se requería, una consistencia de estrategia, no ha habido la posibilidad por estar en una situación de supervivencia en algunos momentos de atraer y retener a la mejor gente, eso se le dio vuelta, y por eso empezamos a tener más estabilidad y estamos atrayendo a gente mucho más talentosa, más entusiasta, positiva. Cuando el cambio se junta con falta de experiencia como fue mi caso, cuando se junta con una situación difícil como fue el sector de tecnología y con dificultades financieras por errores operativos. El cambio viene dado por los resultados por debajo de lo que se requiere para operar de manera estable, el cambio es positivo, nos mantiene frescos, agresivos, interesados, cuando el cambio es cambio a lo loco, la gente se desespera, si el cambio es un cambio que te lleva a sacar lo mejor de ti y te va ayudar a desarrollarte y complementarte en un entorno que te reconozcan lo que has hecho de contribuciones, es un entorno positivo, el cambio no es permanente, no hay otra forma de operar, innovación con juicio y solidez, es un proceso sistematizado en el que se aprende de los errores para tratar de evitar de cometer los mismos errores y siempre con una meta bien identificada, si tu te mueves en ese trayecto, el cambio es tu aliado. No lo atribuyo por lo tanto a que ha sido la causa de todo el malestar de la empresa, ha sido un producto derivado de los cambios que platicamos hace rato

Es interesante la formación de las personas al frente, creo que este año ha sido evidente que ha habido un grupo directivo que ha sido principalmente en cuestión estratégica, Enrique, Alicia y yo, porque en cuestión de operaciones has estado tu, Isabel, Orlando, etc. Si vemos la dirección estratégica, la visión y el rumbo de la empresa en este último año hemos sido las tres personas, en cuanto a mi formación, yo tengo la formación profesional y la experiencia profesional que me ha hecho quizá el producto que soy hoy, es una formación de ingeniería industrial en la Universidad Panamericana, y en cuanto educación una maestría en Administración de Empresas en Harvard, eso aunado a trabajar en empresas corporativas enormes, en el extranjero, trabajé en Nueva York, para después en Red, todo esto ha sido quizá la combinación de aprender como funciona una empresa grande con los procesos y la administración formal para después pasar a manejar un negocio propio, y lo importante es hacer las cosas, esa fue la experiencia profesional de una formación corporativa a una formación emprendedora y ahora tratar de combinarla para que el emprendedor pueda aprender de los sistemas de la empresa más grande para dar estabilidad y un crecimiento estable. En el caso de Alicia, estudió Administración de Empresas, hizo un postgrado de 1 año en Harvard de Administración, trabajó 11 años, fue emprendedora en Barter y trabajó en Nueva York 1 año en el área de Mercadotecnia, es otro caso típico de una formación que incluye postgrado, una formación profesional de incorporación y después hacia una empresa pequeña y tratando de tomar los elementos de la empresa estable. En el caso de Enrique, estudió Ingeniería Mecánica, hizo un postgrado de 2 años en operaciones, trabajó de consultor y después emprendedor, ha hecho construcción, etc. Es una combinación atípica en el sentido de que no somos emprendedores desde que nacimos y tampoco somos grandes empresarios; es una combinación y eso nos ha llevado a que hallamos tenido que reintentarnos en el proceso. Hay emprendedores que han trabajado en empresa pequeña toda su vida y que han logrado ser muy buenos empresarios en esa formación, hay otros que son corporativos y se quedan en la Corporación y también pueden tener éxito. El ser gente mixta te lleva a un reto adicional, es un proceso más largo y complicado, cuando

logras conjugar las dos experiencias puedes juntar lo mejor de los dos mundos, pero en mi caso personal si me lleve más de 1 año o hasta 2 en lograr hacer el cambio de una empresa en la que no dependes de muchas cosas de supervivencia porque eres un empleado, a ser empresario.

¿Cómo ve la competencia a la editorial?

