



# Universidad Nacional Autónoma de México

---

---

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

La transmisión de información como  
elemento generador de conflicto dentro  
de una organización (Departamento de  
Vinculación del Fondo de Información y  
Documentación para la Industria)

T E S I S

Que para obtener el grado de:  
Lic. en Ciencias de la comunicación

PRESENTA

**María Fernanda Serrano Jiménez**

Director de tesis: Maestra Francisca Robles

México D.F.

Septiembre del 2003



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## DEDICATORIAS

Dedico esta tesis:

A mis padres, Luis Rodolfo Serrano Zorrilla y Emma Leticia Jiménez Chávez

A mis hermanas Leticia Serrano, Cynthia Serrano, Andrea Serrano y a mi hermano Luis Cayuela.

A mi compañero, Mingyar Benítez Macias

Por todo el apoyo, cariño y solidaridad que me proporcionaron durante este periodo de mi vida en el cual elaboré y concluí mi trabajo de titulación.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mis padres la oportunidad que me dieron y el apoyo que me proporcionaron para concluir mis estudios de licenciatura satisfactoriamente, ya que sin su apoyo no hubiera sido posible.

A mis hermanas por su paciencia y apoyo incondicional.

A mi compañero por estar siempre a mi lado.

Agradezco a la Institución: Fondo de Información y Documentación para la Industria (INFOTEC); y en especial al Departamento de Vinculación por el apoyo que me proporcionaron para la elaboración de este trabajo. En especial agradezco al Director Adjunto de Vinculación Marco Antonio Paz Pellat y a Elsa Loya por abrirme las puertas y creer en mi.

Agradezco infinitamente el tiempo, el compromiso y la paciencia que la Maestra Francisca Robles tuvo conmigo para guiar este trabajo y proporcionarle las aportaciones teóricas y metodológicas necesarias para llevarlo a término.

Agradezco a mis sinodales: Profesora Coral López, Profesora Elvira Hernández, Profesor Andrés Oliva y Profesor Hugo Sánchez por el valioso tiempo que dedicaron a la lectura y crítica constructiva de mi trabajo.

A mis compañeros y amigos: Gerardo, Rocío, Valeria, Adjani, Edmundo, Cristian, Jonathan, Fernanda López y Sofía Morán por valorar mi esfuerzo y ser fieles cómplices de éste.

Agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México, a su Facultad de Ciencias Políticas y Sociales y a todos los profesores de ésta por haberme proporcionado cuatro interesantes años, llenos de amistad, diversión y por supuesto, conocimiento.



## **Índice**

Introducción

### **Capítulo 1**

Teoría del conflicto

1.1 La comunicación organizacional.....	1
1.2 Definición de conflicto.....	7
1.3 Ralf Dahrendorf y la Teoría del conflicto.....	10
1.4 El conflicto como generador de cambio.....	16
1.5 Manejo de conflicto.....	20

### **Capítulo 2**

Descripción del proceso que sigue la transmisión de información dentro del Departamento de Vinculación del Fondo de Información y Documentación para la Industria (INFOTEC)

2.1 Descripción de la organización (INFOTEC).....	29
2.2 Descripción del Departamento de Vinculación.....	45
2.3 Formas de informar dentro del Departamento de Vinculación.....	55

### **Capítulo 3**

El conflicto dentro del Departamento de Vinculación

3.1 Descripción de conflictos	
3.1.1 Diagnóstico.....	60
3.1.2 Conflictos en el tipo de información que se utiliza dentro del Departamento de Vinculación.....	62
3.1.3 Conflictos en la infraestructura del Departamento de Vinculación.....	65
3.1.4 Conflictos en el tipo de comunicación entre los empleados del Departamento de Vinculación.....	69
3.1.5 Conflictos en los medios y redes organizacionales de comunicación dentro del Departamento de Vinculación.....	73
3.2 Muestra.....	75
3.3 Resultados.....	82
3.4 Departamento de Vinculación y la Teoría del conflicto.....	105

**Conclusiones.....**111

**Bibliografía.....**115

## **Introducción:**

El conflicto es un factor que siempre está presente dentro de cualquier organización y es recomendable que la empresa u organización tenga conocimiento de éste para así resolverlo y evitar que afecte otras áreas o aspectos de la organización.

Una organización está conformada por dos o más personas que persigan un fin común, de acuerdo a la definición básica, sin embargo lo importante aquí es que cualquier organización empresarial está conformada por humanos: seres sociales por naturaleza y conflictivos. Con lo anterior podemos deducir que es totalmente posible encontrar conflictos en cualquier organización.

Para este análisis sobre “La transmisión de información como elemento generador de conflicto” se ha tomado como referencia un caso particular que es el Departamento de Vinculación del Fondo de Información y Documentación para la Industria (INFOTEC).

INFOTEC es una Institución ubicada, con una sola sucursal, en Avenida San Fernando #37, Colonia Toriello Guerra. Esta organización nace en el año de 1970 y para 1972 ingresa al programa de fideicomiso de SEP-CONACYT (Secretaría de Educación Pública- Consejo Nacional para la Ciencia y la Tecnología)

INFOTEC hoy en día se dedica a implementar estrategias de planeación y coordinación de información para atender cualquier sector empresarial o industrial. Para esto utiliza herramientas tecnológicas y organizacionales con el fin de mejorar la productividad y competitividad de las empresas.

Es importante estudiar y detectar todos los conflictos de transmisión de información que existen dentro del Departamento de Vinculación, ya que estos pueden estar afectando a otros departamentos e incluso a la organización entera.

Es de interés presentar este proyecto, ya que INFOTEC, me ha brindado la oportunidad de realizar mi servicio social dentro de la Institución en el área de Vinculación y me es grato poner en práctica de manera conjunta, todos los conocimientos que he adquirido en la Universidad.

Es un estudio basado en investigaciones exploratorias. La observación participante será uno de los instrumentos fundamentales que nos permitan recolectar información para realizar entrevistas preliminares y cuestionarios.

Se busca comprobar a través de instrumentos cuantitativos como los cuestionarios que existen conflictos en la transmisión de información dentro del Departamento de Vinculación del Fondo de Información y Documentación para la Industria (INFOTEC), que provocan un desempeño deficiente. Este tipo de encuesta nos permitirá generalizar la información encontrada en las entrevistas y a través de la observación participante.

Con esa finalidad, en el Capítulo 1 se hablará de la Teoría del conflicto desglosando elementos como la definición de “conflicto”, sus ventajas y desventajas, las formas de manejarlo, los medios para resolverlo y su inminente presencia dentro de las organizaciones.

En el Capítulo 2 se proporcionará información general sobre la organización a estudiar; y de manera más particular se hablará del Departamento de Vinculación y las formas de comunicar y transmitir información que hay dentro del área.



Por su parte, en el Capítulo 3 se plasma las observaciones hechas dentro del Departamento que llevan a la construcción de un diagnóstico, así como la justificación de la encuesta y la comprobación de las áreas de oportunidad construidas.

A través de instrumentos cuantitativos (medibles) de investigación como lo son los cuestionarios se concluirá sobre los factores que pudieran generar una ineficaz transmisión de información dentro del Departamento y su relación con la Teoría del conflicto.

## **Capítulo 1: Teoría del conflicto**

En este capítulo inicial se explica brevemente qué es la comunicación organizacional, qué es un conflicto y su parte inherente a los humanos y agrupaciones. Se hará referencia a la interdependencia humana como origen de las diferencias o conflictos.

Todo lo anterior sentará sus bases en la Teoría del Conflicto de Ralf Dahrendorf, filósofo y Doctor en sociología, quien habla de la interacción de los individuos y sus expectativas como filtros que pueden originar diferencias.

Se explica la parte positiva y negativa del conflicto, así como las formas para resolverlo ante la inminente carga emocional que caracteriza a los humanos. Finalmente el conflicto se presenta como un factor constante en las organizaciones donde hay frecuente interacción y comunicación entre los individuos.

### **1.1 La comunicación organizacional**

La comunicación organizacional es una disciplina recientemente establecida, que se dedicará a estudiar los flujos de comunicación dentro de las organizaciones, las cuales son definidas como agrupaciones que tienen una finalidad común.

La comunicación es fundamental en nuestras vidas pero pocas veces nos preocupamos por crear un sistema de comunicación integral que nos lleve a un fin determinado.

La comunicación organizacional ya ha sido vista en las organizaciones dentro de distintos departamentos. Fue a mediados del siglo pasado, con el apogeo de las ciencias humanas, que surgió el interés por estudiar a las organizaciones.

Es una profesión nueva que hace apenas dos décadas comenzó a integrarse a las empresas. Los comunicólogos han tratado de posicionar su profesión a lo largo de los años y poco a poco lo han logrado.

Su posicionamiento se ha enfocado a la creación, mantenimiento y cambio en la cultura e identidad corporativa de las organizaciones. Pero apenas esto es el comienzo y la profesión y las empresas han de enfrentarse a muchos cambios que la globalización y movilidad del entorno traerán.

La comunicación organizacional es la fusión de las ciencias de la comunicación y la teoría de la organización, buscándose con esto un estudio más profundo y sistematizado de éstas. Es una herramienta que nos ayudará a determinar el rumbo de una organización y su cultura.

La comunicación organizacional se interesa en facilitar la introducción de un empleado a una empresa, y a generar una identificación mutua entre los empleados y el rumbo de la empresa. Es función de la comunicación organizacional, unificar el comportamiento dentro de una organización.

Entonces, la comunicación organizacional a través de sus métodos e instrumentos busca estandarizar una cultura organizacional dentro de la organización para lograr la comunión e identificación de todos sus miembros.

La comunicación entre los humanos y dentro de las organizaciones es un acto natural y común, ya que el hombre es un ser social y racional por naturaleza que se comunica a través de distintos medios.

La comunicación en una organización puede ser interna o externa, siendo la primera de ellas la que se da entre los miembros que conforman a la organización para lograr un fin, y la segunda la que se da entre la organización y el resto de su entorno.

La cultura al ser definida como “todo lo que el hombre hace” nos lleva a pensar que la comunicación al ser un acto está íntimamente ligada a la cultura. Entonces, la comunicación organizacional es una red en la que todos los miembros de la organización están involucrados y a todos les afecta.

Así pues es trabajo de los comunicadores organizacionales el informar, identificar e integrar al personal de una organización, y deben hacerlo bajo una estrategia planeada que tome en cuenta las metas de la organización sin olvidar la importancia de una comunicación eficiente dentro de ésta. La motivación es uno de los elementos fundamentales a través de los cuales determinas actitudes que puedan contribuir a la formación de tu cultura organizacional que busca lograr un desempeño eficiente y un logro de metas satisfactorios para la organización. Sin embargo, estos comportamientos deseados o actitudes esperadas dentro de una organización deben estar basados en estrategias previamente planeadas.

La motivación es un proceso que busca estimular a alguien o algo para que haga algo a favor de alguien, siempre utilizando elementos que dirijan la conducta que va a estar dada por varias actitudes.

Las organizaciones están basadas en una estructura y en sus funciones, la estructura es la forma en que está conformada y se determina a través de un organigrama donde se muestra la dirección en que fluye la información, el poder y

por tanto la comunicación formal. Y son las funciones las que guían las metas organizacionales.

Flora Rosario González Lugo en su trabajo de titulación “Comunicación organizacional y resistencias socioculturales” de la Universidad Nacional Autónoma de México describe los problemas básicos dentro de una organización que pueden ser encontrados por un comunicólogo:

- a) El problema filosófico: donde el empleados no posee un sentido de pertenencia y por lo tanto no hay una identificación con la organización. Es así, que aquí pueden encontrarse incongruencias tanto en la imagen conceptual (razón de ser de la empresa) como en la imagen gráfica (imago tipo).
- b) Problema Antropológico: donde no hay una cultura común entre la empresa y sus empleados, generándose así problemas en la comunicación.
- c) Problema Teórico-metodológico: donde la falta de métodos y herramientas de investigación no nos permitan analizar y prevenir las situaciones no deseadas dentro de nuestra organización.
- d) Problema Técnico-instrumental: problemas en el uso de medios de comunicación que generen conflictos en la transmisión de información dentro de una organización.

La organizaciones están formadas por grupos, que siempre van a ser de 2 o más personas que se agrupan para lograr una meta.

Carlos Fernández Collado en su libro “La comunicación en las organizaciones” define varios tipos de grupos que a continuación se enumeran: grupos primarios,

grupos secundarios, grupos formales, grupos informales, grupos orientados hacia la tarea, grupos experienciales, grupos de coordinación y grupos de dirección.

Las organizaciones y cada uno de sus departamentos están formados por distintos tipos de grupos. La formación de estos grupos está determinada por la interacción formal e informal que se da dentro de una organización y por los fines perseguidos dentro de esta. Sin embargo, cuando difieren los intereses es cuando pueden generarse conflictos entre los grupos o al interior de estos, y por lo tanto conflictos dentro de la organización.

La unión dentro de un grupo depende fundamentalmente de la identificación entre los miembros y de que la comunicación sea satisfactoria. De esta manera, las relaciones de poder dentro del grupo y de la organización determinarán la posición de un sujeto y su estatus dentro de la organización.

La interacción generada dentro de las organizaciones genera una cultura organizacional que la diferencia de las demás organizaciones. Dicha cultura está formada por los valores y creencias que se institucionaliza dentro de un grupo, y que por ende determinan las formas de comportamiento dentro de una organización.

La cultura de una organización debe ser planeada y bien interiorizada por todos los individuos que la conforman, ya que así se creará una micro sociedad donde habrá reglas formales y morales que determinarán las formas de comportamiento y por tanto, las formas de trabajar y de comunicar. Así, si una cultura está bien establecida e interiorizada la comunicación fluirá de forma eficiente.

La cultura es aprendida y proporciona forma al comportamiento para la creación de una identidad organizacional. La cultura organizacional es fijada por la visión de

los dueños o directivos y junto con la comunicación organizacional bien planeada puede lograr una mayor rentabilidad para la organización. Y para que esto suceda es necesario hacer coincidir las metas de la empresa con las metas de los empleados.

La actitud de los individuos dentro de una organización está determinada por su cultura, así los diferentes tipos de comportamiento darán un determinado carácter a la organización.

Por ejemplo los comportamientos rígidos con autoridad limitada nos remiten a una organización de tipo burocrático. Sin embargo no sólo los comportamientos determinados por la cultura de la organización serán los únicos, es importante tomar en cuenta la influencia que la cultura nacional de los empleados que siempre influirá en la cultura organizacional de una empresa.

Dentro de los grupos la cultura unifica el comportamiento de los empleados y lo delimita. Pero la cultura no siempre puede ser perfecta en una organización por lo que es frecuente encontrar problemas o situaciones disfuncionales dentro de la comunicación de una organización.

La transmisión de información dentro de una organización como acto comunicativo es un comportamiento determinado que puede fluir de forma horizontal, vertical o cruzado.

La socialización y las formas de interacción son fundamentales para aprender la cultura de la organización y así, para conocer las formas de comportamiento establecidas.

La forma en que se maneje el liderazgo también es un elemento fundamental que guiará las formas en que deben de comportarse los miembros dentro de una organización.

La comunicación formal es una herramienta que nos ayuda a marcar los lineamientos y políticas de comportamiento organizacional, porque la formalidad nos remite a los documentos escritos en los que puede plasmarse la normatividad a seguir dentro de una organización, así como la forma de trabajar y relacionarse con los demás empleados.

El “cambio” como elemento transformador de una empresa está ligado con la evolución y transformación de la cultura organizacional, ya que al cambiar la estructura, las funciones, las formas de relacionarse, las formas de trabaja, etc. cambian las formas de interactuar y las formas de comportarse.

Los cambios ya sean planeados o no, generan resistencias individuales y grupales que generan conflictos dentro de las organizaciones.

## **1.2 Definición de conflicto**

El conflicto es concebido dentro de un conjunto de aparatos donde hay individuos que se enfrentan unos a otros a nivel individual o en conjunto. Louis Kriesberg en su libro *Sociología de los conflictos sociales* explica que una situación conflictiva puede provenir del enfrentamiento de diferentes objetivos, que son propósitos que pueden manejarse a nivel individual, grupal o de sistema, proporcionando así diferentes magnitudes y niveles al conflicto.



El conflicto es producto del interactuar diario de los individuos y se produce por una diferencia y no por una igualdad; esto significa que una característica básica de éste es que surge ante la disconformidad de criterios y comportamientos para el cumplimiento de determinados objetivos.

En sí, el conflicto se define como una diferencia entre dos o más partes donde se manejan intereses de por medio, sin embargo no siempre es considerado como una diferencia radical y totalmente opuesta, ya que puede ser sólo resultado de una mala interpretación. Se ha catalogado al conflicto como una parte oscura de las organizaciones y las relaciones; ha sido claramente estereotipado como una situación negativa, cuando muchas veces puede ser un elemento que genere movimiento y por lo tanto cambio al hacer posible la reestructuración y distorsión de los objetivos ya planteados.

El conflicto es un factor humano que se da por la constante interacción de los hombres. Talcott Parsons, sociólogo estadounidense nacido en Colorado Springs en 1902, hizo notables estudios sobre la acción social y sus estructuras, contribuyendo notablemente a la construcción de la Teoría del conflicto.

Para Parsons las relaciones sociales son un acto...“de doble contingencia”...<sup>1</sup> donde no sólo encontramos al individuo y sus expectativas, sino que está el resto del grupo y la forma en que éste actúa ante las expectativas del otro.

Es por eso que dentro de los grupos se forman amplias redes de información e interpretaciones porque no sólo importa lo que una persona perciba y piense, sino

---

<sup>1</sup> REX, John. *El conflicto social*. Siglo XXI editores. Madrid. 1985. Pág. 4.

también lo que los demás piensen y sientan de él, del grupo o del sistema creándose así una serie de conflictos.

En la contingencia, la comunicación o su modelo básico es un elemento que difícilmente será completado debido a la gran cantidad de información e interpretaciones que no sólo interrumpirán el flujo de los mensajes, sino que ocultarán la raíz del conflicto. De esta manera se generarán muchas discrepancias y malos entendidos por la distorsionada interpretación de los mensajes recibidos.

Para Ralf Dahrendorf el conflicto es una...“oposición estructural entre posiciones”...<sup>2</sup> Es un elemento que forma parte de todos los grupos humanos, ya que éstos son seres cargados de juicios y filtros que hacen que las percepciones e interpretaciones sean tan variadas como el número de humanos que existe. Estas percepciones o formas de interpretar la realidad a partir de la información que recibimos a través de nuestros sentidos, diferirán en cuanto a factores culturales, psicológicos y morales que son los encargados de determinar la personalidad y forma de actuar de cada ser humano.

Las organizaciones al ser agrupaciones de humanos que tienen metas en común, pueden ser definidas como unidades conflictivas...“Los conflictos entre individuos, grupos y naciones son inherentes a la naturaleza humana: siempre que hay interdependencia la raíz de un conflicto está presente”...<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> DAHRENDORF, Ralf. *Las clases sociales y su conflicto en la sociedad industrial*. Ediciones Rialp. Madrid. 1962. Pág. 211

<sup>3</sup> GOTTHEIL, Julio y Adriana Schiffrin. *Mediación: una transformación en la cultura*. Editorial Paidós. Argentina. 1996. Pág. 29.

Desde que el hombre apareció existen las organizaciones, ya que es un ser social e interdependiente. Conforme las sociedades han evolucionado la complejidad organizacional ha aumentado provocando manifestaciones conflictivas en su interior. Uno de los grandes puntos de la historia que marcó un cambio en las organizaciones fue la Revolución Industrial en el siglo XIX que generó varios estudios teóricos y el interés por estudiar a las organizaciones.

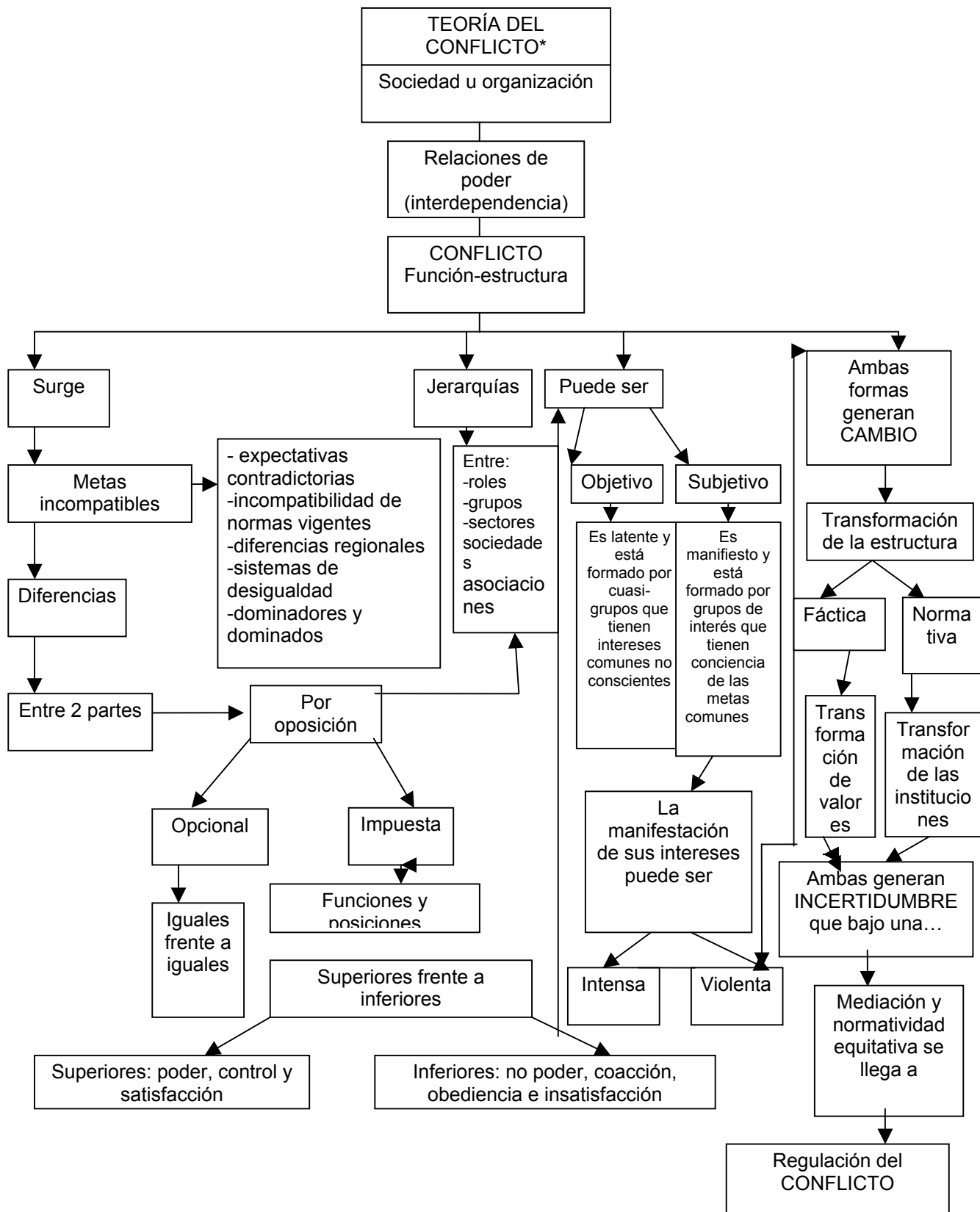
Por “interdependencia” se entiende la necesidad nata de los humanos de desarrollarse dentro de una sociedad, donde su única referencia de aprendizaje son los propios humanos.

### **1.3 Ralf Dahrendorf y la Teoría del conflicto**

La Teoría del conflicto pretende estudiar la interacción y el uso de expectativas de unos frente a otros. Las expectativas son entendidas como lo que una persona espera de la otra o las otras, creándose así una imagen mental que al ser fracturada por la situación real llega a generar diferencias.

Dahrendorf, Doctor en Sociología y Filosofía nacido en Hamburgo en 1929, realiza varios estudios sobre el conflicto social, a partir de lo cual construye la Teoría del conflicto, para la cual utilizó estudios básicos de Marx.

La Teoría del conflicto que Dahrendorf construye sienta sus bases en la Teoría de clases de Marx donde se habla de una sociedad dividida en dos clases fundamentales que se oponen: los burgueses y los proletarios o los dominadores y los dominados respectivamente. A continuación se muestra un diagrama que contiene los elementos básicos de la Teoría del conflicto expuesta por Dahrendorf.



\*Este diagrama fue realizado por María Fernanda Serrano Jiménez a partir de la Teoría del conflicto de Ralf Dahrendorf expuesta en sus libros: "Oportunidades Vitales" (Madrid 1983), "Las clases sociales y su conflicto en la sociedad industrial" (Madrid 1962) y "Sociedad y libertad: Hacia un análisis sociológico de la actualidad" (Madrid 1971).

Es así, que para Dahrendorf en su libro *Las clases sociales y su conflicto en la sociedad industrial*, el conflicto es un factor que está presente en toda sociedad u organización debido a la existencia de relaciones de poder que generan interdependencia entre los individuos, surgiendo así: conflictos. Este autor concibe al conflicto como un factor positivo ya que genera cambio y por lo tanto deviene la evolución.

Esta teoría establece que un conflicto puede generar resultados positivos y a su vez los parámetros de su medición o estudio pueden ser utilizados tanto para micro escalas como para macro escalas de relación.

El conflicto surge por incompatibilidad de metas, factor que genera diferencias entre los individuos o grupos. Es importante mencionar que el conflicto únicamente es concebido entre dos partes, ya que la existencia de una tercera parte nos remonta a la posibilidad de mediación.

Para Dahrendorf las diferencias entre dos partes generan oposición que puede ser de dos tipos:

a) Oposición opcional que se da entre personas en iguales circunstancias, a lo que Dahrendorf explica que es casi una utopía ya que es difícil que existan diferencias e inconformidades entre personas iguales.

b) La oposición impuesta que es la que se da entre diferentes jerarquías de poder, lo que significa entre diferentes funciones y posiciones de la escala social u organizacional. El autor habla de que el conflicto siempre se da entre jefes y subordinados, entre los de arriba y los de abajo. Se explica que los superiores son aquellos que poseen el poder, el control y por tanto se encuentran en situaciones satisfactorias, mientras que los inferiores no poseen poder, viven bajo coacción y

deben obediencia lo cual les genera insatisfacción. El autor habla de que el conflicto siempre se da entre jefes y subordinados, entre los de arriba y los de abajo. Se explica que los superiores son aquellos que poseen el poder, el control y por tanto se encuentran en situaciones satisfactorias, mientras que los inferiores no poseen poder, viven bajo coacción y deben obediencia lo cual les genera insatisfacción. De aquí que Dahrendorf hable de una Teoría del conflicto funcional-estructural, ya que el cambio genera transformaciones en la estructura, sin embargo este cambio puede ser producto del conflicto entre funciones o diferentes jerarquías. Es importante mencionar que Dahrendorf habla de que los jefes o superiores nunca van a estar inconformes y verán todo como estable, positivo y satisfactorio en cuanto a su posición, mientras que los inferiores siempre estarán inconformes con su posición y con sus superiores.

Para Héctor Borrat en *El periódico, actor político* el conflicto puede darse en tres casos particulares: 1) entre dos partes que se encuentren en igualdad de circunstancias; 2) entre personas de alta jerarquía con personas de baja jerarquía; o 3) entre una estructura y una parte de ésta.

De la oposición impuesta surgen dos tipos de conflictos: los objetivos o latentes y los subjetivos o manifiestos, como se explica en el diagrama.

El conflicto objetivo es el que está latente y carece de emociones, mientras que el manifiesto es totalmente subjetivo y se encuentra al descubierto.

El conflicto objetivo, como su nombre lo expresa carece de emociones y se dice que está latente ya que no ha explotado o hecho aparición en la conciencia de los involucrados. Así, aunque el conflicto ya existe y es real, aún no ha sido verbalizado ni reconocido como tal por las personas que se encuentran dentro.

Este tipo de conflicto surge por la formación de cuasi-grupos que son aquellas agrupaciones que poseen intereses comunes no conscientes, como Dahrendorf los define.

Por su parte, el conflicto manifiesto o subjetivo es aquel que ya se ha hecho notar y al ser una situación consciente es posible su verbalización y discusión para llegar a una resolución. Al ser un grupo consciente de su conflicto surgen sentimientos que afloran y dan un carácter subjetivo y emocional al manifestarse. Aunque en todos lados existen conflictos latentes, lo ideal es lograr lo antes posible su manifestación para llegar a una solución.

Dentro del conflicto objetivo existen dos divisiones: los conflictos consensuales y los disensuales. El consenso es cuando hay razones suficientes en una o en las dos partes para pensar que la situación no es satisfactoria, mientras que el disenso es cuando hay una oposición entre las dos partes y esto puede producirse por falta de orden o por diferencias culturales.

Entonces el consenso se referirá a la posibilidad de un acuerdo tanto en puntos positivos, como en puntos negativos, mientras que el disenso se caracteriza por la oposición, donde cada una de las partes es incapaz de adaptar su postura.<sup>4</sup>

Para Dahrendorf la oposición siempre se da entre roles, grupos, sectores, sociedades y asociaciones. Por su parte, los grupos de influencia que pueden generar conflicto pueden ser de dos tipos: endógenos y exógenos. Los endógenos

---

<sup>4</sup> KRIESBERG, Louis. *Sociología de los conflictos sociales*. Editorial Trillas. México. 1975  
Pág.77

se encuentran al interior de la estructura en conflicto, mientras que los exógenos provienen del exterior de la estructura.

Un conflicto puede ser generado por: ...“expectativas contradictorias, incompatibilidad de normas vigentes, diferencias regionales y confesionales, sistemas de desigualdad, dominadores y dominados”...<sup>5</sup>

Al manifestarse un conflicto este puede hacerlo de manera intensa o violenta. Para el autor una forma intensa puede tener diferentes grados sin tener que llegar a la violencia; mientras tanto una manifestación violenta ya no llega a ser intensa.

Los valores positivos son altamente reconocidos en nuestra cultura y por lo tanto constantemente nos resistimos al conflicto y al cambio. Dentro de la Teoría del conflicto se piensa que el camino para cualquier resolución debe utilizar métodos positivos y amables.

La intensidad del conflicto dependerá de la dimensión del grupo; así al haber más de dos partes es más probable la formación de alianzas en contra de un tercero.

El conflicto principalmente es ideológico y llega a su fin cuando una parte domina a la otra e impone sus términos. Borrat aclara que el desglosamiento y análisis de los tipos de dominio pueden ser elementos que nos ayuden a prevenir conflictos posteriores.

Para la Teoría del conflicto cualquier forma de manifestación del conflicto genera cambio, lo que significa que proporciona una transformación en la estructura.

Dahrendorf explica que cualquier transformación en la estructura puede ser:

---

<sup>5</sup> DAHRENDORF, Ralf. *Sociedad y libertad: Hacia un análisis sociológico de la actualidad*. Editorial Técnos. Madrid. 1971. Pág. 120



fáctica o normativa. La fáctica se caracteriza por transformar los valores, mientras que la normativa transforma a las instituciones.

...“conflicto...es siempre el intento de mantener o de modificar una estructura de dominación”...<sup>6</sup>

Cualquier cambio generará incertidumbre en los integrantes del conflicto, sin embargo es a través de la mediación y de una normatividad equitativa como se llega a la regulación del conflicto. Dahrendorf, habla de una normatividad equitativa ya que el conflicto debe generar beneficios para las dos partes que lo constituyen.

Finalmente el conflicto es una situación de oposición entre dos partes que difieren en cuanto a sus expectativas u objetivos a lograr. De esta oposición y situación conflictiva pueden lograrse fines positivos ya que no todo conflicto es destructivo. A continuación se expresará al conflicto como un factor generador de cambio.

#### **1.4 El conflicto como generador de cambio**

Las organizaciones son micro sociedades productivas donde los humanos pasan largas horas del día, se relacionan y siguen un reglamento que los rige. Entonces, por el simple hecho de que existe interacción humana el conflicto se hace presente.

Desde que los seres humanos nacemos pertenecemos a una organización que es la familia, pero conforme pasa el tiempo nos vamos adhiriendo a muchas otras

---

<sup>6</sup> DAHRENDORF, Ralf. *Las clases sociales....* Pág 255.

organizaciones con las que convivimos cotidianamente, como la escuela, el trabajo etc.

Parsons en su teoría psicoanalítica habla de que la conducta es un patrón que conocemos y adoptamos durante la niñez en nuestras familias, según Parsons el problema viene cuando el individuo en su etapa adulta se integra a una organización laboral donde hay múltiples y variados comportamientos que no van de acuerdo con su educación.

...“la población adulta-pasa más de una tercera parte de sus horas hábiles en las organizaciones que la emplean”...<sup>7</sup>

El trabajo es el elemento de producción y distribución que sienta las bases de la economía dentro de cualquier sociedad. Los individuos a cierta edad, dependiendo la cultura y condición social, se integran a la estructura laboral como medio de vida, donde al abrir tanto el espectro de las relaciones sociales cargadas de intereses múltiples es que el conflicto se presentará con más frecuencia.

Las organizaciones son agrupaciones que además de buscar un fin común, poseen una normatividad que las rige. Marx habla de que la decisión de integrarse a una organización para trabajar es un factor que genera conflicto al evitar que las relaciones del individuo sean voluntarias...“Se enfrentan a una fuerza social extraña que hace de hecho que el conflicto sea inherente a esta actividad humana tan básica”...<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> MARCH G., James y Herbert A. Simon. *Teoría de la organización*. Editorial Ariel. Pág. 2

<sup>8</sup> CHUN WEI, Choo. *La organización inteligente*. Editorial OxfordUniversitypress. México. 1999. Pág. 75

El conflicto en las organizaciones está plenamente relacionado con la utilización del poder que frecuentemente hace más evidente la real posición de cada individuo en la escala social.

El conflicto es un factor que simplemente está presente porque las organizaciones están formadas de humanos que poseen conductas y culturas diferentes que pueden hacer variar los criterios que establecen los objetivos de ésta.

A partir de la sociología, el conflicto es entendido como una parte no sana dentro de un grupo, sin embargo al mismo tiempo es un factor que le da vida. Como se dijo anteriormente, la Teoría del conflicto considera a éste como un elemento natural e inevitable que no puede ser visto de forma negativa.

El conflicto es inherente a toda sociedad o agrupación y funciona como factor generador del cambio. De esta forma, una de las ventajas del conflicto es la posibilidad de enfrentar diferentes criterios para llegar a la estructuración, renovación y transformación de objetivos que nunca fueron creados para permanecer sino para evolucionar.

Con lo anterior se pretende explicar que conforme pasa el tiempo, el entorno evoluciona y ya sea a nivel individual, grupal o de sistema, debemos adaptarnos a él. Entonces, el proceso del conflicto puede ser expresado como una oposición que nos permite revisar nuestra situación actual y transformarla siempre buscando el bien.

Una de las desventajas del conflicto es que una situación de oposición puede llegar a usar violencia como la única forma irracional de resolver la diferencia; y como es claro, una solución viable y objetiva es poco probable.

Otra desventaja del conflicto es que muchas personas prefieren evitarlo por miedo, y esto no sirve de nada porque aunque una persona o grupo se resista a aceptarlo, el conflicto está latente y a la larga puede ser contraproducente.

La presencia del poder puede ser una desventaja, ya que aunque es necesario para establecer orden, su abuso en las situaciones conflictivas puede generar una resolución poco viable.

Para Marx y Parsons el conflicto es visto como algo que...“reforzaba las normas y las hacía nacer, que no era destructivo, ya que los conflictos se contrarrestaban entre sí y no amenazaban...y que además el conflicto representaba una válvula de escape”...<sup>9</sup> Es así que a partir del conflicto podemos reconocer nuestras disfunciones para así transformarlas y llegar a una normatividad que evite una misma situación conflictiva en el futuro.

Finalmente la mejor ventaja del conflicto es que puede funcionar como foro de expresión donde es posible llegar a acuerdos que pueden transformar la totalidad de un sistema.

De acuerdo al reciente estudio de las organizaciones, el conflicto bien manejado puede ser un elemento positivo para la organización y sus miembros, debido a que será posible impulsar el cambio y renovar las deficiencias de forma racional y estructurada.

---

<sup>9</sup> REX, John. *Ob. cit.* Pág. 83.

## 1.5 Manejo del conflicto

Para poder manejar un conflicto es necesario conocer sus etapas y así saber en qué momento es necesario intervenir, o simplemente ser capaces de reconocer la presencia de uno.

Borrat en *El periódico, actor político* define las etapas del conflicto de la siguiente manera:

- a) *Origen del conflicto*
- b) *Expansión del conflicto*
- c) *Gestión del conflicto*
- d) *Resolución del conflicto*<sup>10</sup>

Se dice que un conflicto empieza cuando una parte perjudica de cualquier forma en la que se puede dañar, a otra parte. Los daños pueden describirse como psicológicos, morales, materiales, físicos, etc.; sin embargo el daño no siempre es real sino que puede ser una simple percepción distorsionada de la parte afectada. Al utilizar la palabra “perjudica” podemos darnos cuenta que en el conflicto siempre afectará, ya sea de forma positiva o negativa, y al afectar los intereses de una persona influirá en la emocionalidad de ésta.

La primera etapa debe reconocer y conocer el conflicto, esto implica reflexiones individuales sobre las diferencias entre una parte y otra, es decir, hay que reconocer la existencia y el origen del conflicto. Ya habiendo hecho esto, es necesario tomar una posición firme y hacer conciencia de los elementos que

---

<sup>10</sup> BORRAT, Héctor. *El periódico, actor político*. Editorial Gustavo Gili. Barcelona. 1989. Págs. 26 y 27.

favorecen a una posición, esto quiere decir que se deben enumerar los elementos o factores que puedan favorecer una postura dentro del conflicto.

Debido a que es una etapa previa al enfrentamiento, la carga emocional de miedos y temores es bastante fuerte en las dos partes.

Ya habiendo digerido nuestras emociones y la posición que ocuparemos, es prudente que cada una de las partes haga un diagnóstico de la situación que está por venir. Es importante analizar las posiciones y evaluar las ventajas y desventajas que el conflicto nos puede traer.

Así, de una forma más racional y menos emocional podremos analizar el contexto y saber si el conflicto es o no necesario.

En una tercera etapa es interesante abrir nuestros horizontes y mostrar todas las posibilidades que nos permitirían resolver el conflicto para así determinar nuestros movimientos en el proceso que está por venir.

Es fundamental que en ésta etapa las dos partes analicen nuevamente su postura para saber hasta dónde son capaces de ceder sus intereses con la finalidad de aclarar positivamente el conflicto.

Todo lo anterior debe ser llevado a cabo por las partes para así poder llegar a la solución del conflicto.

La solución o disolución del conflicto es ideal cuando se busca la manera de satisfacer los intereses de las dos partes, sin embargo no siempre es posible.

Como ya se ha dicho, un elemento fundamental para el manejo de cualquier conflicto es que ambas partes reconozcan la existencia de éste y hagan conciencia de sus necesidades reales, para así poder llegar a un acuerdo o

solución que afecte de forma positiva a las partes, e incluso que permita la posibilidad de cambio o evolución.

Como se ha mencionado anteriormente, muchas y variadas son las formas que existen para resolver un conflicto, ya que una diferencia puede producirse en cualquier ámbito de la vida humana, y además puede poseer diferentes magnitudes, que dependerán del número de partes o individuos involucrados.

El conflicto más sencillo es aquel que se da entre dos partes y John Rex lo llama: Diádico. Sin embargo, el autor menciona que para poder solucionarlo es necesario tomar en cuenta:

- a) Las metas de las dos partes.
- b) Las consiguientes expectativas mutuas.
- c) El grado de conocimiento que cada una de las partes tiene de las expectativas de la otra.
- d) Las motivaciones para amoldarse a las expectativas, 1) por propio interés, 2) por aceptación de un orden normativo o 3) por razones emocionales mutuos.
- e) En el caso de que exista un orden normativo, las motivaciones para acatarlo o desviarse de él;
- f) Las sanciones o disposiciones de las partes y empleadas por éstas para llevar a cabo sus deseos en contra de los de sus oponentes; y
- g) La capacidad de las partes para proseguir el conflicto.<sup>11</sup>

De esta manera, para resolver una diferencia es necesario analizar los puntos mencionados para escoger un medio de solución adecuado.

Ya analizados dichos puntos, deben tomarse en cuenta diferencias genéricas que pueden favorecer la resolución de forma más sencilla. Por ejemplo, es de gran importancia evaluar el sexo de las personas que están inmersas en dicha

---

<sup>11</sup> REX, John. *Ob. Cit.* Pág. 121.

situación, ya que no es lo mismo dar un manejo entre mujeres, que entre hombres o partes mixtas.

Se dice que la mujer es más emocional y susceptible que los hombres, por lo que un método o forma para resolver el conflicto puede ser más agresivo para unos que para otros.

Por su parte hay que evaluar las diferencias culturales para evitar daños morales a alguna de las partes con el método escogido. Finalmente debemos olvidar los estereotipos sociales y aceptar de forma flexible los comportamientos de las partes.

Un conflicto puede ser resuelto entre las partes o posiblemente requiera de la intervención de un mediador que actuará de forma neutra y objetiva para llegar a una mejor disolución del problema. No es posible definir un mejor tipo de método para la resolución de conflictos, sin embargo la más utilizada y efectiva es la intervención de terceros.

La mediación inicia cuando un tercero recibe el conflicto y acaba cuando lo devuelve a las dos partes ya teniendo una solución. La participación de terceros puede ser variada y a continuación se muestran las formas en las que se puede presentar.

Adriana Schiffrin, en su coproducción escrita *Mediación: una transformación en la cultura* habla de las TARC como Técnicas Alternativas de Resolución de Conflictos. En estos métodos los participantes en conflicto son los que deciden la forma en que lo resolverán.

Las principales formas de mediar según las TARC son: la negociación, el arbitraje y la mediación.



La negociación se refiere a un plan estructurado y planificado donde los objetivos de las partes son plenamente tomados en cuenta para lograr un acuerdo que defienda los intereses primordiales.

El arbitraje es un intermediario quien funge como juez y trata con cada una de las partes sin que estas tengan la necesidad de enfrentarse. Es posible que el juez sea escogido por las dos partes en conflicto.

La mediación está compuesta por una tercera parte y su función es solucionar hablando de forma directa con las partes, siendo flexible con las diferencias de género y cultura para así llegar al acuerdo.

De esta forma, la negociación es un acuerdo entre ambas partes, el arbitraje está influido por la decisión legítima de un juez y finalmente la mediación es un proceso más flexible que permite apoyarse en una opinión neutra y objetiva.

Bernard, Jessie en su libro *La sociología del conflicto* habla de los 5 desenlaces que pueden obtenerse de un conflicto:

- a) Una de las dos partes abandona la situación o es expulsado.
- b) Uno domina al otro.
- c) Se da una igualdad de circunstancias.
- d) Se moldean los valores para que puedan coexistir ambas partes
- e) Equidad en ambos lados.

Con lo explicado anteriormente podemos darnos cuenta de que la solución de un conflicto no es drástica ni radical, ya que podemos ganar, podemos perder o podemos ganar y perder a la vez, quedando en una situación de igualdad con el contrincante.

El mediador durante el proceso de disolución del conflicto debe honrar a las partes y mantener un orden que evite las agresiones u ofensas entre unos y otros. Por su parte debe encaminar la discusión hacia un tiempo futuro, debido a que los humanos tendemos a hablar únicamente del pasado, por lo tanto es necesario sólo tocar temas sobre las posibles soluciones hacia el futuro sin importar quien tuvo la culpa o no; es imposible cambiar el pasado.

La imparcialidad de un tercero evitará que fluyan las emociones de forma incontrolable, ya que será el encargado de escuchar con atención y evitar que se confundan las emociones. El mediador controlará la estructura de comunicación básica intentando que los mensajes sean claros y objetivos para evitar malas interpretaciones. Así sin elementos distractores se facilitará la comunicación entre los integrantes y se acelerará la solución.

De acuerdo al modelo básico de comunicación, donde un mensaje es transmitido de un emisor a un receptor a través de un canal, produciéndose así la codificación y decodificación para generar retroalimentación, el conflicto puede darse en cada uno de los elementos anteriores o en todos.

La transmisión de mensajes dentro de una organización pueden ser de todo tipo: verbales y no verbales, siendo estos últimos los que generan situaciones comunicativas conflictivas de dos tipos: por malas interpretaciones o la emisión de mensajes involuntarios.

La comunicación interpersonal es aquella que se da entre dos o más individuos cuando estos están frente a frente, esta forma de transmitir información es muy completa ya que utiliza medio verbales y no verbales. Hay determinadas variables que van a determinar la forma de interactuar y esas son:

- a) Proximidad: es más fácil relacionarnos con las personas que están más próximas.
- b) Similitud de Actitudes: buscamos relacionarnos con similares a nosotros.
- c) Complementariedad de necesidades: me relaciono con aquellas personas de las que puedo obtener algo que necesito.
- d) Diferencias de estatus: nuestra actitud varia dependiendo de la persona a la que nos dirigimos.<sup>12</sup>

La comunicación no verbal es entendida como todos aquellos gestos y movimientos corporales que comunican. El conflicto viene cuando el lenguaje verbal no es congruente con el lenguaje no verbal de una persona y por tanto hay manipulación del mensaje.

...“la comunicación no verbal es el intercambio de información basado en los movimientos del cuerpo, de la cara, de las manos, el lugar que los interlocutores ocupan en le espacio, los elementos que conforman la apariencia personal, la entonación de la voz, el ritmo y las inflexiones del discurso”...<sup>13</sup>

De esta manera, la comunicación no verbal traduce movimientos corporales conformados por elementos físicos y que en un contexto determinado pueden decir mucho más que una palabra hablada.

La comunicación verbal y no verbal se complementan perfectamente, no son excluyentes.

En cuanto a la comunicación verbal la forma oral es una de las más claras y comunicativa ya que no sólo se recibe el mensaje hablado sino el mensaje corporal. Pero la información escrita es una de las que puede causar más

---

<sup>12</sup> FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas. 2002. Pág. 57 a 60

<sup>13</sup> *Ibidem*. Pág 53.

problemas dentro de una organización debido a que puede haber muchos factores que no la hagan entendible para el otro.

Así, llegamos al punto medular de este trabajo donde lo que se pretende estudiar es la transmisión de información como elemento generador del conflicto dentro de una organización.

Es así que en una organización la información se generará y reproducirá constantemente, influyendo datos internos y ajenos a la organización.

Según Choo Chun en su libro *La organización inteligente* la información es procesada por el productor o receptor de esta y su producción es generada por una necesidad, que producirá búsqueda para así poder utilizar dicha información.

La disponibilidad o acceso a la información dentro de una organización puede llegar a afectar de forma positiva o negativa en la productividad muchos otros aspectos.

De esta forma, entenderemos la comunicación como transmisión de información dentro de una organización y estudiaremos específicamente las situaciones que produzcan conflicto.

Los humanos al alcanzar una edad adulta se insertan dentro de organizaciones laborales donde se encuentran con diferentes personalidades, objetivos o expectativas que pueden ir o no de acuerdo a su forma de ser. Es así como surgen conflictos o diferencias entre los miembros de una organización.

De esta manera el conflicto es parte de los humanos y sus organizaciones. El conflicto no es siempre negativo pero siempre proviene del choque de diferentes objetivos o fines dentro de un grupo. De forma positiva puede generar cambios

dentro de la organización y así la reestructuración de situaciones o procesos que produzcan mejoras.

Para resolver un conflicto debe haber colaboración de las partes, aunque siempre cada una de estas debe buscar el logro total o parcial de sus objetivos.

Al ser la comunicación un acto de unión e interacción con los demás, ya sea de forma oral o escrita la comunicación entendida como transmisión de información puede convertirse en un factor generador de conflicto.

## **Capítulo 2: Descripción del proceso que sigue la transmisión de información dentro del Departamento de Vinculación del Fondo de Información y Documentación para la Industria (INFOTEC)**

La comunicación puede ser entendida como el proceso que sigue la transmisión de información dentro de una organización, y muchas veces está determinada dentro su estructura u organigrama, donde debe determinarse el sentido en el que los mensajes fluyen.