Con confusión porque hemos cambiado nuestro modelo de negocio, nacimos siendo de una sola industria (tecnología), hoy somos multi industria, por lo pronto en tecnología en Retail, servicio. Antes éramos una empresa que sólo editaba 1 revista, hoy edita revistas propias y de otras compañías y que da servicios, nos hemos alejado del modelo tradicional de hacer cosas de publicidad para hacer paquetes, hemos experimentado muchas cosas, no hemos alcanzado masa crítica importante para ser reconocidos. Creo que la gente que se toma el tiempo para ver nuestra evolución, podría identificar el modelo, porque no es algo que inventamos, estamos aplicando modelos americanos y europeos básicamente, muy probados, se da un cúmulo de información para mercados verticales, lo estamos implementando desde hace tiempo. Nos hemos alejado de ser una compañía unidireccional para ir a diferentes mercados, quien lo valla siguiendo podría identificar la estrategia sin embargo ha sido una desviación enorme de Red como se le concebía la revista de Redes, se acabó, hoy somos una compañía de comunicaciones pequeña, se nos reconoce con las gentes que he platicado, el profesionalismo, profundidad en nuestra ejecución y la intención de hacer las cosas bien, no cosas muy grandes pero bien hechas, eso es lo que pretendemos y lo que se nos reconoce. También se nos reconoce el que nos movemos mucho, el hecho de que hallamos empezado tantos proyectos, unos han funcionado, otros no, pero no han sido estáticos, hemos intentado una gran cantidad de actividades, eso demuestra la dinámica, se nos reconoce tanto por los clientes como por la competencia y el hecho de que estemos hoy por hoy en los mercados que participamos, refleja que somos comprometidos y nos enfocamos a hacer un buen trabajo más que a tratar la competencia, nos interesa trabajar y crecer nosotros, hacer mejor nuestro trabajo, no nos hemos dedicado a tratar de utilizar momentos de debilidad de la competencia para echar tierra o sembrar dudas o cuestionar supervivencias, creo que se nos considera como un competidor derecho y sano, creo que es la concepción que se tiene de nosotros, compañía con tradición porque se reconoce mucho la marca de Red, una empresa que trabaja bien y una compañía en transición.

Los clientes de red no han visto tantos cambios, nos ven como una compañía sólida, bastante satisfechos, los resultados son los que pueden soportar ese comentario, la participación en eventos, el hecho de que nos consideren una compañía exclusivamente de redes tiene sus puntos en contra, hemos perdido campañas que van más al director de sistemas, al gerente de proyecto, al gerente de telecomunicaciones de las empresas a quienes hemos ido evolucionando, pero no hemos hecho un buen esfuerzo de comunicar que hemos ido saliéndonos de redes, somos más, y es el reto de Red, a los clientes de red, en ningún momento nos han cuestionado nuestra supervivencia, ni el bajar la calidad de editorial. Somos una revista que va quedarse y tiene su reconocimiento, no nos han dado mayor participación que otras revistas, el número de páginas ha caído drásticamente, no espero que cambie, mientras siga siendo rentable y permita hacer eventos y otras cosas que en paquete ganemos más dinero.

ENTREVISTA DIRECCIÓN DE OPERACIONES DE EDITORIAL RED ACTOR 2

¿Cuál considera el principal problema en RED?

Son varios pero todos relacionados a uno, el principal conflicto está en que no tenemos un objetivo y perseguimos a es objetivo y éste objetivo cambia día a día, el día de hoy puede ser importante sacar la revista de AL Detalle y mañana puede ser primordial un Seminario y pasado mañana atender a GI Medios, todo eso se filtra en la empresa y lo que sucede es tu no sepas a que te vas a dedicar o cuál es la prioridad de la empresa y tratas de resolver lo inmediato.

El objetivo que yo considero que debería ser en Editorial RED es la publicación de revistas en un ambiente que produjera utilidades y en rodeándose de las personas que te ayuden a conseguir esos objetivos y en donde a la gente se le pueda ofrecer áreas de desarrollo y una compensación adecuada de distintos tipos: retos, satisfacciones personales, económica, desarrollo personal.

La realidad es que no existe un objetivo definido y es que trataremos de matar pulgas como se puede y nos sobrecargamos en ciertas áreas, en otras estamos sobrados, las decisiones muchas de las no se hacen pensando en lo que va a impactar en los resultados o a los resultados más visibles, como podría ser que la revista salga a tiempo.

Y hay una serie de personajes que influyen muchísimo en cómo se maneja esto a través de influencia por x o motivos, existen éstas personas que ha ejercido la influencia, alguien se las dio y los señores a través del tiempo han detectado que tienen ésta influencia y conforme a sus visión aplica la presión del tornillo y se reacciona conforme a eso, hay decisiones malas y acorto plazo, de hecho todo se maneja a corto plazo.

Considero que todas las áreas son conflictivas, con ciertas diferencias pero en general todas debido a que el objetivo va cambiando y no se mantiene ni siquiera lo suficiente y las prioridades cambian totalmente por eso.

Se deben empezar a hacer ajustes, no se podría hacer un cambio total o una estructuración de cambio total por que hay muchos conflictos. Lo que creo es que se tiene que empezar a cambiar poco a poco la situación para encaminarla a un objetivo a largo plazo.