Es importante describir la transmisión de información como la forma en la que fluyen los mensajes y el carácter formal e informal de dicha comunicación. Pero para explicar el caso particular del Departamento de Vinculación, a continuación se describen los puntos fundamentales de la organización como lo son: su historia, sus logros, sus clientes, su estructura y sobre todo sus funciones.

### **2.1 Descripción de la organización (INFOTEC)**

El Fondo de Información y Documentación para la Industria, INFOTEC, nace como un área staff de apoyo para las investigaciones del Consejo Nacional para la Ciencia y la Tecnología (CONACYT)

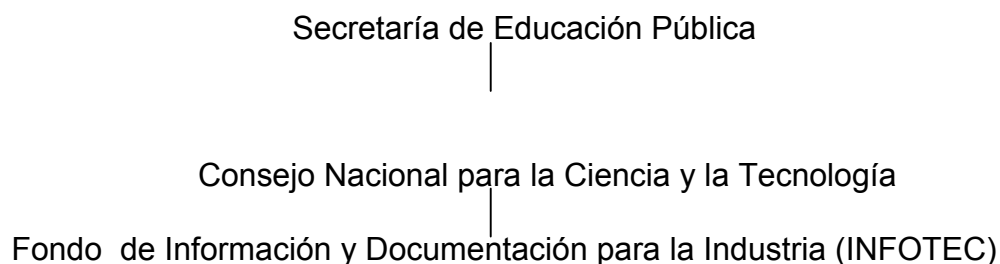
INFOTEC, actualmente es un fideicomiso de SEP- CONACYT (Secretaría de Educación Pública y Consejo Nacional para la Ciencia y la Tecnología). CONACYT fue creado el 27 de diciembre de 1970 para impulsar el desarrollo científico y la modernización tecnológica de México, así como para la promoción y

difusión de la ciencia.

CONACYT es una institución que depende directamente de la Secretaría de Educación Pública. Se dedica específicamente a la investigación y a la promoción de estudios superiores a través de su programa de becas. Posee programas de admisión muy exigentes por lo que genera excelentes recursos humanos que saldrán al campo laboral a ejercer. Entonces es claro, que el gobierno, a través de la Secretaría de Educación Pública y del Consejo Nacional para la Ciencia y Tecnología apoya la educación superior mediante becas y fideicomisos como lo es INFOTEC.

Como resultado de las modificaciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, en 1992 se delegó la autoridad para controlar y coordinar a CONACYT a la Secretaría de Educación Pública, quien ahora promueve y apoya la ciencia a través de su programa SEP-CONACYT que da apoyo a todas las instituciones que a esto se dediquen, como INFOTEC.

En cuanto al organigrama descendente puede decirse que INFOTEC depende directamente de CONACYT, sin embargo este último forma parte de una de las secretarías de gobierno como lo es la de educación. Entonces, pese a la cercanía y dependencia casi directa que tiene INFOTEC con el gobierno, se dice que es una institución descentralizada. Gobierno



Trimestralmente el Departamento de Vinculación realiza una carpeta informativa que es entregada a aquellos que otorgan el fideicomiso, justificando todas sus acciones durante ese periodo de tiempo.

En 1975 el gobierno federal constituye a INFOTEC como un fideicomiso de Nacional Financiera y CONACYT para apoyar la productividad de las empresas mexicanas mediante el uso de la información tecnológica y de negocios. En sus primeros veinte años, INFOTEC desarrolló servicios de documentación, información industrial y consultoría.

Entre 1974 y 1980, INFOTEC comienza a aplicar sus tecnologías del conocimiento para mejorar la productividad al interior de las empresas.

De 1980 a 1990, los empresarios demandan servicios de información más amplios y se crea un área de consultoría que gradualmente desarrolla capacidades de tecnología organizacional como un área de capacitación, cursos, seminarios y diplomados a ejecutivos de empresas. De esto se encarga el área de Tecnología del conocimiento, y constantemente imparten cursos dentro y fuera de la institución donde se cuenta con grandes aulas y auditorios para impartir las clases, que en pocas ocasiones se otorgan a los propios empleados del INFOTEC.

En el período de 1990 a 1994, INFOTEC comienza a ofrecer servicios de consultoría, capacitación e información; incorporando tecnología organizacional a sus herramientas de trabajo.

En 1995 la Red Tecnológica Nacional es transferida a INFOTEC para su coordinación y administración. A partir de esta etapa INFOTEC integra la



tecnología informática (principalmente el Internet) a sus servicios, incluso cuentan con su propio servidor. En el mismo periodo INFOTEC se ve en la necesidad de constituir un área dedicada a la creación de herramientas en Internet.

Hoy en día INFOTEC continúa siendo un fideicomiso, un centro de servicios de desarrollo tecnológico que forma parte del sistema SEP- CONACYT y se divide en tres unidades de negocio que se muestran de la siguiente manera en el *Currículum* de la institución:

- **Tecnología del Conocimiento.**- Desarrolla soluciones tecnológicas en materia de aprendizaje, conocimiento, desempeño, cambio organizacional y uso estratégico de la información tecnológica.
- **Tecnología de la Información.**- Desarrolla sistemas informáticos basados en Internet y administra y coordina una red de fibra óptica (RTN) formada por casi quinientas instituciones distribuidas en todo el país.
- **Unidad de Innovación y Desarrollo Tecnológico.**- Investiga y desarrolla soluciones tecnológicas innovadoras para los clientes de la institución, en particular en materia de comercio electrónico y perfiles inteligentes.

14

Tecnología del conocimiento (TC)- En ésta área es donde se programan todos los cursos y diplomados.

Tecnología de la información (TI)- Es un laboratorio de tecnología donde se desarrollan los proyectos de clientes, y al hablar de tecnología es un departamento

---

<sup>14</sup> INFOTEC. *Currículum*

que predominantemente está conformado por gente menor de 30 años y con estudios especializados sobre el tema.

Unidad de innovación y desarrollo tecnológico- Es aquí donde se encuentra el cerebro de la institución, ya que varias personas se dedican a innovar proyectos para ofrecer a los clientes.

Los servicios que actualmente INFOTEC ofrece son:

- a) Servicios de Información y documentación tecnológica: donde se desarrollan ventajas, productos y metodologías. Actualmente atiende a más de 3000 empresas anualmente.
- b) Servicios de tecnología del conocimiento, del aprendizaje y del desempeño: realiza diagnósticos organizacionales, imparte cursos y diplomados, da capacitaciones basadas en Internet, crea sistemas para la administración. Actualmente este servicio reúne a más de 2, 500 organizaciones en todo el país.
- c) Servicio de tecnología informática: conformación de redes, sistemas de Internet, comercio electrónico, comunidades inteligentes, etc. INFOTEC opera rentablemente la Red Tecnológica Nacional (RTN), que reúne 48 nodos y casi quinientas instituciones educativas, gubernamentales y productivas de todo el país.<sup>15</sup>

Hoy en día sus clientes en el sector privado son: Televisión Azteca, Grupo Financiero Serfín, Grupo Editorial Expansión, Teléfonos de México, Ford Motor Company, General Motors, Grupo Médica Sur, Volkswagen de México, Mercedes

---

<sup>15</sup> INFOTEC. *Manual de políticas y procedimientos del Departamento de Vinculación.*

Benz de México, Mexicana, Grupo Industrial Peñaroles, Grupo CIFRA, Industria Vinícola Pedro Domeq y Singer de México.

Sus clientes en el sector público son: Presidencia, Secretaría de Gobernación, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, Secretaría de Educación Pública, PEMEX, INFONAVIT, IMSS. COFETEL, CONACYT, CONAGUA, Departamento del Distrito Federal, Gobiernos de los Estados de Oaxaca, Guanajuato, Tamaulipas, Nuevo León y Veracruz.

A continuación se presentan los clientes más importantes de INFOTEC como se muestra en el *Currículum* de la institución:

## CLIENTES

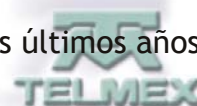
Entre la cartera de clientes que INFOTEC ha atendido en los últimos años se encuentran:

### Sector Privado:

- Televisión Azteca
- Grupo Editorial Expansión
- Teléfonos de México
- Ford Motor Company
- General Motors
- Grupo Médica Sur
- Volkswagen de México
- Mercedes Benz de México
- Mexicana de Aviación
- Grupo Industrial Peñoles
- Grupo CIFRA
- Industria Vinícola Pedro Domecq
- Singer de México

### Sector Público:

- Presidencia de la República



- Secretaría de Gobernación
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- Secretaría de Economía
- Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo
- Secretaría de Educación Pública
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
- Petróleos Mexicanos
- INFONAVIT
- IMSS
- Comisión Federal de Telecomunicaciones
- Comisión Nacional del Agua
- Departamento del Distrito Federal
- Gobierno del estado de Guanajuato
- Gobierno del estado de Oaxaca
- Gobierno del estado de Tamaulipas
- Gobierno del estado de Nuevo León
- Gobierno del estado de Veracruz
- Gobierno del estado de Sonora



16

INFOTEC crea instrumentos importantes para el país. Por ejemplo en 1996 INFOTEC realizó la instrumentación técnica de Compranet ...“Tiene el propósito de dar a conocer los programas de compras del sector oficial-gobierno federal y gobiernos estatales... se trata de darle transparencia a las compras del gobierno que abarcan todo un universo de dependencias, empresas privadas y públicas”...<sup>17</sup> Así, a través de su Red Tecnológica Nacional INFOTEC es capaz de otorgar dichos servicios.

Haciendo una búsqueda sobre las compañías que se dedican a lo mismo que INFOTEC, se encontraron varias empresas, sin embargo la mayoría de ellas son de carácter internacional, pero se mencionarán tres empresas mexicanas muy

<sup>16</sup> INFOTEC. *Currículum*.

<sup>17</sup> *La Jornada*. 10 de junio de 1996.

reconocidas.

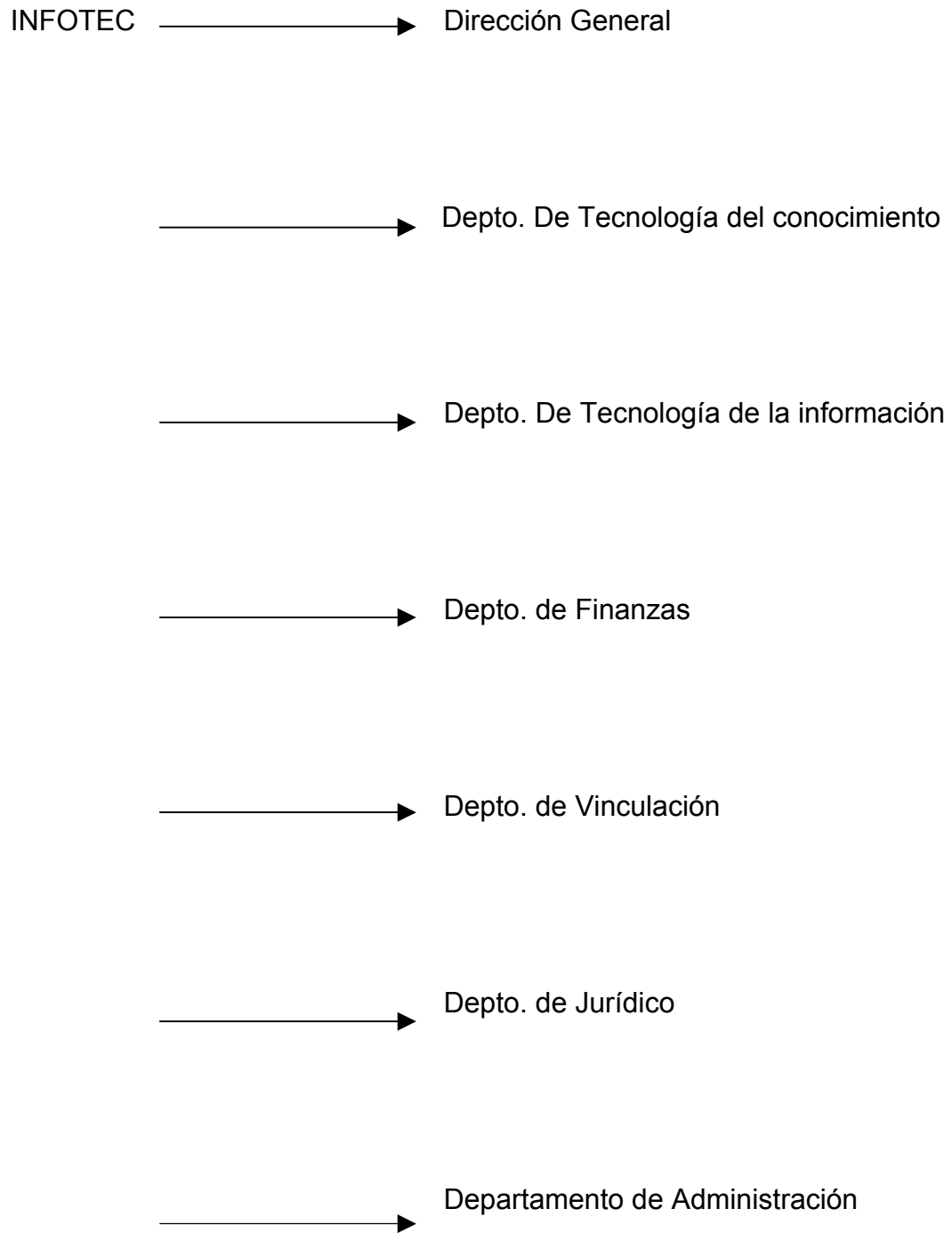
Una de ellas es Softtek que es una empresa multinacional mexicana que nace en 1982 como proveedor de servicios de software enfocados a solucionar necesidades de desarrollo, implantación y soporte de las empresas. Cuenta con 1500 empleados.

Intersoftware es una empresa mexicana que nace en 1994 y se dedica a la consultoría en informática. Trabajan en la creación de intranet y apoyo organizacional a través de la informática.

Otra empresa mexicana es Hildebrando que es una consultoría de Sistemas Computacionales. Cuenta con alrededor de 550 consultores que prestan servicios a bancos, instituciones financieras, empresas de telecomunicaciones e industrias de servicio.

Haciendo este análisis es posible darse cuenta de que INFOTEC tiene competencia a nivel nacional e internacional, sin embargo es una de las pocas que no es privada sino que es una institución que se sostiene gracias al fideicomiso del gobierno del Distrito Federal y del Consejo Nacional para la Ciencia y la Tecnología.

El organigrama de INFOTEC se encuentra distribuido de la siguiente forma, cabe aclarar que el orden de los departamentos no indica su importancia. La división del trabajo separa a una organización como INFOTEC, en unidades funcionales que si no están bien coordinadas es cuando vienen los problemas internos. Puede decirse que son los subsistemas básicos en los que se divide esta institución:



INFOTEC es un sistema dentro de otro gran sistema. Esto quiere decir que todos los departamentos antes mencionados son órganos del sistema. INFOTEC es un sistema socio-técnico que tiene componentes tecnológicos, humanos y sociales.

Este organigrama maestro, u organograma maestro, como se le denomina en las instituciones públicas, muestra una visión general de la empresa.

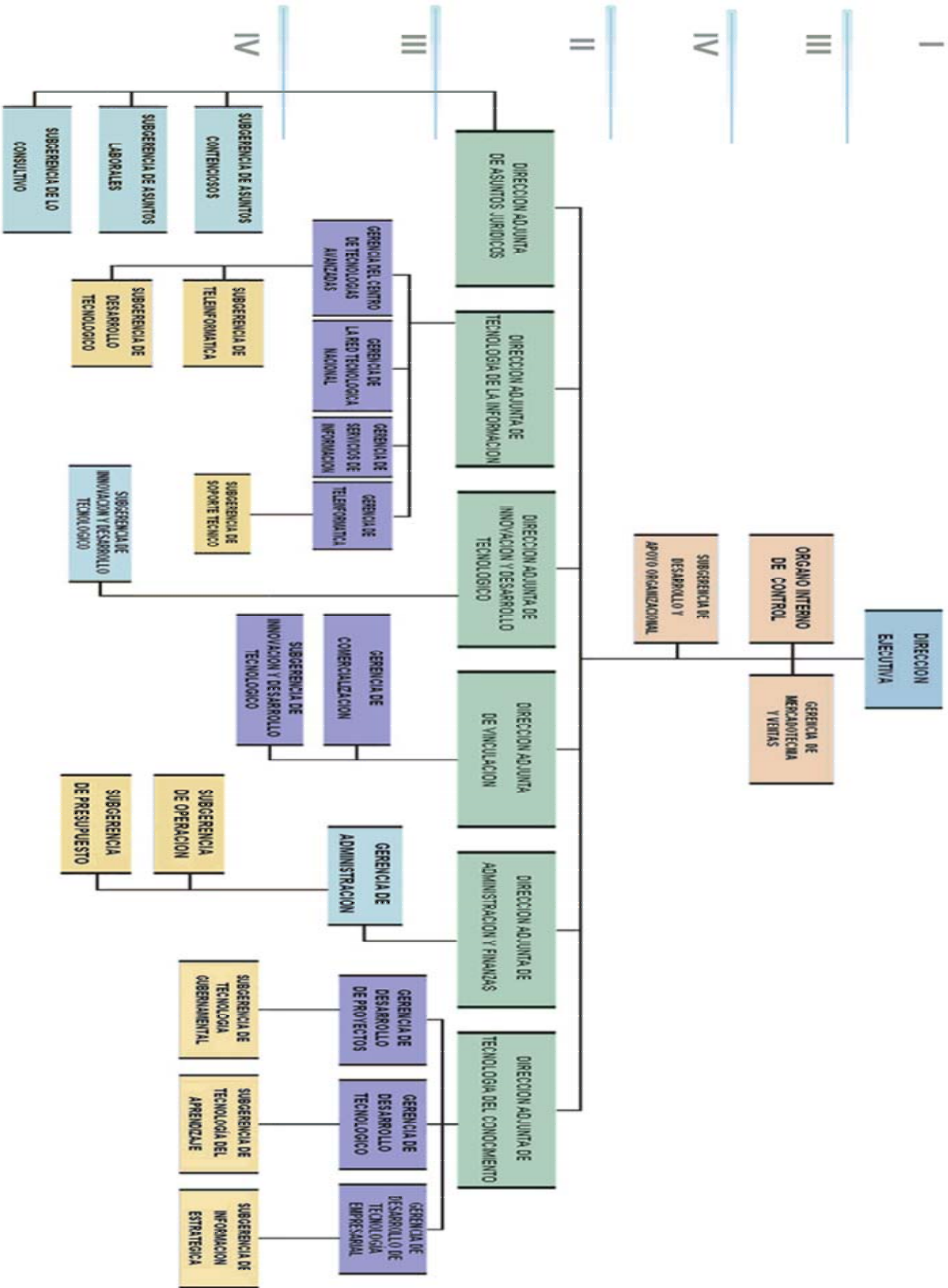
Este es un organigrama vertical donde se muestran las posiciones jerárquicas, las funciones, las direcciones de flujo de poder y de información.\*

Se muestran los niveles Directivo, coordinativo, operativo y de apoyo en ese orden de arriba abajo. Las líneas de la izquierda muestran la dependencia o independencia de los puestos ante la autoridad.

Es visible que hasta arriba están los niveles directivos y de control. Después se muestran las diferentes direcciones en las que se divide la organización y dentro de esas direcciones se divide en gerencias, subgerencias y personal de apoyo.

Como ya se dijo es un organigrama vertical y al parecer la autoridad se ejerce desde arriba, donde están las altas jerarquías, hacia abajo donde se encuentra el personal subordinado. Al parecer esa debería ser la dirección en que fluye la información pero hay incongruencias ya que no hay un orden real, sino que la información se mueve de formas cruzada entre los diferentes niveles jerárquicos y entre los distintos subsistemas que conforman a la institución.

\*En la siguiente página se muestra el organigrama institucional que fue tomado de [http://www.infotec.com.mx/wb2/infotec/info\\_Transparencia](http://www.infotec.com.mx/wb2/infotec/info_Transparencia) (17 de septiembre del 2003 a las 21:00).





La visión de INFOTEC es ser un centro de conocimiento e innovación tecnológica que contribuya de forma extraordinaria a mejorar la posición competitiva del gobierno y las empresas mexicanas.

La visión de esta empresa es lo que quiere ser, es decir INFOTEC pretende ser una empresa del conocimiento que mejore la competitividad de las empresas mexicanas, ya sean públicas o privadas.

La misión de INFOTEC es mejorar la competitividad de las organizaciones, tanto públicas como privadas, mediante el desarrollo y aplicación de soluciones estratégicas basadas en las tecnologías de la información y del conocimiento. En el cuadro se muestra tal cual aparece en su *Currículum*.

**ORIENTACION**

INFOTEC es un Centro Público de Innovación y Desarrollo Tecnológico autosuficiente que eleva la competitividad de las organizaciones a través del desarrollo e implantación de conceptos, modelos y sistemas estratégicos con tecnologías innovadoras basadas en internet y con capacidad de convertirse en estándares de mercado.

18

Esto quiere decir que lo que la organización pretende mejorar es el desempeño de cualquier empresa a través de la tecnología, entonces de su misión se desprenden Esto quiere decir que lo que la organización pretende es mejorar el desempeño de los objetivos corporativos y así, de forma breve, los públicos internos y externos de INFOTEC pueden saber la función de la empresa.

El objetivo central, como el de cualquier empresa, es lucrar y obtener ganancias de sus servicios buscando obtener cierto reconocimiento ante la sociedad. Del objetivo central de esta institución se derivan sus funciones principales que en este caso podrían ser financieras y de posicionamiento de las empresas ante la sociedad.

Aquí se muestran los valores según son descritos en el *Currículum* institucional:

The infographic features a horizontal line that starts as a solid dark blue line on the left and transitions into a light blue gradient line on the right. The text 'VALORES INSTITUCIONALES' is positioned above the right side of this line. Below the line, a list of seven values is presented, each preceded by a blue diamond symbol.

**VALORES INSTITUCIONALES**

- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Compromiso
- ❖ Innovación
- ❖ Honestidad Profesional
- ❖ Honradez
- ❖ Lealtad
- ❖ Respeto

19

A grandes rasgos, INFOTEC se ha posicionado frente al público como una

<sup>19</sup> *Ibidem.*

empresa del conocimiento, con altos niveles de tecnología. Lo anterior puede afirmarse debido a que es finalmente una empresa de gobierno, que si bien cuenta con un fideicomiso, este no logra un gran presupuesto.

La razón social de esta organización es que INFOTEC es un fideicomiso del sistema SEP- CONACYT y por lo tanto del gobierno. El nombre de INFOTEC es una contracción de: Información Tecnológica (INFOTEC).

A pesar de lo anterior, también se le conoce como “Información y Servicios Tecnológicos” o “Fondo de Información y Documentación para la Industria”. El nombre más conocido es INFOTEC, sin embargo no es conveniente manejar diferentes denominaciones ya que esto no les ayuda a posicionarse en el mercado ni en la mente del público o de los clientes.

Por su parte, “Información y Servicios Tecnológicos” es muchas veces utilizado como slogan, aunque no tenga la estructura propia para serlo, sin embargo puede funcionar.

El logotipo es en colores azul y rojo. La imagen muestra la presencia de una figura humana de los hombros hacia arriba y en una forma estilizada muy redondeada. Posteriormente hay una línea roja que lo rodea. Esto representa al hombre inmerso en un mundo global y de tecnología que cada día gira a más velocidad.



A finales del 2002 se realizó un estudio sobre la imagen institucional de INFOTEC realizado por Sofía Cabrera, Cabrera quien ocupaba el puesto de diseñadora y dejó de laborar para la empresa en enero del 2003, justificó a través de su estudio que el logotipo ya no era funcional a la empresa, ya que su imagen no reflejaba los valores actuales. Cabrera asegura que el nombre dentro del logotipo es lo que da una connotación tecnológica aunque la imagen y los colores no cumplan con dicha función.