Lo primero que haría para mejorar a RED es organizar un sistema de ventas en función de ventas son mis ingresos, uno para RED y otro para Al Detalle que están muy pobretones o que no existen. En Seminarios se siento muy a gusto en el sentido de lo que vendes, mi prioridad en esa área no es meterme, ahí sería más bien encontrar como mejorar a los patrocinadores.

Venimos de un modelo en el cual prácticamente veníamos de patrocinio, yo creo que la calidad de los seminarios y lo que se puede dar por ese lado, donde la venta de boletos es o sea la que soporte de tal manera que el patrocinio sea un privilegio, que esté dispuesto a pagarlo y que además a poder invertir, si quieres de todas las áreas de ventas me preocupa la de Al Detalle y RED, la de Seminarios no es prioridad cambiar.

Me gustaría también poder definir una cuestión en cuanto a GI Medios, saber que les voy a dar y que les gusta.

Me gustaría también poder definir una cuestión en cuanto a GI Medios, saber que les voy a dar y que les gusta.

En la cuestión editorial me gustaría cambiar el contenido de RED, siento que el nivel ha bajado muy feo. Existen identificadas las formas de hacerlo pero hasta ahora no ha habido compromiso. Tendría que meter mano a esa revista de inmediato para subir la calidad del contenido, para fomentar por ejemplo incluir algún pedazo de página en donde constantemente estemos promoviendo nuestros seminarios de una forma más activa, siento que desperdiciamos mucha cuestión visual por ejemplo agradeciéndoles a los patrocinadores, o regalando páginas, esas cosas con media página se pueden hacer.

Al Detalle, pensando que nuestro cliente es ANTAD, yo creo que el cliente está contento, a gusto, podríamos hacer un poco más pero no hay gran problema

En cuanto a Info Gas, AMPES creo que también está contento, sus aspiraciones están cubiertas y no creo que exista problema tampoco

En RED estamos muy mal en la revista y en los Seminarios, creo que nos ven bastante mal por lo mismo, el modelo está organizado a conseguir patrocinadores y se convierte en "ser dueño de su pedazo" y no es lo correcto porque no son nuestros clientes Ambos, patrocinador y nosotros deberíamos estar a servicio del cliente que asiste al seminario Nuestra meta ahí debería ser la difusión del conocimiento y satisfacer la necesidad de saber del asistente.

Los clientes de RED no están tan bien, creo deben estar insatisfechos, pero desgraciadamente creo que no hay mucha opción para ellos en éstos momentos, no hay otras revistas, habrá que ver cuanto duran los clientes que tenemos, a lo mejor se aburren...

¿Cuál cree que sea el futuro de la empresa?

Creo que el futuro de la organización tiene varios escenarios

En un escenario optimista la revista Al Detalle debe ir bien, inclusive abarcando probablemente otras áreas, probablemente nuevas publicaciones en ese campo, en el campo del Retail o con muchas actividades a lo mejor tipo Seminarios

Un Red re estructurado, cambiado totalmente y re lanzado, con una mucho mejor calidad, con una definición de a quien quiere servir y con unos seminarios muy bien realizados y cumpliendo su función, no solo asistiendo a la "fabrica de diplomitas" que en cierto modo somos

Atacando otros campos donde pueda haber oportunidades para clientes como Asociaciones, en donde está Info Gas, este es el escenario que a mí me gustaría

En otro escenario pudiera suceder que lo único que sobreviviera fuera Al Detalle, yo siento que hay mucho potencial en RED pero falta la voluntad y el quitar que algunas personas estén influenciando el negocio, por ejemplo no se trata de que tengas más páginas si no que tu contenido sea mejor.

En éstos momentos la empresa lleva 2 años decisivos y el rumbo es otro y en éstos momentos vienen la posibilidad de hacer mucho.

Las áreas en éstos momentos trabajan unas bien y otras no, yo siento que Al Detalle está funcionando bastante bien salvo su problema de ventas, circulación está trabajando bien, Red y GI Medios están trabajando mal.

Eso también porque el liderazgo no existe o es muy cambiante, hay otros líderes que apuntalan ciertas áreas y lo puedes ver en las áreas que están bien, las áreas que están bien tienen un líder que funciona, donde hay equipo, tu puedes ver aquí que hay 3 equipos y gentes aisladas: Esta el equipo de Delia y yo, el equipo de Alicia y su Al Detalle y el de circulación.

Un día platicando con un gringo, le pregunté como veía a México me dijo que México era un país de trabajadores valiosos, con mucha iniciativa, con mucha creatividad, probablemente la mejor creatividad del mundo y muy flexibles, que los han hecho ser flexibles y por que? Por que los jefes son muy malos, aquí se entiende que ser Jefe es es un estatus, se entiende que ser jefe es poder llegar tarde, los privilegios que yo tengo.

Por ejemplo: Si tu me reportas a mi, yo soy tu jefe pero yo estoy cambiando mis objetivos, terminas tratando de satisfacer al jefe, viendo que es lo que a mi me importa.

Por ejemplo en la revista de febrero de RED, hubo errores de contenido, de impresión, no hay un proceso establecido para salida de la revista, no hay un ciclo donde entramos y salimos, de igual manera los seminarios, o ¿para que anunciar un seminario en la revista si ya paso? Todo el proceso va siendo modificado por muchas cosas, o ¿por qué no podemos tener una serie de artículos generales ya preparados para que si nos llega a fallar alguno podamos insertarlo?

No hay previsiones, no respetamos los tiempos, ni el proceso que debería y en consecuencia esto nos produce errores, fallas en los tiempos, errores de impresión, hay que hacer fecha de corte y no hay un proceso definido.

En el seminario XIII no se cumplió con lo que prometimos a nuestros clientes en cuanto a contenido, no estuvieron los reconocimientos a tiempo, las portadas de los materiales estaban mal, se relleno con patrocinadores que no patrocinaron, no hubo buena operación el día del evento, no se trabajó en equipo, hubo bastantes interferencias, no hubo un supervisor de la cuestión de servicios del hotel, en fin hay mucho que hacer.

ENTREVISTA A GERENCIA DE PROYECTOS ESPECIALES DE EDITORIAL RED ACTOR 3

¿Cómo fue tu ingreso a la Editorial?

Llevo trabajando 3 años y 10 meses, soy de las más antiguas, yo entre como ejecutivo de cuenta para la revista RED, después de coordinador comercial, después coordinador de proyectos especiales y ahora gerente de eventos especiales, esto en el lapso de 3 años, 10 meses.

En ese tiempo mi prima trabajaba aquí, me recomendó que viniera a una entrevista, pero en ese tiempo todavía la revista no era del grupo de inversionistas que es ahora, tenían políticas de que no trabajaran familiares, me entendí bien con Pablo, pero había esa restricción, pasaron 2 meses de la entrevista, Pablo decidió comprar la revista como accionista para la empresa, me llamó y así entré.

¿Con quién te llevas mejor de la empresa?

Mejor con Elena, con Vero, estaba contando a otra gente, pero no que me lleve peor pero sencillamente no me llevo, no hay contacto en absoluto.

¿Cuál crees que sea el principal problema de la empresa?

La falta de procesos, porque como ha habido mucha rotación de gente, cada una tiene su método de trabajo, pero lo malo es que no lo comunican, conforme la gente se fue yendo, en lugar de conservar los buenos hábitos de las áreas, se fueron perdiendo.

La falta de comunicación entre los empleados da rotación de personal, a lo mejor las cabezas no tiene bien en claro los objetivos personales y profesionales de los empleados y por lo mismo no tratan de que la empresa les ayude a alcanzarlos, empieza haber frustración y la gente se desanima. Hay gente que aunque no se pregunte lo comunican, yo quiero hacer esto con mi área, mi plan es este y ahí como sea se avanza, pero hay mucha gente que su estilo no es ese si no estar un poco más inmóvil y esperar a que la empresa te ayude a avanzar, si no ven ese movimiento, necesita un jalón.

He durado en la editorial porque yo si le he comunicado a Pablo cuales son mis objetivos con respecto a mi área y también objetivos personales profesionales. Tal vez hay momentos en los que te sientes frustrada por que no puedes hacer lo que tu quieres con el área, pero el apoyo de Pablo si lo tienes, puedes decir mi plan es este, me gustaría hacer esto con el área, y te deja probar, es lo que nuestros perfiles empatan en ese aspecto.

Y como no hay procesos a veces no se puede, antes había procesos, los hubo en un tiempo todas las áreas tenían una manera de trabajar. Ahora se vuelve más complicado, pero parte del arte de trabajar está en poder compatibilizar con toda la gente, tratar de comprender broncas económicas, en la medida de tus posibilidades quitarles el mayor trabajo posible y avanzar con el estudio.