Sofía Cabrera habla de que la figura humana dentro del logotipo es lo que denota la existencia de una parte humana dentro de la empresa, sin embargo la imagen no es clara y hay muchas interpretaciones sobre ella, como que es un hombre nadando, o una “i” estilizada, etc.

Por su parte no existe un manual de identidad que norme el uso del logotipo, así que, de esta manera, el logotipo se utiliza en negro, en grises, en blanco, en tercera dimensión, etc. de forma indiscriminada y sin ninguna uniformidad, inclusive en la papelería institucional hay variaciones de color, de logotipo y de información.

Finalmente, tras varias propuestas para transformar el logotipo fue esta, la de Cabrera, que hace poco transformó la identidad institucional:



Cabrera afirma que las figuras redondeadas remiten a la parte humana de la empresa, mientras que las piezas del círculo al conectarse denotan comunicación. El que el círculo esté abierto por dos lados muestra el flujo de información tanto del interior como del exterior, y esto, dice Cabrera, demuestra el interés de la empresa por tener conocimiento constante.

La diseñadora justifica el uso de figuras semi abstractas, como figuras que demuestran lo abstracta que puede llegar a ser la tecnología. Se utilizaron colores que juntos pudieran formar un equilibrio como lo es el azul y el verde, colores primarios y secundarios respectivamente.

*“La identidad está formada por un logotipo (el nombre) y un imagotipo (el símbolo). El imagotipo está conformado por dos elementos simétricos, idénticos que forman visualmente un círculo incompleto. Las formas redondas nos remiten a lo humano, a lo orgánico, así es que resalta el lado humano de INFOTEC”<sup>20</sup>*

El logotipo utiliza tipografía moderna y su estructura gráfica no será obsoleta sino hasta dentro de muchos años cuando el público ya tenga perfectamente identificada la imagen institucional, argumentó Cabrera.

Así, bajo esta propuesta el logotipo fue transformado con esa misma estructura, pero con diferente gama cromática. Poco a poco se ha ido introduciendo el nuevo logotipo, sin embargo aún no se logra una total unificación e identificación, ya que los manuales de procedimientos y algunos otros elementos de papelería conservan el logotipo anterior.

---

<sup>20</sup> CABRERA, Sofía. *Proyecto para la transformación de la imagen institucional. Diciembre del 2002.*

Si bien, conceptos de la identidad visual de la organización fueron analizados en los párrafos anteriores, éstos son factores que tocan puntos estratégicos de nuestro análisis, sin embargo profundizar más nos desviaría de nuestros objetivos ya que la identidad sería parte de otro estudio que aquí no nos concierne.

## **2.2 Descripción del Departamento de Vinculación**

La visión del área de Vinculación es el desarrollo de la organización para los negocios del conocimiento. Su visión es facilitar la transformación de la organización y de los negocios de INFOTEC para así poder posicionarse en una sociedad moderna que implica el constante uso de la tecnología.

El que este departamento tenga una visión particular además de la visión que tiene la institución, muestra mucha interdependencia entre los departamentos laborales e incluso una falta de coordinación de objetivos.

De esta manera, la meta de dicho departamento es llegar a generar un importante orden que permita el buen desenvolvimiento de la empresa, en términos de negocios y comunicación.

Los objetivos del área son:

- Hacer eficientes los procesos relacionados con la organización de los negocios para mejorar la calidad y rentabilidad institucional.*
- Consolidar los actuales y desarrollar nuevos negocios para dar sustentabilidad al futuro de INFOTEC.*
- Facilitar la identificación, captación, captura, uso y distribución del capital intelectual necesario para que nuestros negocios incrementen constantemente su valor.*
- Posicionar a INFOTEC en el mercado nacional y global como una organización estratégica y protagonista en la era del conocimiento.*

*-Profesionalizar de las funciones y servicios del área para efficientar su desarrollo y operación.*

*-Desarrollar la imagen de INFOTEC como una organización profesionalmente atractiva para retener y atraer los talentos que los negocios de INFOTEC requieren.<sup>21</sup>*

De esta manera puede deducirse que el Departamento de Vinculación pretende coordinar, y como su nombre lo dice, vincular a los públicos externos con los internos, y a los internos entre sí.

Sus principales estrategias son:

*-Desarrollar una reingeniería de los procesos relacionados con la organización actual de los negocios.*

*-Desarrollar un sistema informático para el desarrollo de los negocios y de la operación de la institución.*

*-Analizar todas las actividades relacionadas con los negocios para asegurarnos que aporten e incrementen su valor.<sup>22</sup>*

Así, las principales estrategias del departamento son coordinar, hacer planeación estratégica y poner orden a las funciones de la empresa para así lograr la mayor rentabilidad.

Nos enfocaremos al área de Vinculación o comunicación interna que consta de 20 personas incluyendo al director general. Dentro del área existen una gerencia de comercialización y una sub-gerencia de desarrollo de negocios y mercadotecnia.

El área de comercialización pretende coordinar las actividades relacionados con la comercialización de los proyectos de las diferentes áreas de especialización de INFOTEC.

Aunque el área es conocida como Vinculación o Comunicación interna, no parece

---

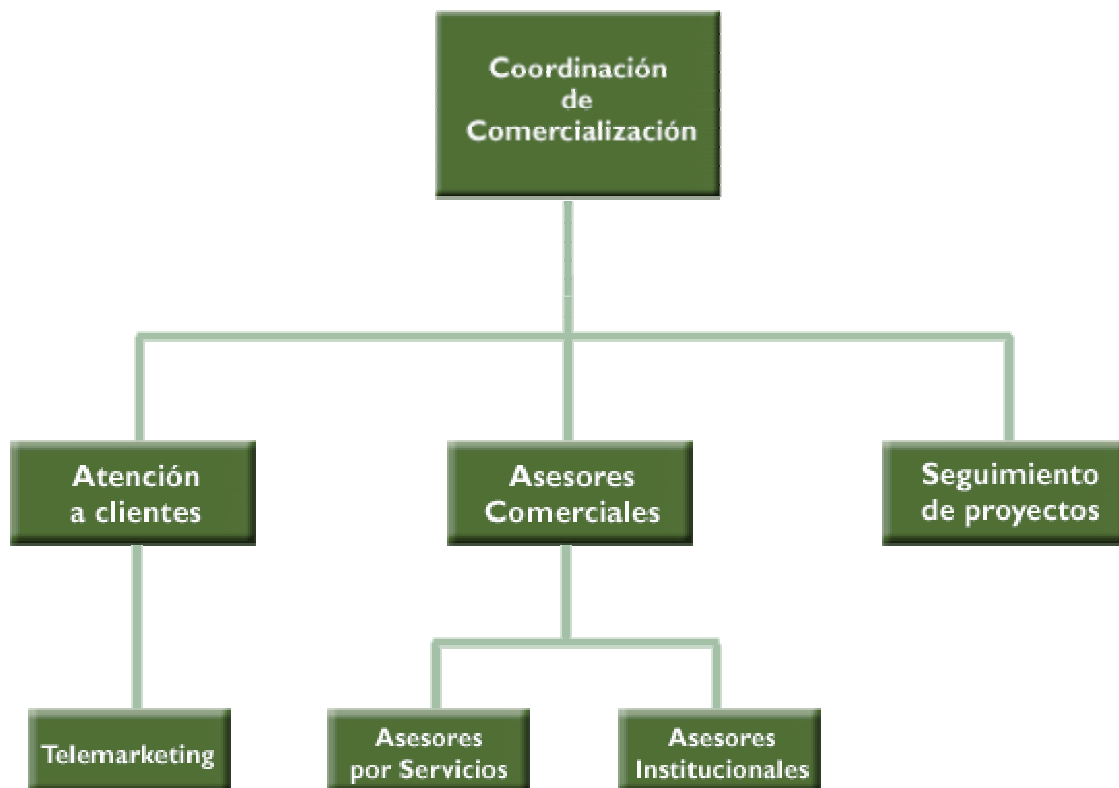
<sup>21</sup> INFOTEC. *Manual de políticas y procedimientos del Departamento de Vinculación*

<sup>22</sup> *Ibidem.*

estar muy especializada en cuanto a la gestión organizacional. Sería de interés la creación de un área específica de comercialización o el buen manejo de una gerencia de forma especializada en le tema.

Las principales acciones de la gerencia de comercialización son:

- Reingeniería de procesos administrativos internos relacionados con los proyectos.
- Desarrollo de mecanismos de comunicación de calidad con los clientes.
- Análisis de las actividades de comercialización para asegurar y reforzar su aportación de valor al cliente.<sup>23</sup>



---

<sup>23</sup> Ídem.



Desarrollo de negocios tiene como objetivo asegurar la rentabilidad de los negocios actuales y futuros de INFOTEC.

Sus principales acciones son:

- Identificación de productos, servicios y capacidades competitivas de las diferentes áreas de especialización, así como institucionales.
- Desarrollo de metodologías para el análisis de los negocios.
- Desarrollo de la estrategia de posicionamiento institucional.<sup>24</sup>

El área de vinculación cuenta con las siguientes gerencias:

- a) Gerencia de comercialización: a cargo del Mercadólogo Miguel Ángel Narvárez.
- b) Gerencia de desarrollo de negocios: a cargo la Licenciada en Administración María Eugenia Islas.

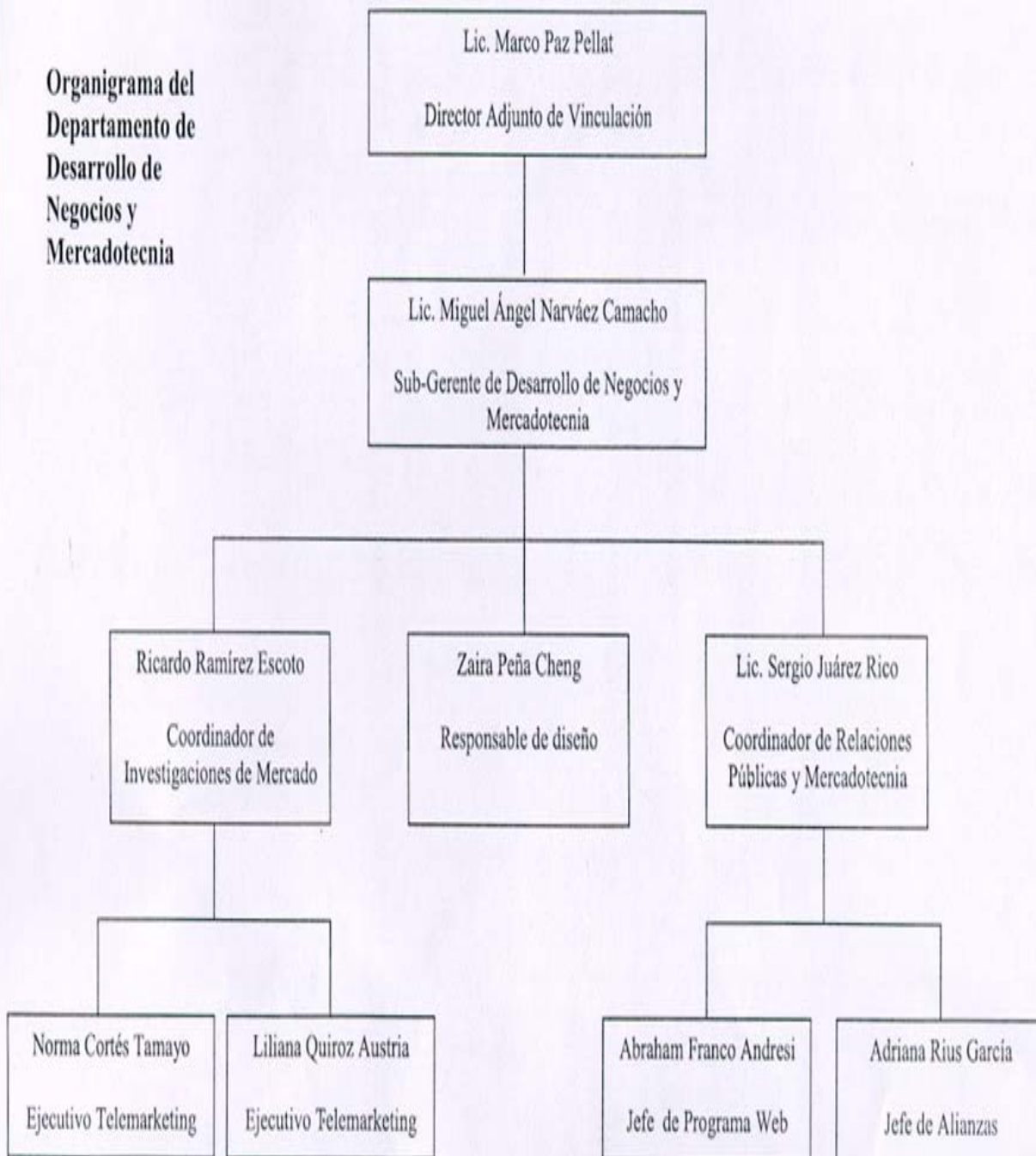
Cada gerencia tiene alrededor de 8 subordinados auxiliares en el desempeño de las labores de cada gerencia. El Departamento no cuenta con un organigrama formal donde se muestre el flujo de autoridad y comunicación. Únicamente en el *“Manual de políticas y procedimientos”* se muestran breves fragmentos del organigrama como se muestra en los organigramas de los recuadros.

Con base en la observación y apuntes del *“Manual de políticas y procedimientos”* “se ha construido un esquema del cómo fluye la información y la autoridad dentro del Departamento, sin embargo no existe un organigrama formal, sino que hay pequeños fragmentos en el *“Manual de políticas y procedimientos”*, que al no estar actualizados no coinciden con la realidad. A continuación se muestran los organigramas formalizados en el *“Manual de políticas y procedimientos”*.

---

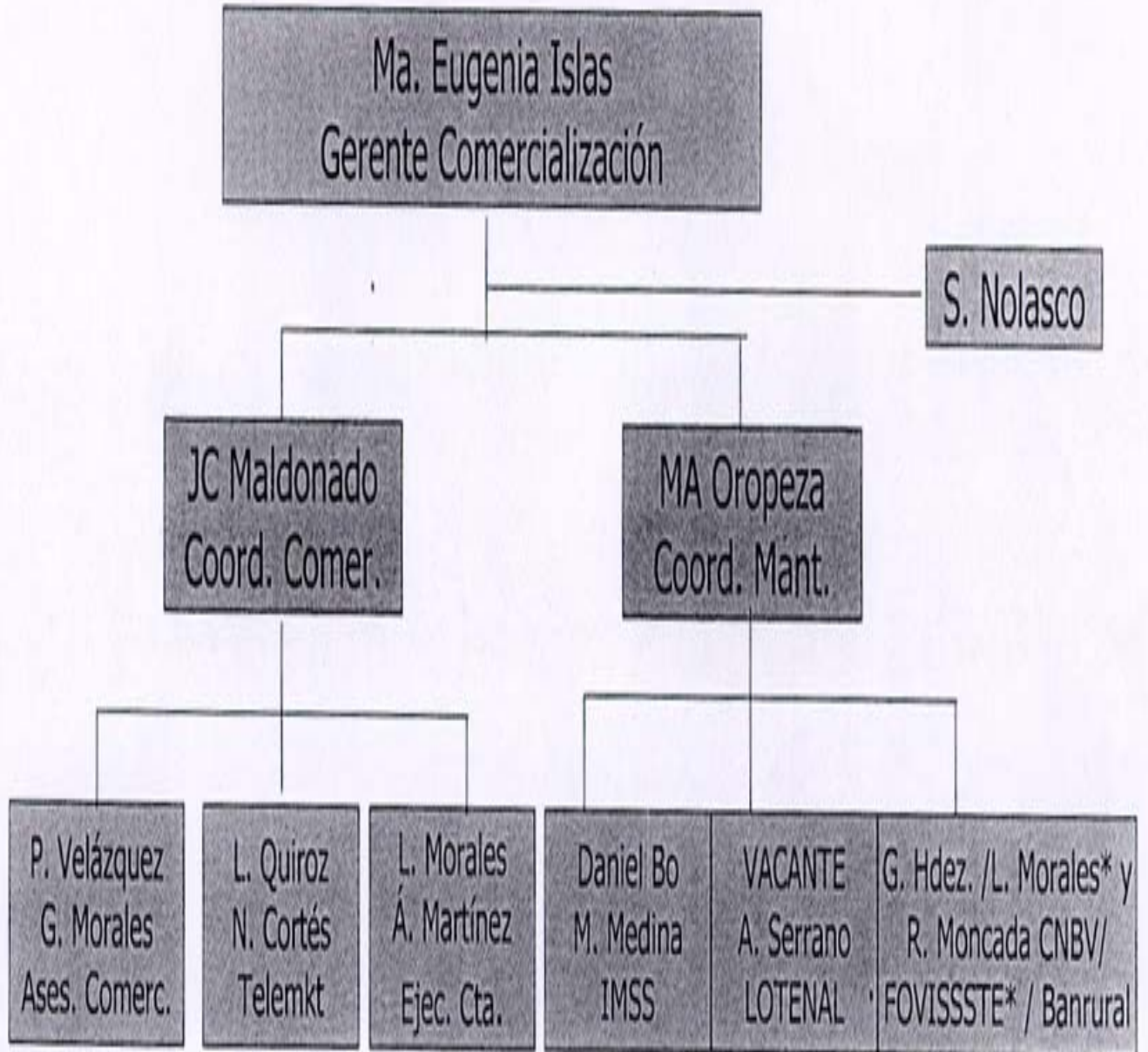
<sup>24</sup> *Ídem.*

**Organigrama del  
Departamento de  
Desarrollo de  
Negocios y  
Mercadotecnia**

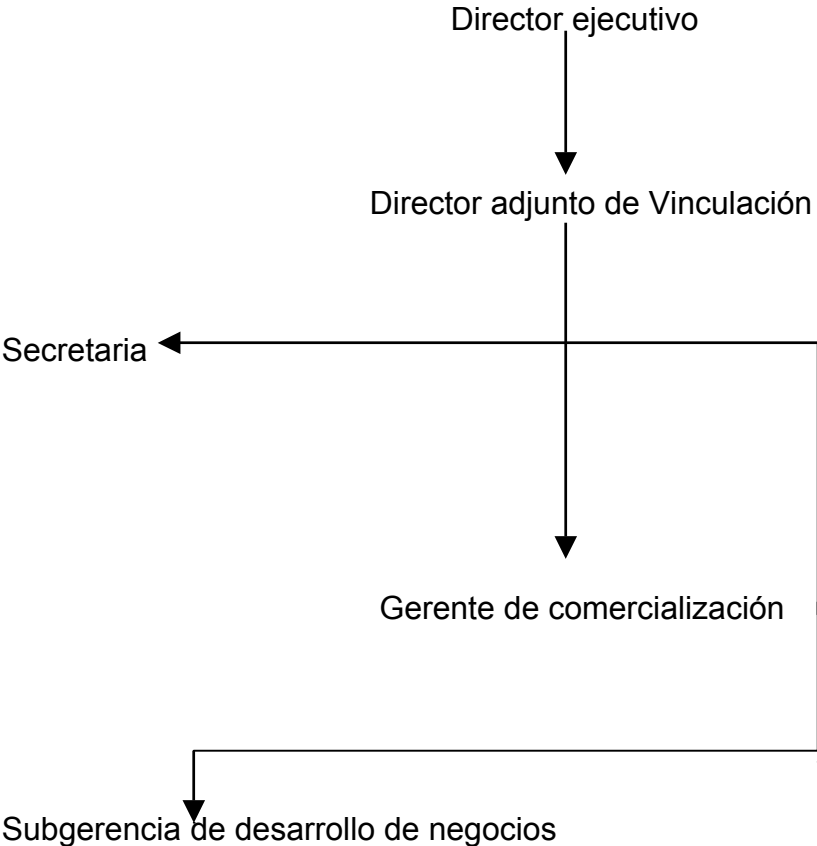


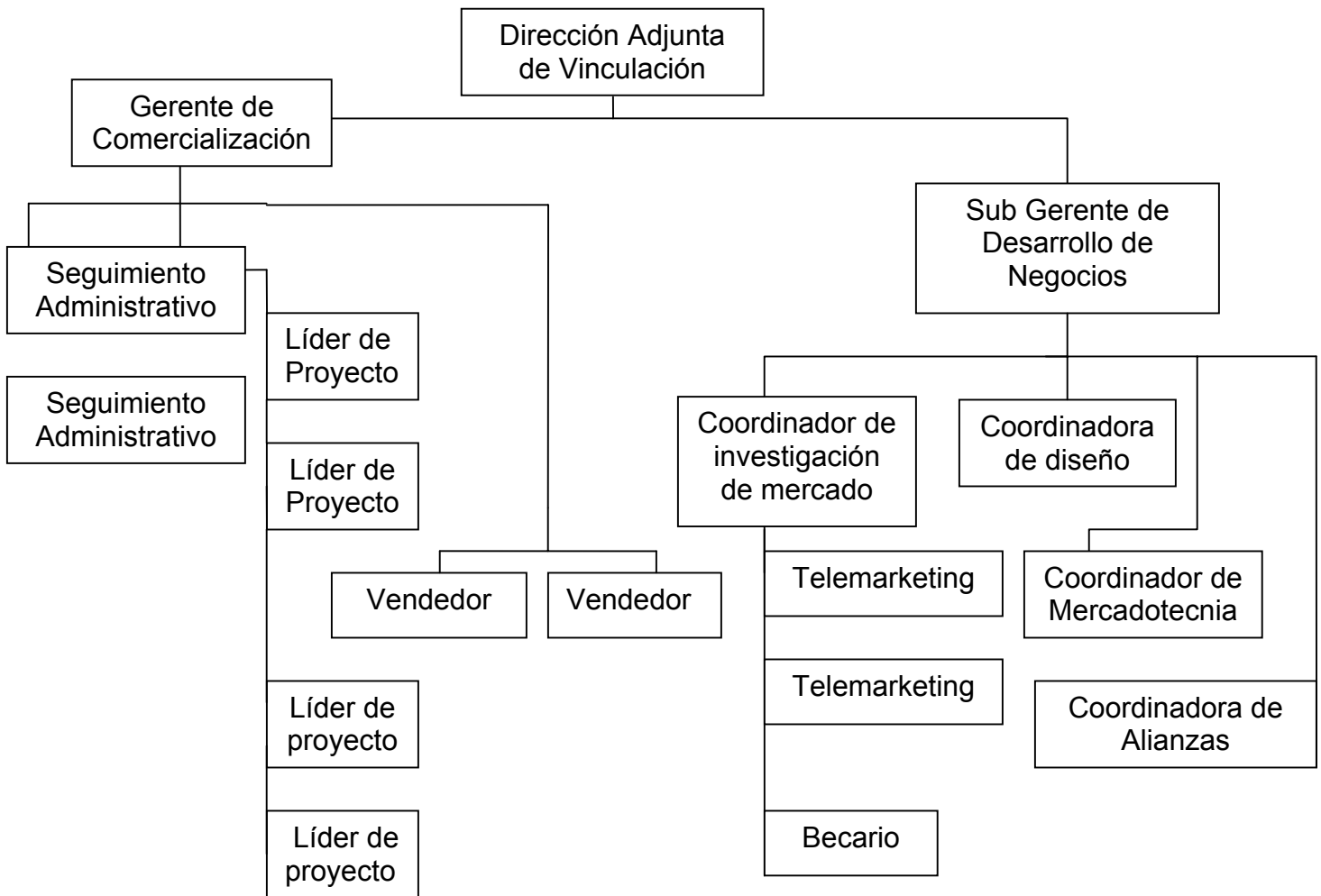
# COMERCIALIZACION

Responsable: LIC. MARIA EUGENIA



A continuación se muestran dos esquemas que fueron realizados a partir de los fragmentos de organigrama presentes en el *“Manual de políticas y procedimientos”* que fueron mostrados en las páginas anteriores. Los esquemas que se muestran a continuación fueron complementados con lo que se observa en la realidad:





En toda organización, siempre se planeará estratégicamente el perfil de los empleados que en ella laborarán, con la finalidad de escoger los mejores recursos humanos para desempeñar el trabajo. Como bien decía Taylor, ingeniero perteneciente a la corriente clásica quien trabajó con la administración científica,

*“el personal deberá ser seleccionado científicamente”*<sup>25</sup> Es decir, los empleados deben ser valorados antes de ser contratados para ver si les va a ser posible cumplir con las necesidades básicas que el puesto requiere. El personal debe estar capacitado en áreas específicas para realizar pocas funciones pero de forma eficiente.

A continuación se presentarán los parámetros establecidos por la institución para elegir a sus gerentes y directivos del área de Vinculación. Se mencionarán a partir de la más alta jerarquía del área hasta el nivel gerencia.

El Director Adjunto de Vinculación deberá coordinar y facilitar el desarrollo de la institución en su conjunto con base en la planeación de estrategias y objetivos institucionales que mejoren la calidad y oportunidad. Sus principales relaciones internas serán con las áreas de servicios y las áreas administrativas. Sus relaciones externas básicamente serán con los clientes y con el gobierno. Tendrá a su cargo directo a los dos gerentes que hay en el área. Según el perfil establecido debe ser una persona de entre 30 y 40 años, de sexo indistinto, que esté casado y tenga la posibilidad de viajar ocasionalmente, ya que el puesto lo requiere. Debe tener escolaridad mínima de Licenciatura, ya sea en Administración de Empresas, Negocios o Relaciones Públicas. También debe tener conocimientos especiales de Internet, gobierno, comercialización etc. Para esto debe dominar al 90 % el inglés escrito y oral. Finalmente debe tener

---

<sup>25</sup> FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. *Ob. cit.* Pág. 22.

experiencia laboral.

El Gerente de comercialización coordinará, analizará, negociará, vinculará, dirigirá y comercializará las actividades dentro y fuera de la organización con base en los planes establecidos para lograr los objetivos de Vinculación. Sus clientes internos serán todos los departamentos de INFOTEC, y sus clientes externos serán los clientes de la empresa. Según el perfil, debe ser una persona de entre 30 y 50 años, de sexo y estado civil indistinto y que su trabajo no requerirá viajar. De escolaridad mínima se necesita una Licenciatura en Administración o Relaciones Internacionales. Debe poseer habilidades directivas y la eficaz administración de proyectos. Requiere del dominio de un 90% de inglés.

La Gerencia de Desarrollo de Negocios y Mercadotecnia dirigirá y coordinará los esfuerzos de desarrollo de negocios y mercadotecnia para elevar la posibilidad de venta de los productos. Sus clientes internos serán todas las áreas de INFOTEC, mientras que sus clientes externos serán todas aquellas empresas líderes en Tecnología de la Información, los medios masivos de comunicación y consultores organizacionales. En cuanto al perfil del empleado que manejará esta gerencia se dice que debe ser una persona de entre 27 y 35 años de edad, de sexo y estado civil indistinto, pero que sí tenga la posibilidad de viajar ocasionalmente. Se le exige una Licenciatura en Mercadotecnia y habilidades en finanzas, así como un 90% de inglés y experiencia laboral.

El organigrama de la organización y de este departamento específicamente, muestra que la red de comunicación pareciera ser descendente, sin embargo

viendo las funciones de cada gerente de esta área podría decirse que la red comunicacional fluye de manera cruzada. Esto quiere decir que no fluye de arriba abajo y siguiendo las jerarquías sino que de una gerencia le pueden pedir información al subordinado de otro departamento etc.

La comunicación descendente es rígida, muestra autoritarismo y centralización del poder, por lo que puede concluirse que estos factores no están presentes en la organización debido a que su comunicación no es descendente.

INFOTEC, es una empresa de gente joven que predominantemente va de 35 a 40 años, aunque hay unas cuantas excepciones y esto muestra un patrón de perfil a nivel institucional y por lo menos sí en el Departamento de Vinculación.

Suena lógico que sea gente joven ya que esta empresa trata con nuevas tecnologías y avances que posiblemente han estado más al alcance de las últimas generaciones.

Pero también el perfil puede deberse a que INFOTEC es un fideicomiso de CONACYT que se dedica a apoyar y lanzar al mercado a todos aquellos jóvenes que tengan ganas de estudiar y salir adelante, todo lo anterior con la finalidad de generar mejores y más eficientes recursos humanos para las empresas.

### **2.3 Formas de informar dentro del Departamento de Vinculación**

El proceso comunicativo puede ser entendido como la transmisión de información.



La comunicación dentro de las organizaciones requiere métodos que faciliten el flujo de la información.

El Departamento de Vinculación, como su nombre lo dice, articula o vincula el exterior de la organización con el interior, ya que sus gerencias están destinadas a trabajar para los públicos internos y otras a los públicos externos como es el telemarketing, dentro de la gerencia de negocios, y que se dedica a dar atención a los clientes.

El desarrollo tecnológico ha evolucionado más que las técnicas que revolucionan e involucran las relaciones humanas. Incluso la tecnología se ha vuelto un medio de comunicación importante dentro de las organizaciones.

En el área de Vinculación se utiliza mucha información informal, no como en el departamento de jurídico o recursos humanos donde los documentos manejan información muy importante y confidencial.

Se maneja información financiera, información de recursos humanos e información de ventas y atención al cliente. La mayoría de la información que aquí se maneja no es confidencial, así que se hace un manejo muy abierto.

Por ejemplo en la Gerencia de Comercialización se tiene información financiera, que aunque debe cuidarse, en el área los papeles se manejan de forma muy abierta ya que no hay mucha restricción sobre su manejo. Debido al trabajo que la gerencia requiere, se recibe información de y para todas las áreas de INFOTEC.

En la Gerencia de desarrollo de negocios se manejan bases de datos confidenciales, que a través de un equipo de tele marketing, a diario se actualizan, con la finalidad de mantener el contacto con los clientes y sus datos.

Entonces, puede concluirse que se maneja información mayoritariamente de tipo informal, y que muchas de las veces se transmite de forma verbal o a través de documentos que se intercambian de empleado a empleado.

Cada una de las gerencias tiene un tipo de información específica, sin embargo hablando de forma general sobre el departamento de Vinculación, se puede decir que la información se maneja abiertamente y no sólo a nivel área, sino que es muy común que por este departamento pase información de todos los demás subsistemas que comprende la organización.

Es visible la frecuente utilización de un lenguaje formal, sobre todo entre los empleados de más baja jerarquía. Al dirigirse a jefes o gerentes del área, también se utiliza un lenguaje informal pero no muy descuidado que se pueda prestar a malas interpretaciones.

Al menos con el director del área de Vinculación y con su secretaria siempre se utiliza un lenguaje muy formal y técnico. Este lenguaje puede llegar a ser rígido y protocolario.

La comunicación casi todo el tiempo es horizontal, es decir informal entre los miembros de la organización, ya que hay un medio de expresión que se llama Infolink, que es una especie de publicación mensual en la página Web de la empresa. Aquí, los empleados pueden escribir poemas, chistes y temas de interés, y es muy frecuentada por el personal.

Ascendente no es la comunicación, ya que los empleados no plasman sus inquietudes sino que las expresan en forma de queja pero entre los mismos

empleados sin que la información llegue a los directivos.

La comunicación no es descendente ya que, como he mencionado, muchas veces los empleados no conocen sus actividades o si las conocen, nunca reciben las instrucciones necesarias y esto genera incertidumbre, y por lo tanto trabajos mal hechos e inconclusos. Al no existir comunicación descendente hay un problema muy grande, ya que el personal se siente desmotivado, desorientado y sin ganas de trabajar. Todos estos factores hacen que el departamento de Vinculación se muestre como una parte de la organización que no está sana.

Dentro del departamento, los empleados de mercadotecnia presentan mensualmente reportes de trabajo. Incluso, todos los empleados entregan bimestralmente al director general del área un reporte donde plasman todas las actividades que realizaron en ese periodo de tiempo. Lo entregan junto con sus recibos de Hacienda, ya que todos los empleados trabajan por honorarios, a excepción del director general del departamento y algunos otros gerentes.

Las cartas u oficios, son utilizadas cuando se quiere informar a la dirección general del INFOTEC sobre algo, o cuando se está solicitando el permiso para realizar alguna actividad. También una vez se repartió una carta proveniente de la Dirección general de la organización, donde se les felicitaba a todos los empleados, ya que INFOTEC había ganado un premio por un proyecto que se hizo en la institución.

En el departamento de Vinculación, la diseñadora hace todos los trípticos que serán utilizados tanto interna como externamente. Contienen información sobre la

institución y sus servicios.

INFOTEC se muestra hace más de 20 años como una empresa del conocimiento que apoya a las empresas mexicanas para mejorar su productividad y para lograr en ellas una adecuada gestión organizacional. Para esto cuenta con varias herramientas del conocimiento que aplican tecnologías modernas para el desarrollo de las empresas.

Vinculación es el departamento encargado de vincular a los públicos externos con los internos a través de dos gerencias, sin embargo no existe una gerencia o departamento que como tal se encargue de la comunicación interna y la gestión organizacional. Es incongruente que al ser una empresa del conocimiento que se dedica a impulsar la gestión organizacional de las empresas, no posea un área como tal que a eso se dedique.

El organigrama muestra una forma de flujo de la comunicación, la información y el poder, sin embargo en el siguiente capítulo se describirán las incongruencias de dicho proceso dentro del Departamento de Vinculación donde al parecer la información fluye de forma cruzada sin respetar el flujo de su estructura formal, generándose así posibles conflictos.

### **Capítulo 3: El conflicto dentro del Departamento de Vinculación**

En este capítulo analizaremos la transmisión de información como un factor generador de conflicto dentro de una organización. Para esto se plantearán las observaciones realizadas dentro del Departamento de Vinculación, las entrevistas, y los resultados de la encuesta aplicada con la finalidad de comprobar nuestra hipótesis.

Se tomarán en cuenta varios puntos y no sólo el proceso comunicativo como único lugar donde podría encontrarse el conflicto. Veremos que los conflictos en la transmisión de información pueden ser producto de elementos disfuncionales en la motivación e identidad corporativa de la organización, así como en otros elementos que parecen tener poco que ver con el tema.

#### **3.1 Descripción de conflictos**

##### **3.1.1 Diagnóstico**

De acuerdo a la información recolectada en las entrevistas y a través de la observación participante de interacción que es un...“estudio sistemático de la conducta observable de los sujetos”...<sup>26</sup> se obtuvieron las siguientes aproximaciones.

El Departamento de Vinculación recibe información del interior y del exterior de la

---

<sup>26</sup> FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. *Ob. cit.* Pág 147.

organización generándose así una transmisión de información horizontal y cruzada.

Los medios para transmitir información con los que se cuentan son: teléfono, correo electrónico, fax, formatos formales como memorandums y reuniones (comunicación interpersonal).

Las áreas de oportunidad encontradas por los propios empleados y directivos del Departamento de Vinculación en cuanto a la transmisión de información se refieren son:

- 1- Distribución no equitativa del trabajo: La información puede no fluir debido a que ésta se concentra en unos cuantos elementos productivos del área que no tienen la capacidad, infraestructura, ni el tiempo suficiente para canalizarla de forma eficaz. Esto genera disgusto entre los empleados y además la sobre carga de trabajo impide lograr los objetivos de manera eficiente y a tiempo.
- 2- Falta de integración en el equipo: Al no saber unos las funciones de los otros es posible que el empleado no sepa canalizar bien la información, produciéndose así errores y pérdida de tiempo. La falta de integración genera conflicto, ya que no hay unificación en las metas.
- 3- Falta de fuentes confiables de información: los empleados no saben donde adquirir la información que necesitan. Esto genera conflicto ya que no es fácil conseguir información y esto hace que el trabajo se atrase.
- 4- Falta de herramientas generadoras de información: No hay procesos establecidos para la transmisión de información y las herramientas aunque son eficientes no logran mayor productividad.

5- Falta de motivación. Esta hace que el personal no se identifique de forma eficaz con la empresa y no se sienta en condiciones de realizar su trabajo óptimamente.

De esta forma podemos darnos cuenta que la información fluye en forma horizontal y cruzada, aunque la aún no bien formalizada estructura organizacional (organigrama) muestre otra cosa.

Finalmente estas 5 áreas de oportunidad repercuten evidentemente en el flujo de información de forma negativa y todo esto genera un desempeño deficiente: Este puede estar generado por la ineficaz fluidez de la información, o por la falta de herramientas y sistemas de trabajo. Es así que se generan conflictos ya que al no haber un buen desempeño es difícil lograr los objetivos del departamento.

### **3.1.2 Conflictos en el tipo de información que se utiliza dentro del Departamento de Vinculación**

En el área de Vinculación se utiliza mucha información informal, no como en el departamento de jurídico o administración donde los documentos manejan información muy importante y confidencial.

El Director Adjunto del Departamento mencionó... “Por la naturaleza horizontal del trabajo, nos relacionamos con toda la institución...con información como planeación estratégica institucional, metas de ventas y de autosuficiencia, estudios de mercado y de competencia, reportes de estatus administrativo de proyectos, presupuestos y flujos de efectivo, etc.”... Esto puede generara conflicto ya que no hay rutas bien establecidas que vinculen a los departamentos, el

personal no se encuentra bien integrado y por tanto la información no fluye de forma eficiente.

Se usa información financiera, información de recursos humanos e información de ventas y atención al cliente. La mayoría de la información que aquí se maneja no es confidencial, así que parece ser un manejo muy abierto de ésta. Sin embargo, como mencionó el Sub-gerente de comercialización en la entrevista existen...“tres tipos de persona: las que se comunican muy fácilmente...informal...unas que prefieren la transmisión formal un memo etc. y que no se comunican tan bien... y hay un tercer tipo de personas que son las que por su trabajo particular no se comunican tanto con otras personas”...

Esto hace pensar que no hay una forma establecida para transmitir información sino que cada quien puede decidir los medios y las formas de transmitirla, creándose así diferentes formas de trabajo, diferentes ritmos y diferentes objetivos que generan conflicto y hacen menos efectivo el desempeño. De acuerdo a la Teoría del conflicto no hay una normatividad que establezca la forma de trabajar, generándose así incertidumbre por incompatibilidad de normas vigentes como menciona Dahrendorf.

Además es claro que al existir un tercer tipo de persona que por sus funciones no se comunica con los demás, podemos darnos cuenta de que no hay planes conjuntos de trabajo, mientras que el director adjunto de Vinculación mencionó en su entrevista que sí los hay.

Por ejemplo en la Gerencia de Comercialización se tiene información financiera, que aunque debe cuidarse, en el área los papeles se manejan de forma muy abierta ya que no hay mucha restricción sobre su manejo. Debido al trabajo que la



gerencia requiere, se recibe información de y para todas las áreas de INFOTEC. El que se reciba información de todos lados hace que la estructura organizacional sea confusa y desorganizada generando conflicto.

En la Gerencia de desarrollo de negocios se trabajan bases de datos confidenciales, que a través de un equipo de tele marketing, a diario se actualizan, con la finalidad de mantener el contacto con los clientes y sus datos. Pero el que la información de la base de datos no pueda ser actualizada por falta de información hace que surja conflicto y se atrase el trabajo de toda la Sub-gerencia de negocios.

Entonces puede concluirse que se maneja información mayoritariamente de tipo informal, y que muchas de las veces se transmite de forma verbal o a través de documentos que se intercambian de empleado a empleado no logrando una formalización de los procesos.

Cada una de las gerencias tiene un tipo de información específica, sin embargo hablando de forma general sobre el departamento de Vinculación, puede decirse que la información se maneja abiertamente y no sólo a nivel área, sino que es muy común que por el departamento pase información de todos los demás subsistemas que comprenden a la organización. Para el Director Adjunto de Vinculación el conflicto en la transmisión de información se genera por la necesidad de obtener datos tangibles, pero eso parece ser realmente necesario ya que al obtener datos tangibles se reduce la incertidumbre y por tanto el conflicto.

Por su parte el Director afirmó que la existir conflictos en la transmisión de información...“ Existen malas interpretaciones y errores en la ejecución”... Entonces al él afirmar anteriormente que existen deficiencias en el desempeño y

por tanto en la ejecución puede estar dejando ver los conflictos que existen en la transmisión de información, aunque en preguntas directas sobre el tema presente una negativa a la existencia de este tipo de conflictos en su departamento.

### **3.1.3 Conflictos en la infraestructura del Departamento de Vinculación**

En cuanto a tecnología, a pesar de que INFOTEC es una empresa de tecnología del conocimiento, el mobiliario y las herramientas de trabajo parecen un poco desgastadas.

Todos los empleados que comprenden el área tiene una computadora personal modelo PC, incluso la diseñadora del departamento quien por las labores que desarrolla podría ampliar su campo y muchas más posibilidades para el diseño con un modelo iMAC.

La Gerente de comercialización dijo percibir una transmisión de información no eficiente al cien por ciento, y dijo pensar que el conflicto está en los sistemas de generación de información. Esto quiere decir que las herramientas de trabajo no son eficientes y hacen que el trabajo sea más lento, generando conflicto y por tanto deficiencias en el desempeño, que para el Director Adjunto de Vinculación si es un área de oportunidad en su departamento. Uno de los subordinados de esta gerencia que es asesor comercial y se dedica a atraer clientes a la empresa piensa también que...“no se cuenta con todos los elementos para generar la información a tiempo”... Lo que también nos remite a que los canales de transmisión de información pueden ser eficientes mientras que las herramientas para generar información no lo son.

Las condiciones de las máquinas dependen del puesto que ocupes, ya que las mejores y las más nuevas las tiene los directivos, mientras que los subordinados llegan a tener máquinas lentas que les impiden realizar bien y rápido su trabajo. Aquí el conflicto es entre jefes y subordinados, ya que los empleados van a sentir diferencias de status que les generará conflicto hacia los jefes. Sin embargo el Director Adjunto de Vinculación afirma que la estructura y la forma de organización...“Se divide a partir de cada función”... De esto se puede concluir que el personal no está conforme con la división de las funciones.

Por ejemplo, sólo los gerentes y el director cuentan con máquinas Pentium III que tiene una capacidad de hasta 15 gigas, mientras que los demás empleados cuentan con máquinas Pentium que tienen sólo una giga, lo que hace que sus máquinas sean lentas y no puedan trabajar a un buen ritmo.

Sin embargo todas las computadoras están actualizadas y tienen los programas que cada empleado necesita, aunque la máquina no tenga la capacidad y corra los programas de manera muy lenta.

Básicamente todos los empleados, incluyendo directores de Vinculación, manejan programas de Office. También se utiliza GoldMine, que es un programa reciente que ya está en el mercado y que es un administrador de contactos que tiene la función de agenda. Por su parte, la diseñadora de este departamento, que trabaja para las dos gerencias, también maneja programas como Photo Shop.

Cada empleado cuenta con un teléfono que le permite comunicarse al exterior ya sea de forma personal o profesional. Todos los teléfonos son conmutadores ya que cuentan con la posibilidad de transferir llamadas a otras extensiones telefónicas de la organización, así como a los celulares de aquellos empleados

que se encuentren arreglando otros asuntos fuera de las instalaciones de la empresa. Este es uno de los medios para transmitir información.

Los empleados pueden utilizar estos teléfonos como comunicación interna, ya que a través de estos se pueden comunicar con otros empleados sólo marcando la extensión. Cada empleado tiene una lista de las extensiones telefónicas con el nombre y puesto del empleado.

La secretaria y los gerentes tienen impresoras para su uso exclusivo. Por su parte, el resto del departamento de Vinculación cuenta con una sola impresora. Esta impresora es blanco y negro y aunque tiene tres bandejas de impresión simultáneas no es eficiente. También es cierto que no todos los empleados tienen configuradas sus computadoras para poder imprimir en esa única impresora, por lo tanto siempre que necesitan imprimir algo tienen que mandárselo por correo electrónico o guardarlo en un disquete para que algún compañero que si tenga acceso al servicio de la impresora se los pueda imprimir y esto hace que la información no pueda ser materializada de forma eficaz generándose así el conflicto. La impresora es de la marca Hewlett Packard modelo Laser Jet 4050 TN PCL6.

Lo anterior demuestra que los empleados no cuentan con las herramientas necesarias para realizar su trabajo, y si de por sí una impresora es deficiente.

Se cuenta con un solo fax para todos los empleados del departamento. Aunque este si es eficiente es insuficiente para el número de elementos que lo requieren.

La organización no cuenta con una Intranet corporativa aunque es una empresa de tecnología donde se implementan sistemas similares para los clientes. Una Intranet mejoraría la comunicación interna, así como la transmisión de la

información entre los empleados y entre los diferentes departamentos. Incluso la Gerente de Comercialización mencionó: ...“Por supuesto, estoy totalmente a favor de que esa Intranet se ponga en práctica”...

Al menos en el departamento de Vinculación todos los empleados tienen acceso a Internet a través del propio servidor: [infotec.com.mx](http://infotec.com.mx), que provee este servicio a través de su Red Tecnológica Nacional de la que se habló en el segundo capítulo.

Al entrar a Internet siempre se nos presentará la página de INFOTEC donde vienen noticias nacionales, internacionales, sucesos importantes de la empresa, la historia, misión y visión de la organización etc. Toda esta información es constantemente actualizada por la gerencia de desarrollo organizacional, que se encuentra dentro de la estructura de Dirección General.

Es muy común ver que los empleados, a pesar de llegar tarde o a su hora, siempre lo primero que hacen es abrir sus correos electrónicos y revisar sus mensajes. Posteriormente navegan en Internet un rato y finalmente comienzan a trabajar. Además nunca se desconectan de Internet sino que lo minimizan y trabajan en otros programas pero sin nunca cerrarlo para tenerlo siempre a la mano. El que los empleados se distraigan fácilmente de sus labores nos habla de una falta de actitud hacia la empresa que puede estar provocada por la falta de motivación que genera conflicto ya que al parecer hay expectativas contradictorias entre dominadores y dominados como menciona Dahrendorf en su Teoría del conflicto.

Dentro de la organización se cuenta con un correo electrónico personalizado para cada empleado y con el servidor de INFOTEC. Todos los correos son de la siguiente forma: [nombredempleado@infotec.com.mx](mailto:nombredempleado@infotec.com.mx). Este les es asignado al

incorporarse a laborar en la organización y les es dado de baja cuando dejan de laborar para INFOTEC.

Sus instalaciones son un edificio que cuenta con planta baja y dos pisos. Tiene una recepción y los departamentos están distribuidos en zonas aisladas y bien separadas, lo que hace que el personal no esté totalmente integrado y las funciones sean difícilmente integradas dentro de la estructura organizacional. Es por eso que el Coordinador de investigaciones de mercado y servicio al cliente piensa que...“Las áreas de producción y apoyo son muy autónomas y eso ha propagado la soberbia, pero la Intranet sería una gran solución”... Es decir la distribución física de las áreas no facilita el flujo de información y mucho menos la integración del personal.

#### **3.1.4 Conflictos en el tipo de comunicación entre los empleados del Departamento de Vinculación**

El proceso comunicativo puede ser entendido como la transmisión de información y el circuito básico de la comunicación que sigue; donde hay un emisor que envía un mensaje a un receptor a través de un canal. La comunicación dentro de las organizaciones pretende facilitar el flujo de mensajes entre los integrantes de esta, y entre estos y su medio para así poder incidir en los públicos internos y externos. En el libro *La comunicación en las organizaciones* de Carlos Fernández Collado, se habla de que existen en una organización tres tipos de información:

...“información relacionada con la organización...información acerca del trabajo...información sobre asuntos que afectan a la vida personal y familiar”...<sup>27</sup>

Este departamento de Vinculación, como su nombre lo dice, articula o vincula el exterior de la organización con el interior, ya que sus gerencias están destinadas a trabajar para los públicos internos y otras a los públicos externos como es el tele marketing, dentro de la gerencia de negocios, y que se dedica a dar atención a los clientes. Según el Director Adjunto de Vinculación la comunicación entre departamentos se establece"... A través de planes de trabajo conjuntos. Las comunicaciones son mediante reuniones de trabajo, llamadas telefónicas, correos electrónicos y memos internos"... Pero esto no es tan claro, ya que los empleados creen que la falta de integración en el equipo se debe a la falta de planes de trabajo conjuntos donde las funciones se distribuyen equitativamente.