En un principio hacia seminarios y ediciones especiales, ahora estas las tiene Elena porque si implica mucho tiempo y los contactos a los que debe llegar son los que busca la revista, los de seminarios son de relaciones públicas o de áreas específicas, cada que había una edición especial, tenía que volver a refrescar mi base de datos de la parte de publicidad impresa, era más complicado. Me pareció que era más lógico que la gente que maneja la revista, que tiene los contactos de publicidad manejen esas ediciones.

¿Cómo consideras el servicio de los seminarios?

Han mejorado cada vez más, ahora se a encontrado un área de negocio dentro de las entradas que antes no lo eran, cuando los patrocinadores mantenían prácticamente los seminarios, se podían hacer aunque la mayoría de la gente no pagara, pero ahora está complicado el poder conseguir presupuestos para promoción, no han dejado de participar las empresas, a pesar de lo difícil, se sigue conservando y creo que va bien.

El esquema lo hemos ido perfeccionando durante todo el tiempo. En el primer seminario no sabíamos cómo hacerlo, hicimos 20 conferencias de 15 minutos, fue complicado, si comparas ese con el de ayer, nada que ver.

La mayoría de los patrocinadores que tenemos ahora han venido repitiendo durante los seminarios, siguiendo a lo que todavía tienen dinero para invertir, pero si están contentos, tienen identificado a Red como un medio muy prestigiado, el poder de convocatoria de la revista lo respetan mucho

¿Cuál crees que sea la imagen externa de la empresa?

Como empresa no sé, porque no suelo escuchar comentarios al respecto pero la revista como medio está muy bien, comentarios positivos y el hecho de tener tanto tiempo en el mercado como que a los clientes les gusta, cuando llegas a ver un lector, dicen la revista me gusta mucho, está muy bien posesionada la revista y con los posibles anunciantes es que ellos siempre que están haciendo un plan consideran a red, si cambia la estrategia, pero lo tienen considerado como un medio especializado en redes y telecomunicaciones muy importante.

Es como la ve la gente desde afuera, yo que he visto la evolución de la revista, si habría que hacer algo para tratar de mantener la gente más ahí, la mala impresión, que la gente literal cambie tanto, y si te preguntan, porque se fue la editora que acababa de llegar, dañar la imagen de la revista y se pierde el estilo por completo, los parámetros que deberían de seguir siempre en la revista hasta la formación, diseño, impresión, la gente se va con una defectuosa dejan al otro en blanco, como si tuviera que empezar de cero y no debería de ser con una revista que tiene 14 años.

Al Detalle no la conozco, la he visto muy por encima pero no me he tomado el tiempo de revisarla, de ojearla. La de Info Gas no me he metido con eso, Red si me ha interesado verla, porque al final es el respaldo de los seminarios, si la gente va a los seminarios es por el prestigio de la revista y no por otra cosa.

Los errores que llega a tener son por los procesos, no tienen una comunicación, no hay un calendario, son problemas que ya estaban superados y que están otra vez. Incluso hay un programa en la empresa que se llamaba "justo a tiempo" cuando la revista salía a tiempo, a todas las áreas se les daba un bono por ese programa.

Ahora ya no hay ese seguimiento, no se transmiten los avances, Yolanda es la que tenía este tipo de programas, desde que ya no está ya no aparecieron. Se debería tener claro las actividades que se relacionan en las áreas, tener una ruta común. Al interior no se comunican.

¿Tienes claros los objetivos, la visión de la empresa?

De Red como revista sí, las demás no.

¿Cómo te enteras de las actividades a realizar?

Directamente por Dirección General, bueno así es, aunque hay barreras, todo mundo lo entiende que cada uno tiene una forma de trabajo y se deben organizar, es por falta de comunicación.

¿Cómo ves a la empresa en 5 años?

Si seguimos en este camino, vamos a tener aves pasajeras todo el tiempo, gente que no se comprometa en sus proyectos y que prefiera irse donde lo lleven de la mano, tiene sus ventajas el que cada quien podamos trabajar a nuestro estilo, acomodando nuestros tiempos, pero hay gente para la que no funciona esto, si Red quiere seguir con ese ritmo de trabajo, tendrá que contratar gente que pueda trabajar independientemente, que no le frustre encontrarse con otra área que no le presenta ayuda. He visto mucha gente pasar por Red y lo percibo así, el que estés como hongo en tu trabajo es frustrante y no encuentres a alguien que te diga cómo.

He visto a Red pasar por épocas muy complicadas y hemos salido, va ver gente que se comprometa, quieran hacer su trabajo, podría seguir cojeando, pero si se establecieran procesos. Lo que quiero construir con esta área, es si algún día me voy, la gente que se quede con esta área va saber como manejarla.

¿Cómo te sientes trabajando en Red?

Me ha gustado la forma en la que me han dejado trabajar, satisfacción y apoyo.

ENTREVISTA A ASISTENTE DE CIRCULACIÓN DE EDITORIAL RED ACTOR 4

¿Cuánto tiempo tienes de laborar en la empresa?

Llevo dos años y tres meses, soy de las viejas, aparte de Paola nada más.

¿Cómo es la relación que sostienes con todos los integrantes?

Me llevo muy bien con todo mi departamento, que es circulación, en general, me llevo bien con todos y no tengo ningún conflicto personal con nadie de la empresa.

¿Cuál es tu opinión acerca de la empresa?

No están organizados lo suficiente, ha habido muchos planes, y los planes han sido muy buenos pero aún no se han puesto en práctica y no se han puesto en práctica por falta de organización.

Del último pase que tuvimos que era de convivencia y demás, cuando estábamos ahí se planearon muchas cosas, se plantearon muchas cosas y que no se han llevado a cabo. Eso fue en Mayo de 2001.

Pero todo se quedó en planes y no se ha hecho nada (en ese entonces estaba Yolanda como Directora Editorial y Pablo Payró como Director General) La calificación que yo le pondría a RED en funcionamiento es de 7, lo que más falla en ésta empresa es el área de Recursos Humanos, pues que no hay, porque no funciona bien en cualquier empresa tanta rotación de personal, de que yo he estado aquí hay mucha rotación de personal y es lo que no está funcionando en primer lugar, entran y salen no se porque la gente se había, no se sentían a gusto porque no se acoplaban al ritmo de trabajo, no creo que fueran los sueldos, principalmente en el área Editorial, los cambios eran muy bruscos, más trabajo, más presión y no aguantaban.

Yo de un principio, el ambiente de RED me gustó mucho, de entrada lo sentías diferente de cuando entrabas por ejemplo a otras empresas, sentías el ambiente agradable, no como en otras que era muy pesado, de todas las entrevistas a las que fui en ese tiempo, yo quise entrar a RED, como me llamaron 5 meses después pensé que era cotorreo, el ambiente de trabajo era muy tranquilo y la gente se llevaba bien, todos, y el ambiente me fascinó, todos trataron de que no me sentiriera extraña, conforme hubo cambios, de gente nueva y demás, pasaban esos periodos y todos se llevaban muy bien, un diseñador me comentó que no me hizo mucha plática porque pensaba que no iba a durar mucho.

También, el área Editorial es un problema por los constantes cambios de personas que ocupan ese lugar, los contadores me acuerdo, cambiaban muchísimo y los proveedores se sentían raros de tratar siempre con gente nueva, insisto en que la rotación de personal ha estado dura, ha habido muchos cambios, y a veces no se que decirle a los proveedores de tantos cambios, siempre les digo que en éste momento no se encuentra pero no existe alguien que la gente identifique como totalmente a cargo de tal revista.

¿Eso afecta en tu trabajo?

Si claro, además no hay definición de responsabilidades, ni de funciones, en el viaje se acordó que se iba a hablar uno por uno y que se le iban a delimitar sus funciones, tus responsabilidades y hasta donde llega tu trabajo, eso no hay aquí, no se tiene delimitado el trabajo.

Yo entre como recepcionista, después me pasaron a Asistente de Circulación y me dijeron que me encargara de los teléfonos en lo que se contrataba otra persona, eso a mí me ha creado problemas, se supone que soy Asistente de Circulación y no sé dar prioridades a mi trabajo, por ejemplo cuando me piden alguna cosa, también me piden cosas Alicia, Pablo, etc.

Siento que no estoy haciendo mi trabajo como Asistente de Circulación y últimamente el teléfono no me deja, porque no puedo darles la misma atención a los clientes porque además se dan cuenta que estoy haciendo otras cosas, siento que no estoy atendiendo a Circulación como debería porque no tengo bien delimitado que es lo que debo hacer y lo que no debo hacer.

Considero que a RED le puede beneficiar una nueva estructura porque hemos sacado muchas cosas adelante y demás pero a veces haces algo que no te correspondía y te quito el tiempo para hacer otras cosas. Por ejemplo darle seguimiento a suscripciones no lo he podido hacer, no he podido mandar avisos de renovación de suscripciones, tengo un exceso de funciones y a veces no puedo hacerlo todo, no puedo contar con un tiempo para cada cosa, para el cliente es molesto pedirle que permita un momento y cosas.