La comunicación interna es aquella que busca establecer relaciones satisfactorias entre los integrantes para obtener los fines de la organización, mientras que la comunicación externa es la comunicación o transmisión de información al entorno con la finalidad de que la empresa sea reconocida por el público. Ambos tipos de comunicación utilizan medios y canales para transmitir los mensajes.<sup>28</sup>

El desarrollo tecnológico ha evolucionado más que las propias formas de relación e integración entre los humanos. Incluso la tecnología se ha vuelto un medio de comunicación importante dentro de las organizaciones.

---

<sup>27</sup> *Ibidem*. Pág. 14.

<sup>28</sup> *Ídem*. Pág. 12.

Para Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel la comunicación es...“un fenómeno que se da en toda relación humana y por ende es natural dentro de cualquier organización...la comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre estas y los diferentes públicos que tienen en su entorno”...<sup>29</sup>

Es visible la frecuente utilización de un lenguaje informal, sobre todo entre los empleados de más baja jerarquía. Al dirigirse a sus jefes o gerentes, también se utiliza un lenguaje informal pero no muy descuidado o que se pueda prestar a malas interpretaciones.

Pero al menos con el director del área de Vinculación y con su secretaria siempre se utiliza un lenguaje muy formal y técnico que puede llegar a ser rígido y protocolario.

La comunicación y transmisión de información casi todo el tiempo parece ser horizontal, es decir informal entre los miembros de la organización, ya que hay un medio de expresión que se llama Infolink, que es una especie de publicación mensual en la página Web de la empresa. Aquí, los empleados pueden escribir poemas, chistes y temas de interés, y es muy frecuentada por el personal.

Ascendente no es la comunicación, ya que los empleados no plasman sus inquietudes sino que las expresan en forma de queja pero entre los mismos empleados sin que la información llegue a los directivos. Algunas veces se ha visto que los empleados de manera individual hablan con sus jefes para hacer algunas peticiones o sugerencias que no son resueltas, entonces el personal

---

<sup>29</sup> Horacio Andrade “Definición y alcance de la comunicación organizacional” describe en *La comunicación en las organizaciones* (Carlos Fernández Collado 2002). Pág. 12.



prefiere no utilizar este tipo de comunicación, ya que no es fácil obtener una respuesta positiva y es mejor ingeniárselas como ellos puedan.

La comunicación no es descendente ya que, como se ha mencionado, muchas veces los empleados no conocen sus actividades o si las conocen, nunca reciben las instrucciones necesarias y esto genera incertidumbre, y por lo tanto trabajos mal hechos e inconclusos. Al no existir comunicación descendente hay conflicto, ya que el personal se siente desmotivado, desorientado y sin ganas de trabajar. Todos estos factores hacen que el departamento de Vinculación se muestre como una parte de la organización que no está sana.

Dentro de los medios de comunicación que se usan son memorandums donde se presenta un mensaje que informa rápido y sin detalle, es breve, claro, de uso interno y formal. Lo utilizan para cancelar juntas, para notificar algunos cambios urgentes etc.

Dentro del departamento, los empleados de mercadotecnia presentan mensualmente reportes de trabajo. Incluso, todos los empleados entregan bimestralmente al director general del área un reporte donde plasman todas las actividades que realizaron en ese periodo de tiempo.

Las cartas u oficios, son utilizadas cuando se quiere informar a la dirección general del INFOTEC sobre algo, o cuando se está solicitando el permiso para realizar alguna actividad.

En el departamento de Vinculación, la diseñadora hace todos los trípticos que serán utilizados tanto interna como externamente. Contienen información sobre la institución y sus servicios.

Las circulares son utilizadas para avisos importantes que provienen generalmente

de Dirección o del Director del Departamento de Vinculación.

El Director Adjunto de Vinculación menciona en una entrevista que la comunicación es...“Tener en común los objetivos, metas y estrategias”... De esta forma al no ser eficiente la comunicación, surgirá el conflicto ya que hay incompatibilidad de metas.

### **3.1.5 Conflictos en los medios y redes organizacionales de comunicación dentro del Departamento de Vinculación**

La comunicación se da en...“un sistema integrado por varios subsistemas o componentes que interactúan entre sí para producir como resultado el envío y la recepción de mensajes entre un ser humano (o varios) y otro (s)”...<sup>30</sup> Como el modelo básico de la comunicación indica, esta información que conforma al mensaje viajará a través de un canal para llegar al receptor quien lo decodificará y emitirá una respuesta a través del mismo canal o incluso de uno diferente, pero a fin de cuentas un canal. En INFOTEC, el Departamento de Vinculación cuenta con teléfonos, correos electrónicos, fax, entre otros canales.

Una de las situaciones no funcionales de la transmisión de información es que el equipo se encuentra muy dividido y por tanto es difícil lograr una comunicación y transmisión de información integral lo que genera una falta de unificación en las metas comunes y por tanto diferentes expectativas que generarán conflicto entre

---

<sup>30</sup> MYERS, Gail E, *Administración mediante la comunicación*. Editorial Mc Graw Hill. México. 1983. Pág. 7.

las partes. Las personas que conforman la Sub-gerencia de Desarrollo de negocios no conocen bien las funciones de la otra gerencia y viceversa, por lo que no hay planes conjuntos de trabajo que unifiquen los objetivos.

El constante avance de la tecnología en cuanto a medio de comunicación ha generado constantes cambios en la forma de comunicar dentro de las organizaciones. Así, han surgido “habilidades emergentes”<sup>31</sup> que mucho tienen que ver con los instrumentos electrónicos de hoy en día como Internet.

“la comunicación es lo que permite a las personas organizarse, pues hace posible que coordinen sus actividades para lograr objetivos comunes”.<sup>32</sup>

Dentro de las nuevas habilidades electrónicas, INFOTEC cuenta con el correo electrónico que es manejado bajo su propio servidor y que permite cierta informalidad para la transmisión de información, es un medio eficaz y económico. Pero tiene sus desventajas como que al ser tan usado para distintos fines, incluso no laborales, afecta la productividad. También al ser un medio saturado de información puede lograr que los empleados se pierdan en la información y se desvíen de sus actividades generando atrasos en el trabajo y por tanto conflictos en el desempeño. El correo electrónico es una forma de comunicación diacrónica, es decir que no se da al mismo tiempo, sin embargo es efectivo ya que disminuye las distancias y transmite información en poco tiempo.

En INFOTEC existen medios para la comunicación sincrónica que es aquella que se da al mismo tiempo y un ejemplo de esto puede ser el teléfono, que como se

---

<sup>31</sup> FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. *Ob. cit.* Pág. 157.

<sup>32</sup> *Ibidem.* Pág. 190.

mencionó anteriormente, cumple su función sin embargo este instrumento podría ser más eficiente si los aparatos fueran más nuevos. Este tipo de comunicación, por otro lado si es muy eficiente ya que hace que los empleados no tengan que levantarse de su lugar para comunicarse evitando así la pérdida de tiempo, sobre todo al ser tan grandes las instalaciones de la organización.

Los medios de una organización pueden ser utilizados de forma individual o a nivel sub-sistema y sistema. La comunicación puede darse en tres niveles: individual, órgano o sistema y dependiendo de esto es que se elegirá el medio para transmitir los mensajes. Una de las situaciones en Vinculación es que no hay un manual que especifique las formas de transmitir información, únicamente hay un manual de procedimientos donde se muestra el formato de los memorándums.

Para una eficaz comunicación es necesario normar el uso de los medios, realizar planes de comunicación, auditar los medios, capacitar al personal en el uso de medios y obtener la correcta retroalimentación entre las áreas.<sup>33</sup>

Es cierto que estas tecnologías han hecho más eficientes las formas de comunicar, sin embargo como Roberto Hernández menciona en el libro “La comunicación en las organizaciones” de Fernández Collado, también nos han hecho olvidar la parte humana de los empleados dentro de una organización.

### **3.2 Muestra**

Para determinar una muestra es necesario conocer a la población total o universo

---

<sup>33</sup> *Ídem.* Pág. 120.

a estudiar. Para Laura Fischer en su libro “Introducción a la investigación de mercados” cuando un universo es finito, o sea menor a 500,000 elementos debe ser estudiado por completo. Así, el Departamento de Vinculación es un universo finito por lo que el cuestionario fue aplicado a la población total de este.<sup>34</sup>

El cuestionario es una forma interrogativa de obtener una representación. Este nos permite adquirir resultados cuantitativos que disminuyen la subjetividad de nuestro estudio.

Con base a los datos obtenidos en las entrevistas y a través de la observación no controlada, se realizó un cuestionario piloto que constó de 40 preguntas abiertas, relacionadas con los temas tratados en las entrevistas. A continuación se muestra el cuestionario piloto:

### **CUESTIONARIO PILOTO**

Esta encuesta piloto se realiza con la finalidad de obtener información que ayude a la elaboración de un cuestionario base que será aplicado a todos los empleados del Departamento de Vinculación para iniciar la fase práctica del estudio: **La transmisión de información como elemento generador de conflicto dentro de una organización (Departamento de Vinculación del Fondo de Información y Documentación para la Industria)**

Instrucciones:

Responde de forma abierta las siguientes preguntas.

- 1-¿Menciona los canales de comunicación que tienes para transmitir información?
- 2-¿Qué tipo de información emites? Descríbela
- 3-¿La información que transmites es formal o informal? Explica
- 4-¿En qué dirección emites la mayoría de tu información (ascendente, horizontal o descendente)? Explica
- 5--¿De donde recibes la mayoría de tu información (ascendente, horizontal o descendente)? Explica

---

<sup>34</sup> FISCHER, Laura. *Introducción a la investigación de mercados*. Editorial Mc. Graw Hill. 1994. Pág. 55.

- 6-¿La mayoría de tu información se dirige a otros departamentos, al interior de Vinculación o hacia el exterior?
- 7-¿Qué tan abierto es el manejo de información dentro del Departamento de Vinculación? Explica
- 8-¿Son buenos los canales que tienes para transmitir información? Explica
- 9-¿Tus herramientas de trabajo son eficientes para generar información de manera rápida? Explica
- 10-¿Cuánto tiempo le dedicas a Internet con fines personales? Explica
- 11-¿Qué piensas de la creación de una Intranet corporativa? ¿Para qué serviría?
- 12-¿Crees que la comunicación y transmisión de información dentro del departamento es integral? ¿Por qué?
- 13-Si no es integral ¿a qué se debe que esta no sea integral?
- 14-¿Crees que hay incertidumbre en cuanto a los procesos de trabajo y las formas en que hay que transmitir la información?
- 15-¿De qué manera te afecta el no poder recibir la información que necesitas a tiempo?
- 16-¿Cómo se maneja la motivación dentro del departamento?
- 17-¿Crees que la motivación del personal es eficiente? Explica
- 18- ¿Qué harías para mejorar la motivación?
- 19- ¿A qué crees que se deba la falta de unión entre el personal de las dos gerencias de Vinculación?
- 20-¿Por qué sería bueno normar el uso de los medios y capacitar a la gente para transmitir eficientemente la información?
- 21-¿Crees que el desempeño del Departamento de Vinculación podría ser mejor? ¿Por qué? ¿Qué harías para mejorarlo?
- 22-¿Crees que la distribución del trabajo es equitativa? ¿Cómo afecta la mala distribución de funciones en la transmisión de información?
- 23-¿Crees que dentro del Departamento de Vinculación existen fuentes confiables a través de las cuales puedas obtener la información que necesitas para realizar eficazmente tus funciones? Explica
- 24-¿Qué es para ti un conflicto?
- 25-¿Crees que la ineficaz transmisión de información puede generar conflictos? ¿Cuáles?
- 26-¿Qué harías para mejorar el flujo de información dentro del Departamento?
- 27-¿Requerirías un mayor acercamiento con todo el personal de INFOTEC y con los directivos de tú Departamento?
- 28-¿A qué factores podría deberse una ineficaz transmisión de información dentro del Departamento de Vinculación?
- 29-¿Crees que la gente colabora eficazmente para la transmisión de información?
- 30-¿Hay veces en las que tienes más funciones que otros empleados? ¿A qué crees que se deba?
- 31-¿Debido a la carga de trabajo hay veces que sientes que no tienes la capacidad ni los medios para canalizar toda la información que tienes y que así lo requiere?
- 32- ¿Te ha sucedido que al no tener mucho trabajo te das tiempo para ayudar a otros de tus compañeros en sus labores?
- 33-¿De qué formas te relacionas con todos los empleados de Vinculación?
- 34-Menciona los 5 lugares que más frecuentas en Internet para cualquier fin
- 35-Cuando necesitas información ¿sabes a quien recurrir dentro del Departamento? Explica

- 36-¿Crees que las herramientas de trabajo con las que cuentas son eficientes para poder trabajar a un buen ritmo? ¿Por qué?
- 37-¿¿Crees que le hace falta capacitación al personal? ¿En qué áreas?
- 38-¿Crees que los procesos de trabajo y las formas de transmitir la información son claros para todos los empleados (incluso personal recién incorporado)?
- 39-¿Qué medio agregarías para hacer más eficiente la transmisión de información?
- 40-¿De qué te serviría relacionarte mejor con todos los empleados de Vinculación y tener mejores herramientas de trabajo?

La observación es un método que nos permite explorar una organización para recolectar información que nos permita llegar a resultados que pueden ser comprobados a través de instrumentos como el cuestionario. La observación participante es aquella donde el participante juega un rol dentro del grupo estudiado y nos permite obtener datos objetivos y subjetivos, estos últimos serán disipados a través de los resultados obtenidos en el cuestionario.

Mi observación participante en un principio fue natural, ya que estuve haciendo mi servicio social en el Departamento de Vinculación de INFOTEC, sin embargo se convirtió en artificial al decidir conscientemente hacer este estudio.

El cuestionario piloto fue aplicado a 4 personas, que representan el 20% del total de los empleados del Departamento de Vinculación, 2 de ellos fueron a nivel gerencial y dos subordinados. A partir de los datos obtenidos en la encuesta piloto, se realizó el cuestionario base que estuvo conformado por 20 preguntas cerradas que fueron aplicadas a los 20 empleados que conforman el Departamento de Vinculación, siendo uno de ellos el director, dos los gerentes y 17 los subordinados.

Del total de 20 empleados encuestados y que conforman el Departamento de Vinculación son 11 mujeres y 9 hombres, por lo que la cifra parece ser equilibrada

aunque sobrepasa por un 5% las mujeres.

El rango de edades de los 20 encuestados va de los 22 a los 60 años años. Tan sólo cuatro de los empleados tienen de entre 20 y 25 años, mientras que 15 más oscilan entre los 26 y los 40 años y sólo una persona pasa de los 40 años.

El cuestionario base fue aplicado en las instalaciones del Departamento de Vinculación del lunes 4 al jueves 7 de agosto del año en curso. Se contó incondicionalmente con el apoyo de todos los empleados. A continuación se muestra el cuestionario base que fue aplicado a los empleados del Departamento de Vinculación:

### **CUESTIONARIO BASE**

**Fase práctica del estudio: La transmisión de información como elemento generador de conflicto dentro de una organización (Departamento de Vinculación del Fondo de Información y Documentación para la Industria). Aplicada del 31 de julio al 7 de agosto del año en curso.**

Instrucciones: Marca la respuesta que más se acerque a tu percepción. No olvides marcar sólo una respuesta.

1-¿Los medios de comunicación o canales con los que cuentas para transmitir información son fáciles de usar y te permiten transmitir información de forma rápida?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

2-¿La forma en que transmites información generalmente es...?

- a) Ascendente (hacia niveles jerárquicos más altos)
- b) Descendente (Hacia niveles jerárquicos más bajos)
- c) Horizontal (A personas que ocupan la misma jerarquía que tú)
- d) Cruzada (En todas direcciones)
- e) Otro ¿Cuál?

3-¿El flujo de información es mejor cuando...?

- a) Existe una planeación y difusión de las actividades del mes
- b) Cuando el personal tiene actitud de apoyo hacia la empresa y sus compañeros
- c) Cuando se norma el uso de los medios para transmitir información



- d) Cuando se capacita al personal sobre el uso de los medios para transmitir información
- e) Otro ¿Cuál?
- 4-¿El manejo de información es...?
- a) Abierto (se maneja sin restricciones a todos los empleados)
- b) Cerrado (hay restricciones sobre su manejo y no puede ser del uso de todos los empleados)
- c) Otro ¿Cuál?
- 5- ¿La mayoría de la información que emites y que recibes es de carácter...?
- a) Formal (información que sigue un protocolo y que generalmente es por escrito)
- b) Informal (información que no sigue un protocolo y puede transmitirse de forma verbal o escrita)
- c) Formal e informal
- d) Otro ¿Cuál?
- 6-¿Qué tipo de conflictos genera la ineficaz transmisión de información dentro del Departamento de Vinculación?
- a) Pérdida de tiempo
- b) Atraso del trabajo
- c) Diferencias entre los empleados
- d) Confusiones y malentendidos
- e) Otro ¿Cuál?
- 7-¿La ineficaz transmisión de información y la falta de un mejor desempeño es por...?
- a) Falta de motivación
- b) Distribución no equitativa del trabajo
- c) Falta de integración en el equipo
- d) Falta de fuentes confiables de información
- e) Falta de herramientas generadoras de información
- f) Otro ¿Cuál?
- 8-¿Cuánto tiempo te toma realizar generalmente tus actividades cotidianas en el trabajo?
- a) 8 horas de jornada laboral
- b) 4 a 6 horas de jornada laboral
- c) 4 horas de jornada laboral
- d) 2 horas de jornada laboral
- e) Más de 8 horas de jornada laboral
- 9-¿Para realizar mejor mi trabajo y transmitir la información eficientemente son importantes...?
- a) Las herramientas materiales como computadoras, teléfonos, escritorios, impresoras etc.
- b) Ambientes propicios para la productividad.
- c) Vínculos directos entre gerentes, directores y trabajadores.
- 10-¿Las herramientas de trabajo que tienes te permiten generar información de manera rápida?
- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca
- 11-¿Qué factor es necesario en tu entorno para llegar a una mayor productividad?
- a) Mejorar el diseño de las instalaciones (por ejemplo oficinas con ventilación)

- b) Realizar juntas o eventos que integren el ambiente laboral.
  - c) Promoción de plazas e incentivos económicos.
- 12- ¿Crees que la distribución de las labores es equitativa?
- a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) A veces
  - d) Nunca
- 13- Debido a la carga de trabajo ¿hay veces que sientes que no tienes la capacidad ni los medios para canalizar toda la información que tienes y que así lo requiere?
- a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) A veces
  - d) Nunca
- 14-¿Crees que las deficiencias en el desempeño son producto de la falta de motivación en el personal?
- a) Sí
  - b) No
  - c) Otro ¿Cuál?
- 15- ¿A qué crees que se deba la falta de unión entre el personal de las dos gerencias de Vinculación?
- a) A que las funciones son muy diferentes
  - b) Al distanciamiento entre directivos
  - c) A la falta de convivencia
  - d) Otro ¿Cuál?
- 16-¿La capacitación que se le proporciona al personal es suficiente?
- a) Sí
  - b) No
- 17- ¿La capacitación del personal es necesaria...?
- a) En tecnología
  - b) En administración
  - c) En redacción
  - d) Otro ¿Cuál?
- 18- ¿Es eficiente la motivación personal dentro del Departamento de Vinculación?
- a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) A veces
  - d) Nunca
- 19-Cuando necesitas información ¿Sabes a quien recurrir dentro del Departamento de Vinculación?
- a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) A veces
  - d) Nunca
- 20-¿Crees que los procesos de trabajo y las formas de transmitir información son claros para todos los empleados (incluso personal recién incorporado)?
- a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) A veces
  - d) Nunca

### 3.3 Resultados

#### Tabla de resultados: Nivel directivo del Departamento de Vinculación de INFOTEC

La siguiente tabla muestra el flujo de respuestas obtenidas a través de la aplicación del cuestionario base a nivel ejecutivo dentro del Departamento de Vinculación.

Es importante mencionar que la dirección del Departamento de Vinculación sólo está controlada por una sola persona, por lo que nuestro universo en este nivel es de una persona.

preguntas/ respuestas	a)	b)	c)	d)	E)	f)
1	1	0	0	0		
2	0	0	0	1	0	
3	0	1	0	0	0	
4	1	0	0			
5	0	0	1	0		
6	0	0	0	1	0	
7	0	0	0	1	0	0
8	1	0	0	0	0	
9	0	0	1			
10	1	0	0	0		
11	0	1	0			
12	0	1	0	0		
13	0	0	1	0		
14	1	0	0			
15	1	0	0	0		
16	0	1				
17	1	0	0	0		
18	0	1	0	0		
19	0	1	0	0		
20	0	1	0	0		

Tabla de resultados: Nivel gerencia del Departamento de Vinculación de INFOTEC

La siguiente tabla muestra el flujo de respuestas obtenidas a través de la aplicación del cuestionario base a nivel gerencia dentro del Departamento de Vinculación.

Cabe destacar que el universo que comprende al nivel gerencial es 2 personas, ya que sólo hay dos gerentes dentro del Departamento de Vinculación.

preguntas/ respuestas	a)	b)	c)	d)	E)	f)
1	2	0	0	0		
2	0	0	0	2	0	
3	0	1	1	0	0	
4	1	0	1			
5	0	0	2	0		
6	0	1	0	1	0	
7	0	0	1	1	0	0
8	1	0	0	0	1	
9	0	1	1			
10	1	1	0	0		
11	0	0	2			
12	0	0	1	1		
13	0	0	2	0		
14	2	0	0			
15	0	0	0	2		
16	0	2				
17	1	0	0	1		
18	0	0	1	1		
19	1	1	0	0		
20	0	0	2	0		

Tabla de resultados: Nivel subordinado del Departamento de Vinculación de INFOTEC

La siguiente tabla muestra el flujo de respuestas obtenidas a través de la aplicación del cuestionario base a nivel de subordinados dentro del Departamento de Vinculación.

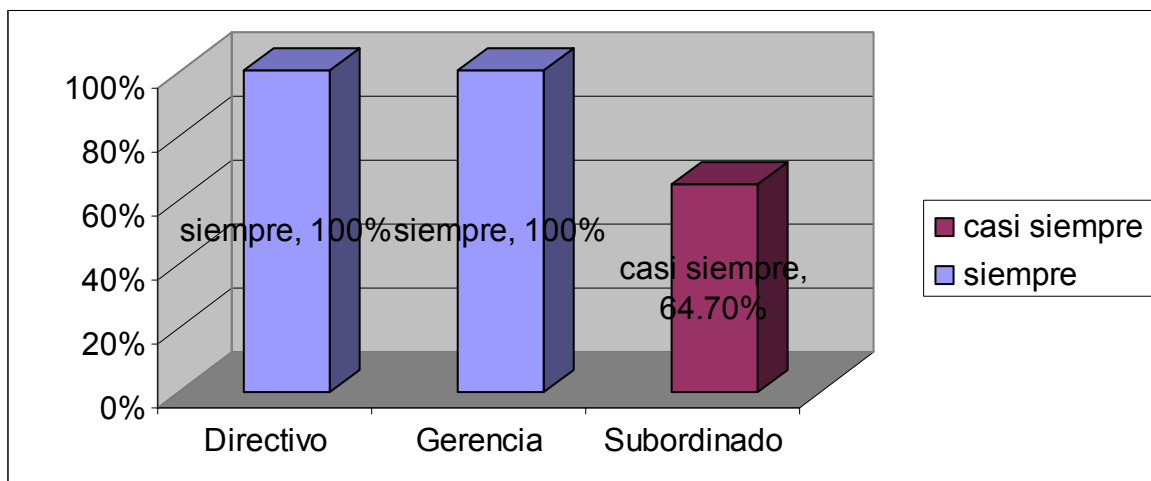
El universo que comprende el nivel subordinado es de 17 personas que laboran distribuidas entre las dos gerencias del Departamento de Vinculación.

preguntas/ respuestas	a)	b)	c)	d)	E)	f)
1	5	<b>11</b>	1	0		
2	4	2	0	<b>11</b>	0	
3	3	1	<b>9</b>	4	0	
4	7	<b>8</b>	2			
5	4	2	<b>11</b>	0		
6	1	<b>9</b>	1	5	1	
7	<b>9</b>	3	2	1	2	0
8	<b>12</b>	4	0	0	1	
9	<b>8</b>	3	6			
10	6	<b>9</b>	2	0		
11	0	7	<b>10</b>			
12	2	<b>7</b>	<b>7</b>	0		
13	0	<b>13</b>	4	0		
14	<b>14</b>	1	2			
15	<b>9</b>	5	3	0		
16	<b>16</b>	1				
17	<b>12</b>	4	0	1		
18	1	2	<b>9</b>	4		
19	6	<b>9</b>	2	0		
20	4	4	<b>8</b>	1		

Los resultados de esta encuesta fueron graficados para sacar porcentajes de las diferentes respuestas en los tres niveles: directivo, gerencial y subordinado para hacer posible una comparación.