Además no ubico el fin de RED, me dieron el de la revista pero no como empresa en general, en el viaje solamente me dieron el objetivo de RED, pero no el de la empresa. Cuando se presentan los mayores cambios en la empresa, los clientes y los proveedores se muestran desconcertados

Me dicen: ¡Como los tratan que se van! A RED la ven como inestable, como que está cambiando, además los retrasos que hay en la revista RED de la llegada a los suscriptores y ¿qué les digo? Primero les digo que Servicio Postal, pero y ¿luego? A los clientes los veo medio decepcionados, me dicen que el nivel y contenidos antes eran mejores y luego ya no quieren renovar y no recomiendan a la revista.

Por ejemplo cuando hubo una promoción de suscripción por 3 personas, un cliente convenció a otros 2 para inscribirse y ahora ellos le reclaman de la llegada de la revista, y con los Seminarios los clientes se enteran por el anuncio ya que pasó el Seminario y se molestan, en los Seminarios el problema principal son los conferencistas, o sea los contenidos, creo que el nivel de contenidos ha bajado, esto se descuidó. Por que todo lo demás se ha estado mejorando.

Por otro lado, AL DETALLE no se bien como va porque no conozco bien, por lo que veo el área de publicidad va muy bien, también he visto que se está formando una buena base y no he recibido ya quejas de llegada de revista, al menos ahora no he recibido éste tipo de quejas.

Yo creo que hay que delimitar funciones, para que cada quien sepa bien que tiene que hacer. No se como vaya GI Medios por que no me dan mucha lata. De hecho ni nos enteramos que ya estaban con nosotros, nadie nos avisó

No hay comunicación, creo que todas las áreas se afectan porque no saben como están las otras. El área Editorial por ejemplo afecta a circulación y publicidad también, y si no se comunican pues no saben, al menos esas 3 áreas de una revista deberían hablarse más.

A veces me entero de las cosas por rumores, creo que cosas importantes como el cambio de domicilio que es importante porque incumbe a todos; debería haber sido de otra forma porque era algo importante.

Por ejemplo un día me llamaron para entregar un pedido de comida para alguien de GI Medios pero como yo no sabia regresé a la persona que trajo la comida porque según yo no había nadie con el nombre del que pedía y yo dije que aquí no era, hasta que me hablo alguien de GI Medios para decirme que ese día se cambiaban y que íbamos a ser compañeros.

A veces me entero de las cosas por oídas, pero no de forma directa y a veces demasiado tarde, por ejemplo el cambio de domicilio, fue "Mañana nos cambiamos" Y había un rumor de hace ya 2 o 3 meses pero nos dijeron hasta después

Supongo que no se nos informa porque a veces los directivos o la mayoría del tiempo no se encuentran físicamente en las oficinas y a veces no parece haber dirección, a veces me pregunto ¿a quién le digo? ¿A quien le pregunto? A veces pregunto en dirección y me dicen no, conmigo eso no es, es con aquel, y a veces no se quien es o quienes son exactamente de dirección general o a veces hay que verlo con los tres.

A mí me dijeron que mi jefe inmediato era gerencia de circulación y que después era Pablo, era mi mayor jerarquía, pero resulta que no porque cuando le digo me dice sí pero también hay que verlo con Alicia y después con Enrique, entonces ya no supe como esta la estructura hoy.

Antes era directo el asunto, y sabias como irte por eslabones o jerarquias, cuando mi jefe directo no estaba por ejemplo, pero ahora ya no.

Por ejemplo: Antes lo de las vacaciones las manejaba directamente con Dirección General mediante el Vo.Bo. de mi jefe directo y ahora no; ahora no además de eso él me dijo que lo viera también con Dirección de Operaciones y él que no, que también lo viera con Gerencia de Administración y ya no tengo claro quien es la dirección general porque hay que pedir permiso varias veces.

¿Cómo ves el futuro de la empresa?

Así como estamos, yo creo que en 5 años estaremos en el mismo lugar, sin crecer, tal vez para atrás, y eso para las 2 revistas principales y si no funcionan bien todas las áreas AL DETALLE no se han visto muchos problemas pero hay que tomar en cuenta que van despegando, pero si no se cuida va para el mismo lugar que RED
Las 3 áreas: editorial, publicidad y circulación deben estar en el mismo nivel, no se comunican, y todas las áreas son culpables de esto y la vez ninguna, de continuar así sin delimitar funciones y sin comunicarse tal vez desaparezca en unos 10 años.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

1. Abravanel, Allaire, et. Al. "Cultura Organizacional. Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos". Legis Editores. Bogotá, 1992
2. Andrade Horacio, "El Papel de la Cultura y Comunicación en las Crisis Organizacionales" en revista "Razón y Palabra" No. 4, año 1, Sep -
3. Ávila G, Xavier I. Et. Al., "La Organización Habitable", Media Comunicación. México 2000
4. Crozier, Michel y Friedberg, Erhard. "El Actor y el Sistema" Las restricciones de la acción colectiva. Alianza Editorial Mexicana, México, 1990.
5. D'Aprix, "La Comunicación Clave de la Productividad". Limusa Noriega. México. 1992
6. Etzioni, Amitai y Eva (comps.). "Los Cambios Sociales" Fuentes, tipos y consecuencias. Trad. Florentino M. Torner, 1 a. Ed., 3 a. Reimp. , México, FCE, 1984, 5455 p.
7. Fernández Collado, Carlos y otros "La Comunicación en las Organizaciones" Ed. Trillas, México, 1991
8. Flores F, Carlos. "Inventando la Empresa del Siglo XXI". Hachete. Santiago. 1989
9. Galindo Cáceres, Jesús. "Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación" Pearson, México, 2000.
10. Habermas, Jurgen. "Teoría de la Acción Comunicativa" Tomo I. Taurus. Buenos Aires. 1987
11. Huse, Edgar y otros "El Comportamiento Humano en la Organización" Ed. Sitsa, México, 1980
12. Johansen B. Oscar "La Comunicación y la Conducta Organizacional" Ed. Diana, México, 1979
13. Martín, Serrano Manuel. "Teoría de la Comunicación" Epistemología y análisis de la referencia. UNAM, España, 1982.

14. Marx, Carlos. "El Capital" Crítica de la Economía Política. Trad. Wenceslao Roces, vol. I, 2 a. ed. , 7 a. reimp. , México, FCE, 1975, 771 p.
15. Mayntz, Renate. "Sociología de la Organización" Trad. José Díaz García, 1 a. Ed. , 5 a. Reimp. , Madrid, Alianza Universidad, 1990, 188 p.
16. Méndez José S. y otros "Dinámica Social en las Organizaciones" Ed. Mc Graw Hill, México, 1990
17. Moles A, Rohmer E. "Teoría de los Actos" México. Trillas. 1982
18. Morgan, Gareth. "Imágenes de la Organización" México, Alfaomega / RA-MA, 1991, 411 p.
19. Olmsted M. S. "El Pequeño Grupo" Piados, Buenos aires, 1996.
20. Pérez Dávila, Jaime. "Imágenes de la Organización. Taller de investigación." México, documento sin publicar, s/f, s/p.
21. Pérez Dávila, Jaime. "Recursos Culturales de la Organización" Mimeografiado, 1998.
22. Robbins, Stephen P. "Comportamiento Organizacional" Conceptos, controversias y aplicaciones. Trad. Rosa Ma. Rosas Sánchez, 3 a. , México, Prentice Hall, 1991, 568 p.
23. 24. Salaman, Graeme y Thompson, Kenneth. "Control e Ideología en las Organizaciones" Trad. Martha Merodio, México, FCE, 1984, 367 p.
24. Schein, Edgar H. "Psicología de la Organización" Trad. Victor E. Cruz, México, Prentice Hall, 1982, 253 p.
25. Sierra, Bravo. "Técnicas de Investigación Social" Paraninfo, España, 1987.
26. Ulloa, Adriana. "La Comunicación como Principio de Integración / Interacción dentro de las Organizaciones" en Cuadernos de Colegio de Educación y Comunicación. Volumen 1, Año 1, Número 1, UNAM, ENEP Acatlán, México. 1997
27. Winkin, Y. Et.al. "La Nueva Comunicación" Kairós. Barcelona. 1987
28. Wittig, Arno F. "Teoría y Problemas de Introducción a la Psicología" Trad. Elisa Dulcey Ruiz. 1 a Ed, U.S.A. 1990, 322 p.

HEMEROGRAFÍA

Red. La Comunidad de Expertos en Redes. ABC De Las Telecomunicaciones. Edición Especial. México, Junio, 2000.

Red. La Comunidad de Expertos en Redes. Tendencias 2003. México, Diciembre, 2002.

Al Detalle. Supermercados, Departamentales, Especializadas. Veinte años y un sólo objetivo...beneficiar al consumidor. México, Enero, 2003.

Punto Gob. Explorando el XML. México, Abril, 2002.

Info Gas. ExpoGas 2002 ¡Todo un éxito!. México, Mayo, 2002.

Proyección Humana. Recortes de Personal. México, Septiembre de 2001.

Higiene y Seguridad. Seguridad Patrimonial. México, Agosto, 2001.