Las 20 preguntas aplicadas siguen un orden por temas y serán analizadas de forma individualizada para poder obtener datos más específicos y poder concluir de forma más profunda.

**1-¿Los medios de comunicación o canales con los que cuentas para transmitir información son fáciles de usar y te permiten transmitir información de forma rápida?**

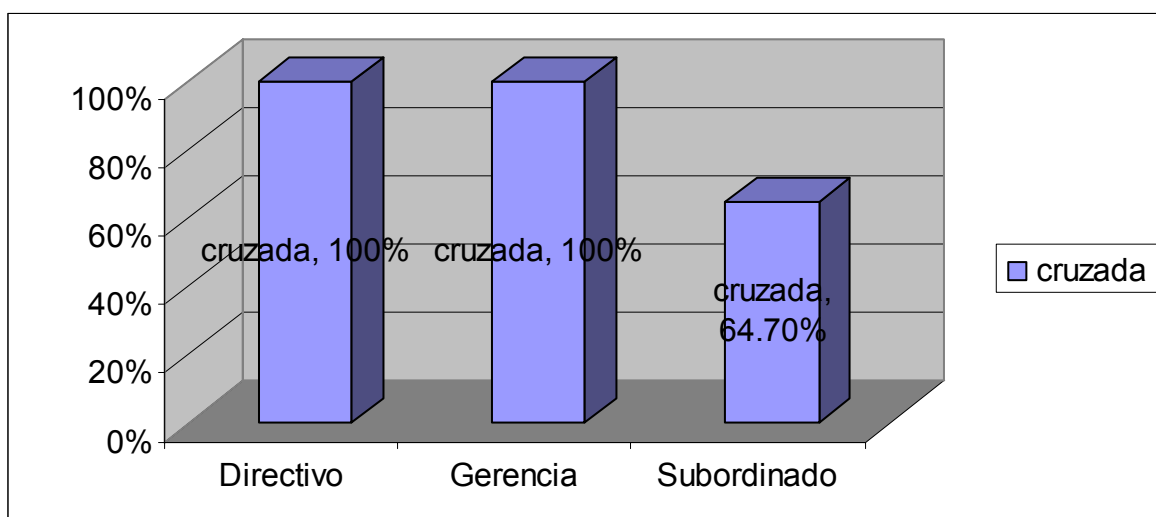


En esta pregunta es claro observar que tanto a nivel directivo como gerencial piensan que los canales para transmitir información son eficientes. Y aunque no un 100% de los subordinados piensan que los canales para transmitir información son eficientes sí la mayoría de ellos.

Por lo tanto puede concluirse que los canales para transmitir información sí son

eficientes para las necesidades que tiene el personal del Departamento de Vinculación de INFOTEC.

## 2-¿La forma en que transmites información generalmente es...?



En esta pregunta es claro observar que a nivel directivo se concluyó que la forma de transmitir información es totalmente cruzada, aunque el Director Adjunto de Vinculación había observado durante las entrevistas que la información fluía de forma horizontal.

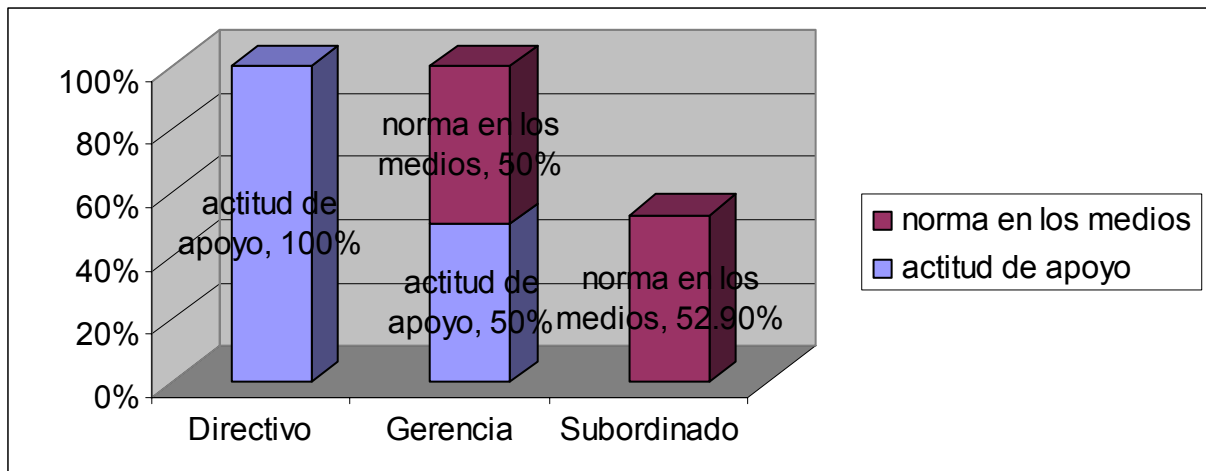
A nivel gerencial también es claro que piensan que la información fluye de forma cruzada aunque el organigrama no lo muestre así.

Por su parte la mayoría de los subordinados también observan que la información fluye generalmente de forma cruzada y esto nos remite a cierto grado de informalidad en la organización y esta informalidad nos habla de una normatividad no formalizada donde los procedimientos no son claros.

También podemos darnos cuenta de que al haber resultado que la información

fluye de forma cruzada, esto nos habla de desorden y falta de organización de las funciones. Es importante notar que en los tres niveles perciben el flujo de forma cruzada.

### 3-¿El flujo de información es mejor cuando...?



Es aquí donde empiezan a notarse diferentes perspectivas en los distintos niveles. A nivel directivo se observó que el flujo de información es mejor cuando hay una actitud de apoyo, mientras que una mayoría calificada de los subordinados piensan que es mejor el flujo cuando hay una normatividad y esto nos hace percibir que la normatividad para el uso de los medios no es clara ni constante. Es por tanto notable una diferencia de perspectivas entre dominados y dominadores como Dahrendorf explicaría; ya que el directivo hablaría de que el conflicto se da por la falta de actitud de apoyo de sus empleados mientras que los subordinados hablarían de que el conflicto se da por una normatividad no bien establecida por parte del nivel directivo.

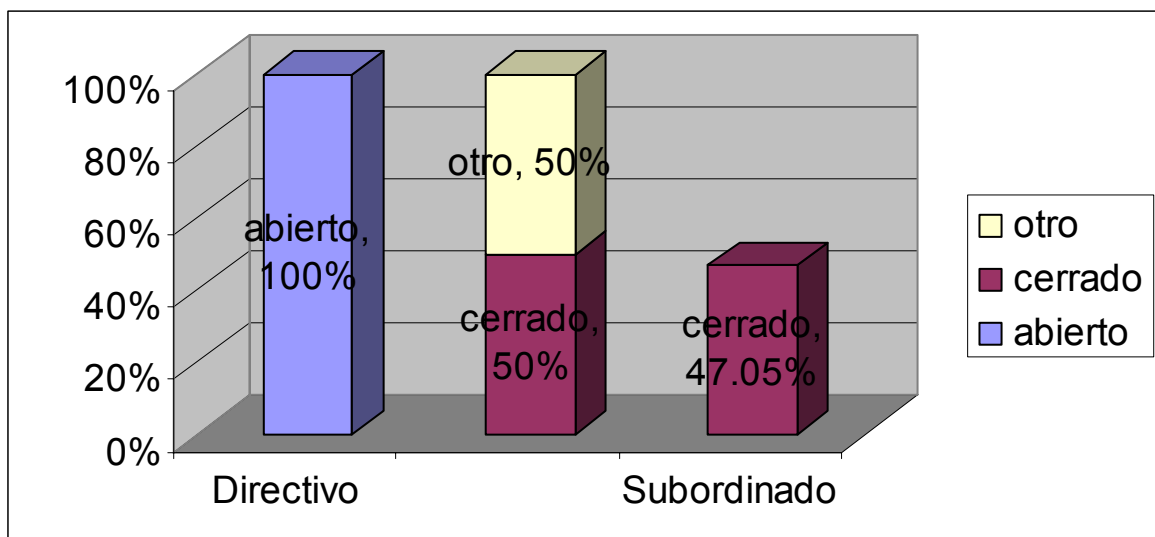
Sin embargo el que a nivel directivo se piense que el flujo es mejor cuando hay



una actitud de apoyo, esto también nos remite a que la actitud de apoyo no es ideal y por tanto podemos concluir que la motivación no es la que los empleados esperarían por parte del ejecutivo.

A nivel gerencial se comparten las dos respuestas más frecuentes en un 50% correspondiente. Entonces se concluye que hace falta una normatividad formal sobre el uso de medios, y una mejor motivación que mejore la actitud de apoyo de los empleados.

#### 4-¿El manejo de información es...?



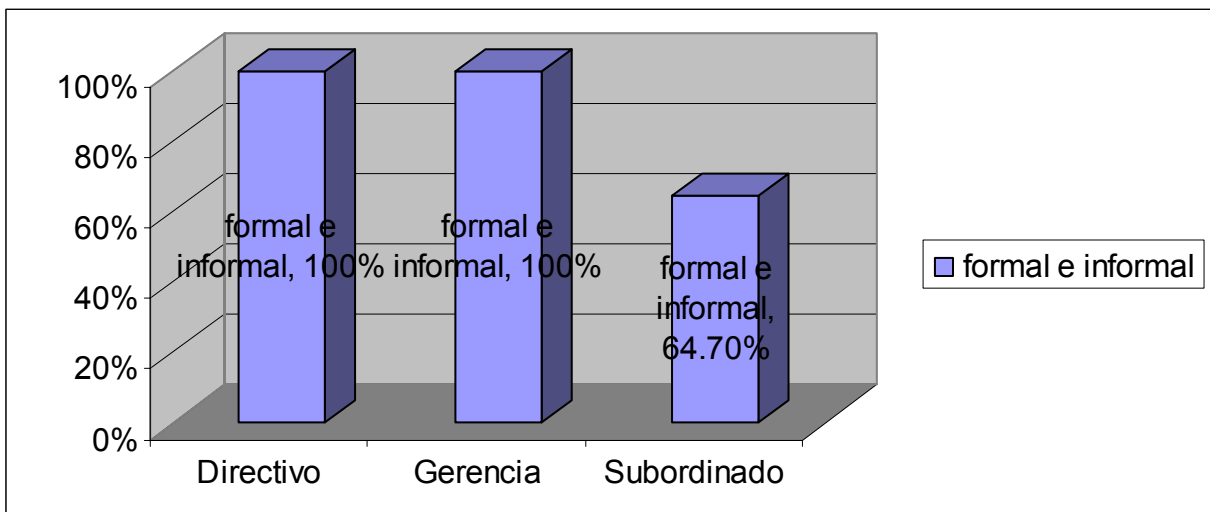
Para el nivel directivo el manejo de la información es completamente abierto y sin restricciones. Pero para el mayor porcentaje de los subordinados es un manejo cerrado, incluso a nivel gerencial el 50% analizó que es cerrado y el otro 50% mencionó que es de otro tipo.

Es importante notar que el nivel gerencial y subordinado coinciden, ya que finalmente esos dos niveles dependen del directivo y difieren completamente con la respuesta de este.

Dahrendorf explicaría que a fin de cuentas los dominadores concebirán todo como positivo y sin errores mientras que todos sus subordinados observarían las deficiencias de su gobierno de forma clara.

Es así que puede concluirse que definitivamente el manejo de la información es cerrado y esto nos hace pensar que este es uno de los elementos generadores de conflicto, ya que la información no está a la mano de todos y es por esto que el trabajo puede estar atrasándose.

### 5- ¿La mayoría de la información que emites y que recibes es de carácter...?

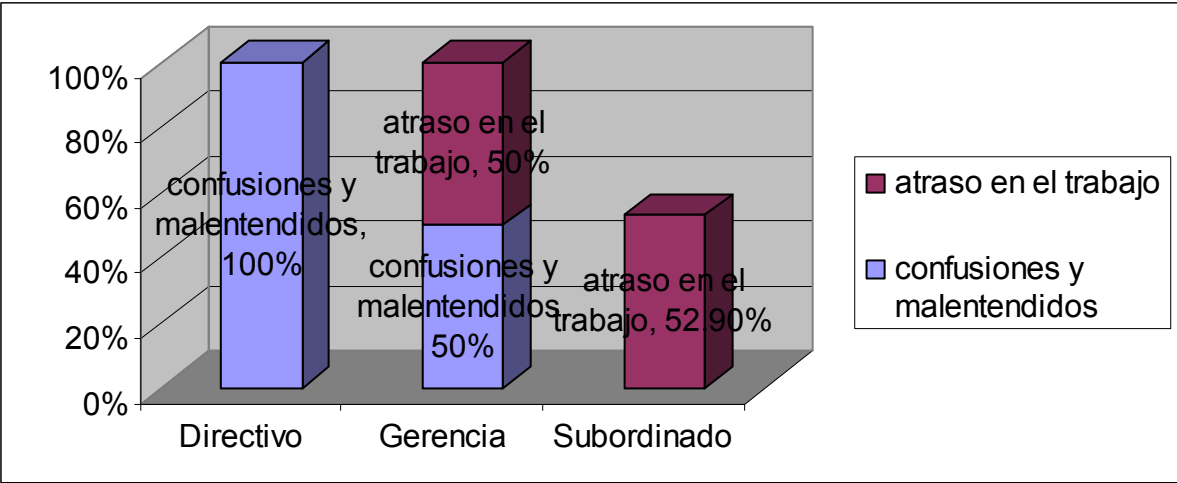


Un 100% del nivel directivo y gerencial piensan que la información que emiten y reciben es en igual medida formal e informal, al igual que para la mayoría de los subordinados.

Esto no dice que sí existe información formal, pero en la misma medida en que existe la informal. La información informal es buena siempre y cuando no se abuse de ella, ya que puede disminuir el grado de formalidad de los procesos

laborales. El conflicto en la transmisión de información está influido por el alto grado de información informal que se mueve dentro del Departamento de Vinculación y que hace que esta no sea totalmente confiable ni haya una formalización en cuanto al tiempo en que puedo tardarme en obtenerla, produciéndose así errores y retrasos.

**6-¿Qué tipo de conflictos genera la ineficaz transmisión de información dentro del Departamento de Vinculación?**



Durante las entrevistas realizadas el nivel directivo afirmó que un área de oportunidad visible en su departamento era el desempeño, sin embargo no está de acuerdo con que la transmisión de información no eficaz repercute en el desempeño, sino que piensa que la ineficaz transmisión de información genera confusiones y malentendidos. Las dos últimas palabras nos remiten al conflicto ya que son producto de una diferencia de expectativas. Por tanto del nivel directivo puede concluirse que la ineficaz transmisión de información sí genera conflictos.

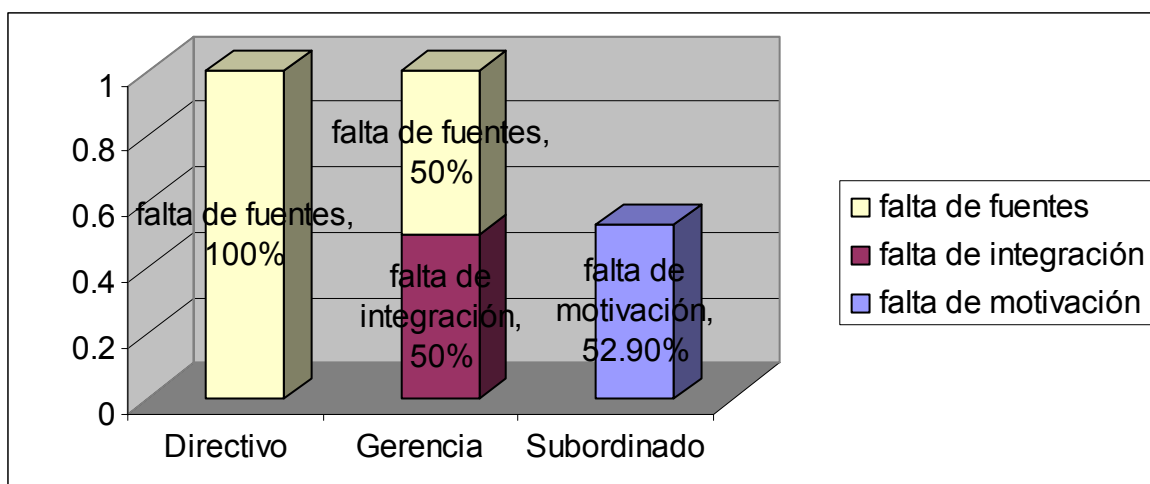
Sin embargo el nivel gerencial opina en un 50% respectivamente que la

transmisión de información genera atrasos en el trabajo y confusiones y malentendidos.

Mientras tanto el nivel subordinado en su mayoría piensa que la no eficaz transmisión de información repercute en el desempeño ya que el trabajo se atrasa.

Por tanto, puede concluirse que la ineficaz transmisión de información sí puede generar confusiones y malentendidos que generan conflicto y este repercute en el desempeño.

### 7-¿La ineficaz transmisión de información y la falta de un mejor desempeño es por...?



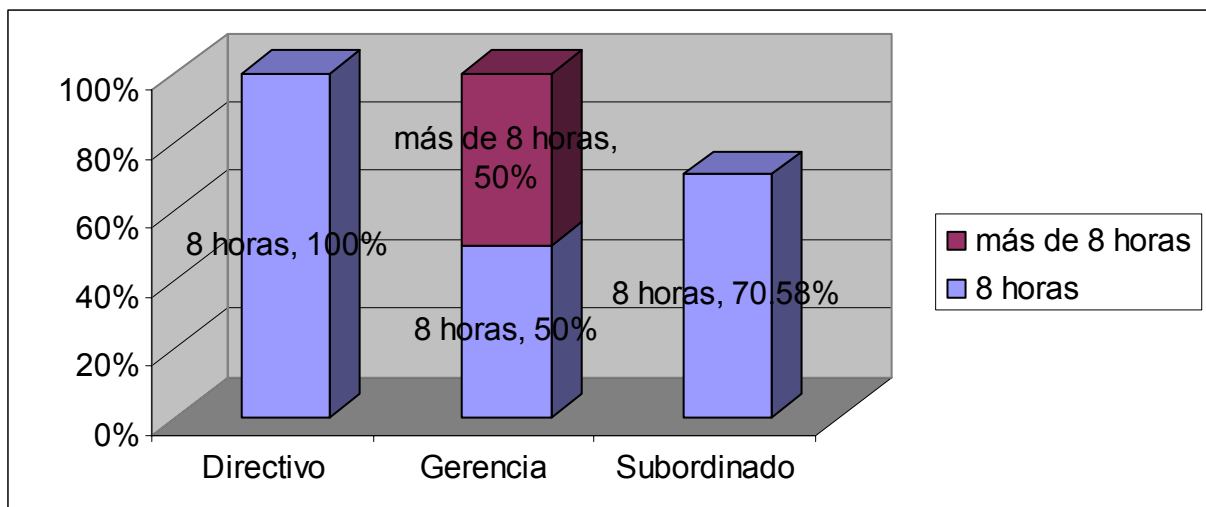
El que a nivel directivo se piense que la ineficaz transmisión de información y la falta de un mejor desempeño es por la falta de fuentes confiables de información, nos hace pensar que no hay una integración ni motivación eficiente, ya que el personal no se conoce, no conoce las funciones de los demás y no le es tan fácil saber a qué fuentes acudir y por lo tanto la información no fluye de forma eficiente y el trabajo se atrasa.

Por su parte a nivel gerencial se piensa en un 50% respectivamente que la ineficaz transmisión de información y las deficiencias en el desempeño son producto de la falta de fuentes confiables de información y la falta de integración en el equipo como lo mencionaron los gerentes también en las entrevistas.

Sin embargo la mayoría de los subordinados piensan que lo anterior se debe a la faltad de motivación.

De ahí que puede concluirse que una mayor motivación integraría al equipo y generaría fuentes confiables de información que harían que la información fluyera de forma más eficaz y mejoraría el desempeño.

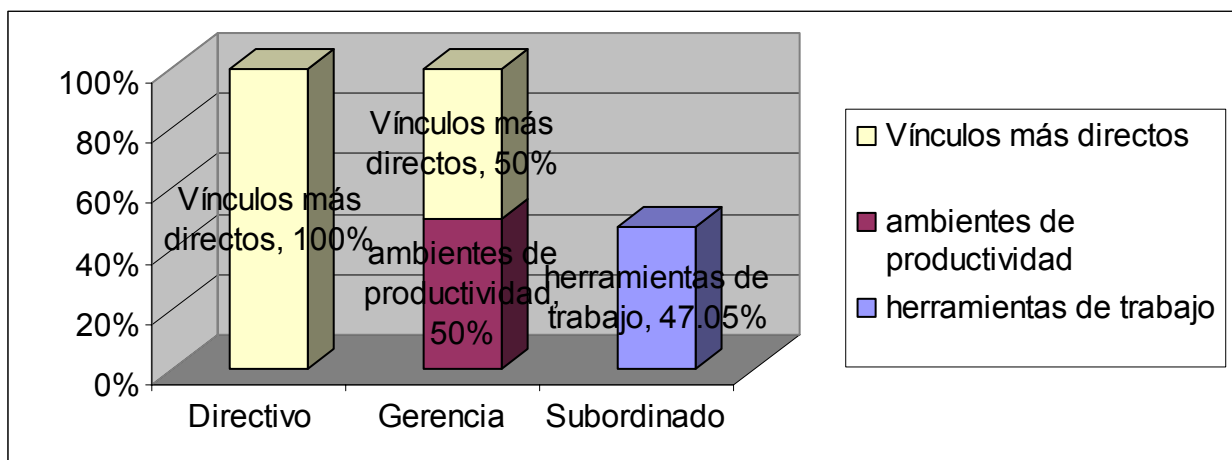
### 8-¿Cuánto tiempo te toma realizar generalmente tus actividades cotidianas en el trabajo?



A nivel ejecutivo realizar las labores necesarias le toma 8 horas de la jornada laboral. Por su parte a los gerentes un 50% le toma más de 8 horas y a otro 50% le toma las 8 horas correspondientes. Finalmente a los subordinados en su

mayoría les toma 8 horas, sin embargo el que haya un 30% restante al que le puede tomar más o menos horas nos hace pensar que hace falta un poco de equilibrio en la distribución de las funciones por lo menos en el nivel gerencial y subordinado. El que las labores no sean equilibradas puede generar diferencias entre los empleados y atrasos en el trabajo ya que estamos hablando de sistemas de desigualdad como Dahrendorf justifica en su Teoría del conflicto.

**9-¿Para realizar mejor mi trabajo y transmitir la información eficientemente son importantes...?**



Es interesante notar que para mejorar el desempeño y la transmisión de información el nivel directivo piensa que sería bueno generar vínculos más directos entre dominados y dominadores y esto no habla de que los vínculos hoy en día no son eficientes, sin embargo al mejorarlos podría crearse un ambiente motivacional positivo para el cumplimiento de los objetivos.

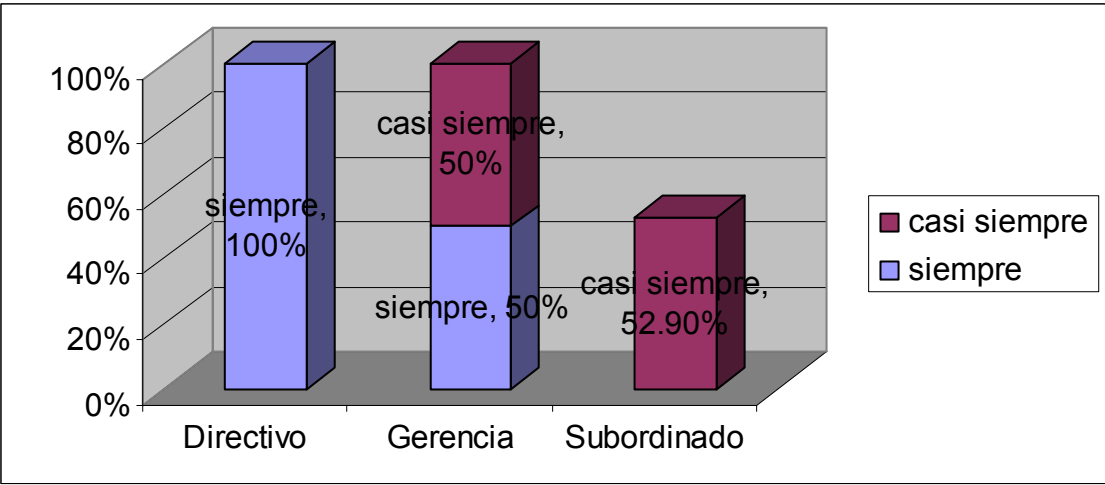
Por su parte a nivel gerencial se observa en un 50% respectivamente que hacen falta vínculos más directos y ambientes de productividad, pero lo importante es

que para el mayor porcentaje de subordinados en esta respuesta hacen falta herramientas más eficientes de trabajo.

El que los empleados requieran herramientas más eficientes nos hace pensar que los sistemas para producir información no son eficientes.

Entonces el mejorar los vínculos y las herramientas de trabajo reduciría el conflicto y el personal subordinado se sentiría más motivado para realizar sus actividades de forma eficiente.

**10-¿Las herramientas de trabajo que tienes te permiten generar información de manera rápida?**

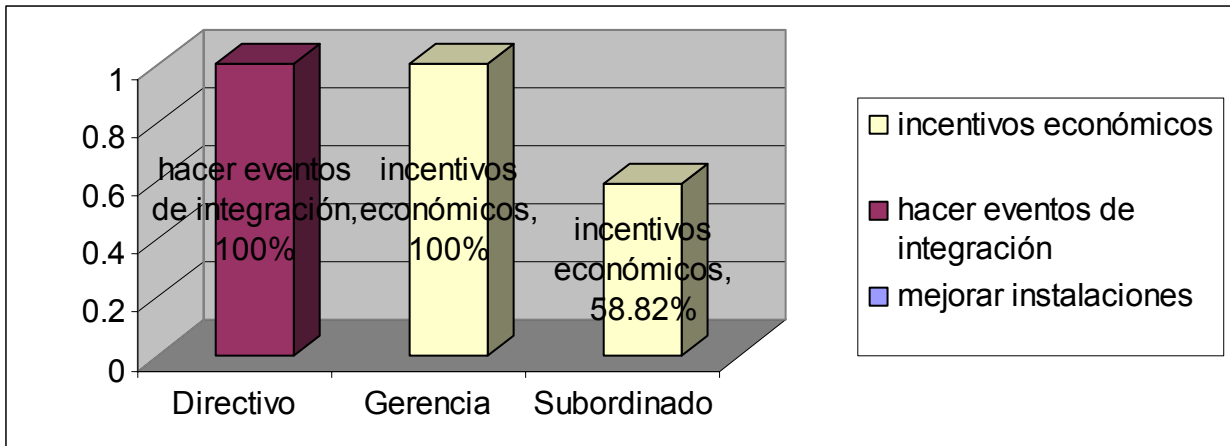


Como se mencionó en apartados anteriores sobre el conflicto en la infraestructura del Departamento de Vinculación las herramientas de trabajo del nivel directivo son más eficientes que las de los subordinados.

Ya que también se comprueba que a nivel subordinado se piensa que las herramientas de trabajo no son eficientes, mientras que a nivel gerencial una 50% también está de acuerdo con esa respuesta.

El que no haya herramientas eficientes de trabajo hace que la información no pueda ser producida de forma rápida generándose así el conflicto.

### 11-¿Qué factor es necesario en tu entorno para llegar a una mayor productividad?



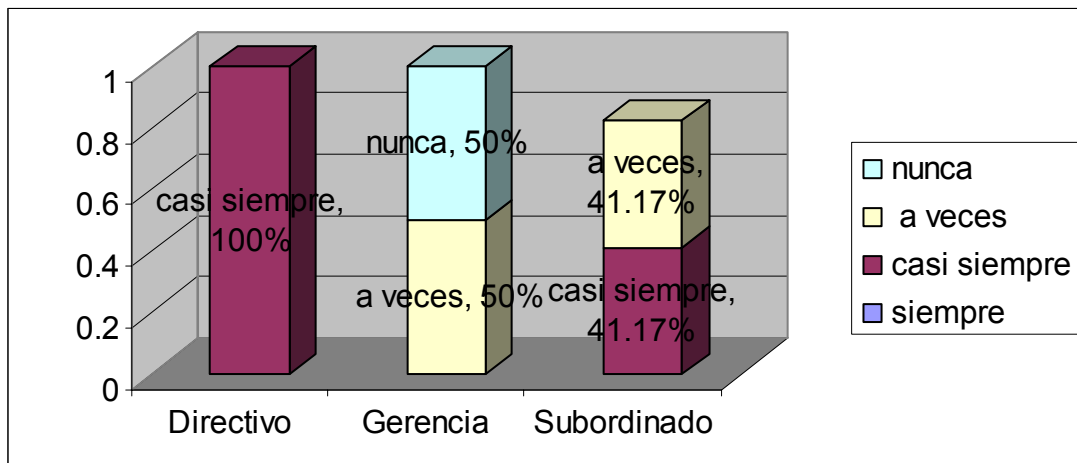
Es interesante notar que tanto a nivel gerencial como subordinado se observa que la mayoría piensa que para mejorar el entorno laboral es necesario otorgar incentivos económicos, y esto efectivamente nos remite a una falta de motivación para el personal. Mientras tanto el nivel directivo piensa que es necesario hacer eventos que integren el ambiente laboral lo cuál también sería un factor motivante. Aquí es visible el conflicto ya que hay una diferencia de expectativas en cuanto a los factores que pueden ser motivacionales para los empleados. Esto significa que la perspectiva de cada nivel es muy válida, sin embargo no es coherente una con la otra y no hay una unificación de objetivos. Entonces hay una carencia de comunicación ya que las expectativas no son comunicadas ni refutadas.

Aquí es clara una oposición impuesta como Dahrendorf explicaría en su Teoría del conflicto donde se da un enfrentamiento de superiores a inferiores donde la



diferencia radica en el poder que poseen los superiores y la insatisfacción que pueden llegar a sentir los inferiores.

## 12- ¿Crees que la distribución de las labores es equitativa?



Aquí se comprueba que tanto a nivel gerencial como subordinado se opina que la distribución de las actividades no es equitativa, nunca y a veces. Mientras que el nivel directivo opina que casi siempre son equitativas las actividades.

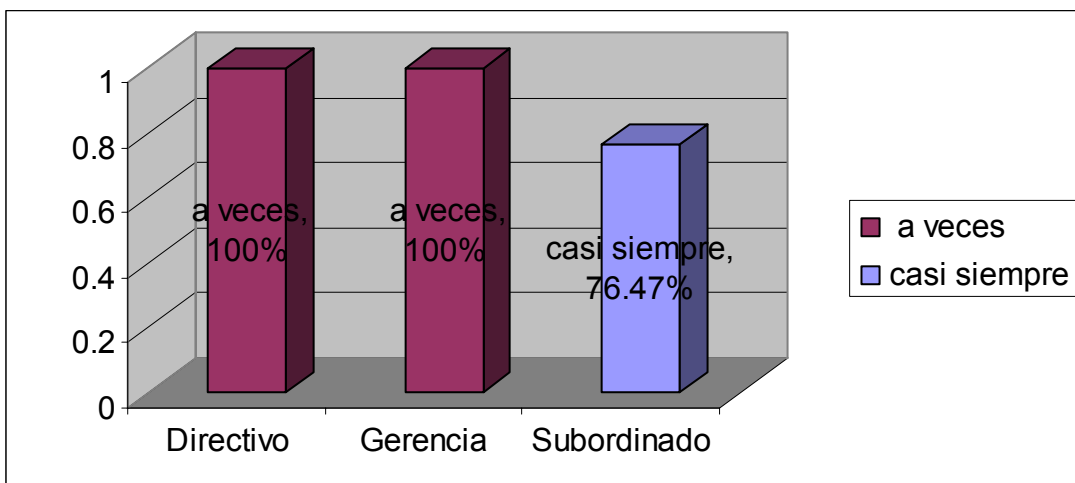
Esto de igual forma nos remite a la fórmula de dominadores frente a dominados, donde los dominados al tener el poder poseen control y satisfacción sobre sus actividades mientras que en los subordinados se muestra la acción contraria que produce insatisfacción ante sus gobernados.

Es importante notar que en un nivel intermedio gerencial donde el poder existe aunque no en gran medida, se piense que las actividades no son equitativas nunca, esto genera insatisfacción en un nivel intermedio que a la vez dominador y dominado.

El que las labores no sean equitativas desde la perspectiva de los gerentes y subordinados evidencia la existencia de conflicto ya que al ser diferentes las

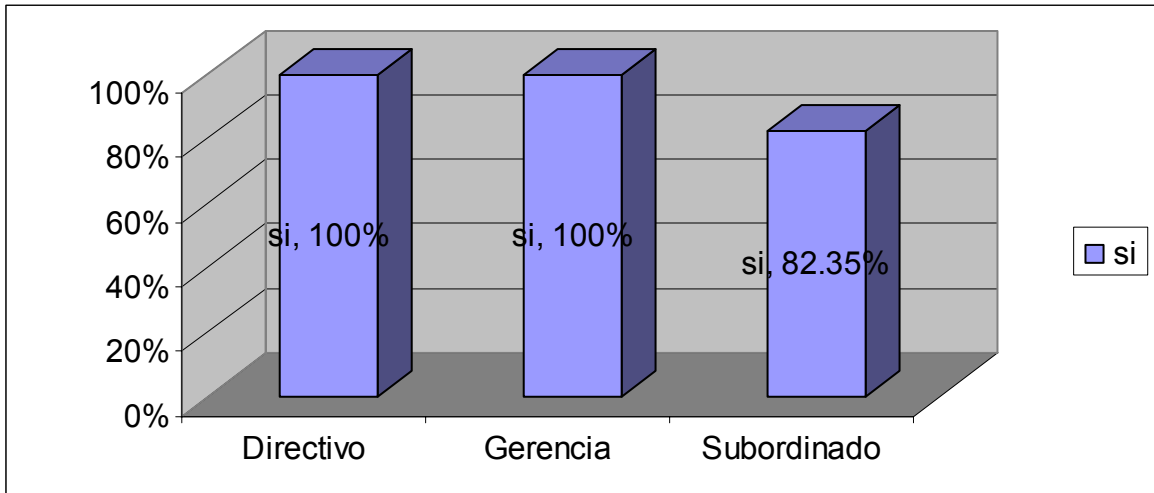
cargas de trabajo hay diferencias entre los empleados; y en aquellos que se concentran muchas funciones es difícil que la información fluya de forma eficiente.

**13- Debido a la carga de trabajo ¿hay veces que sientes que no tienes la capacidad ni los medios para canalizar toda la información que tienes y que así lo requiere?**



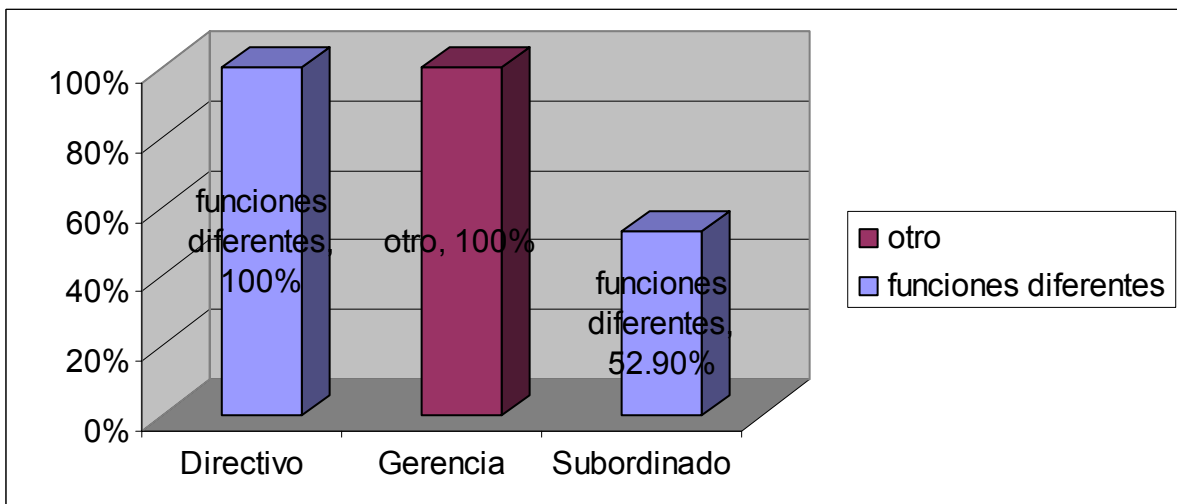
Es aquí finalmente donde se comprueba que las funciones no son equitativas en ninguno de los tres niveles ya que a veces y casi siempre sienten que la carga de trabajo es tanta que no les es posible canalizar la información de forma adecuada. Así el conflicto es totalmente evidente en las tres jerarquías. Claro que en los niveles directivo y gerencial eso sólo sucede a veces. Mientras que en los subordinados casi siempre y eso puede deberse a la falta de herramientas eficientes para producir información como se comprobó en las páginas anteriores.

**14-¿Crees que las deficiencias en el desempeño son producto de la falta de motivación en el personal?**



De igual forma aquí se compraba que parte del conflicto en la transmisión de información y por tanto en el desempeño laboral es producto de la falta de motivación en las diferentes jerarquías.

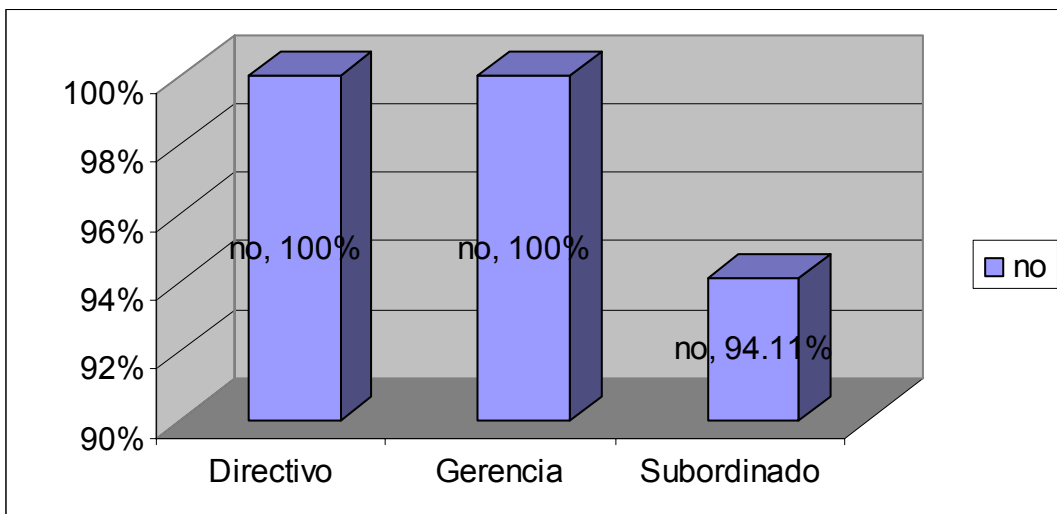
**15- ¿A qué crees que se deba la falta de unión entre el personal de las dos gerencias de Vinculación?**



El que el 100% del nivel directivo y la mayoría de los subordinados piensen que la falta de integración entre el personal de las dos gerencias se debe a que sus funciones son muy diferentes, nos lleva a concluir que la integración no es eficiente debido a que hace falta concretar planes de trabajo conjunto que hagan que el personal esté integrado, motivado y que por tanto la información fluya de forma eficiente.

Cabe mencionar que el 100% del nivel gerencial contestó otro, y en esa respuesta precisamente mencionaron que hace falta planear las actividades de manera conjunta para lograr una mejor integración. También se dijo que la carga de trabajo a veces es tan grande que es imposible tomarse tiempo para planear y mantener integrado al equipo.

### 16- ¿Hay veces en las que tienes más funciones que otros empleados?

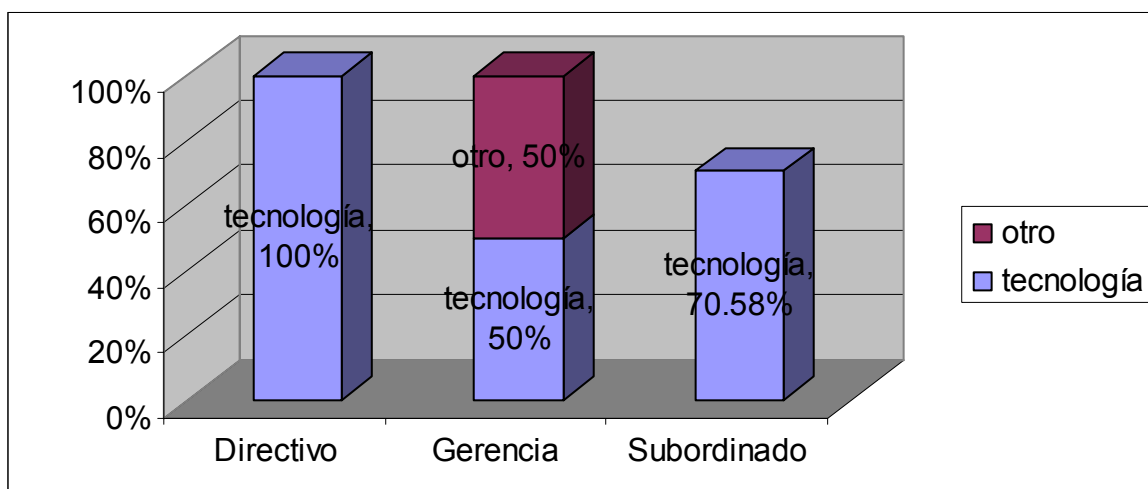


Aquí podemos darnos cuenta de que hay una contradicción, ya que al preguntarles si las funciones son equitativas el nivel gerente y subordinado dijo

que nunca y a veces; pero al preguntarles si a veces tienen más funciones que otros empleados las tres jerarquías responden que no.

Sin embargo a lo largo de varias preguntas hemos comprobado que las funciones generalmente no son equitativas.

### 17- ¿La capacitación del personal es necesaria...?

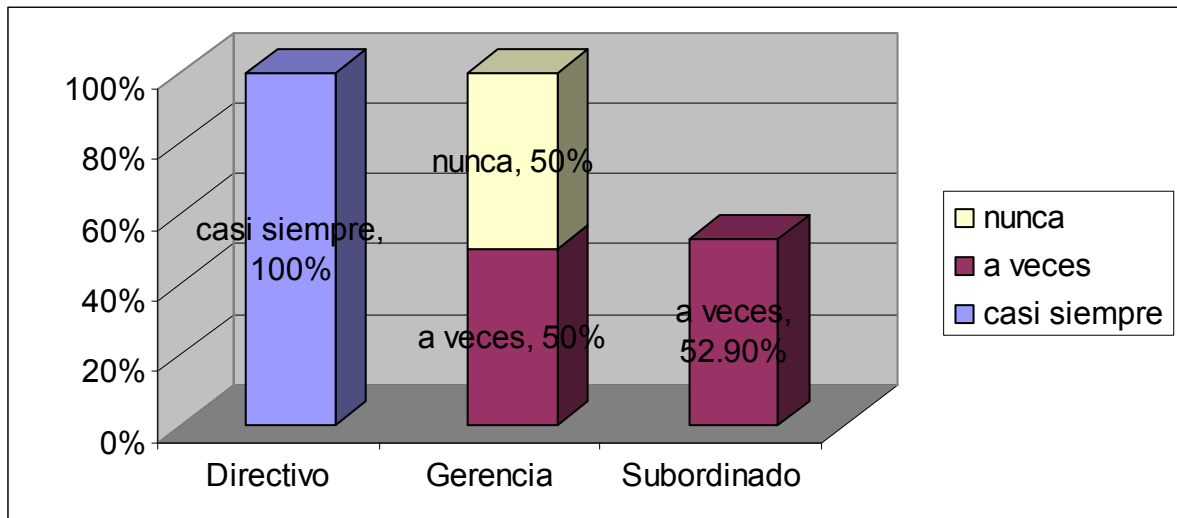


Es interesante notar que a una empresa de tecnología le hace falta capacitación en esa misma área, y por otra parte es evidente que hace falta capacitación como elemento motivador para los empleados y para lograr un mejor desempeño y lograr funciones más especializadas.

Cabe mencionar que a nivel gerencial quien contestó la opción "otra" mencionó que hace capacitación en todas las áreas.

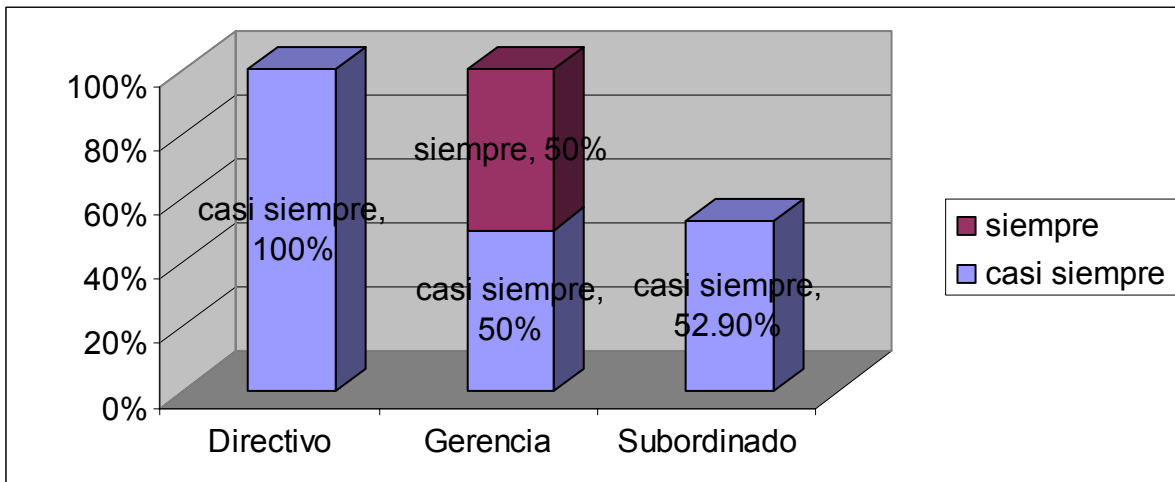
Entonces aquí es visible que la falta de capacitación genera conflicto ya que es un factor más que influye en la carencia de motivación del personal del Departamento de Vinculación.

## 18- ¿Es eficiente la motivación personal dentro del Departamento de Vinculación?



De nueva cuenta nos encontramos con una diferencia de expectativas entre las jerarquías, ya que a nivel directivo se apunta que la motivación del personal casi siempre es eficiente, mientras que en los dos niveles restantes se observa que sólo a veces e incluso nunca. Es importante notar que la respuesta nunca se obtuvo en el nivel gerencial y no en el subordinado como se hubiera pensado. Entonces otra vez el conflicto se hace evidente ya que hay expectativas contradictorias entre los dominadores y los dominados y es una oposición impuesta. Pero al haber un nivel intermedio, que es dominado y dominador y que puede fungir como intermediario, una respuesta negativa nos hace inclinarnos a que en realidad se comprueba que la motivación no es eficiente.

**19-Cuando necesitas información ¿Sabes a quien recurrir dentro del Departamento de Vinculación?**

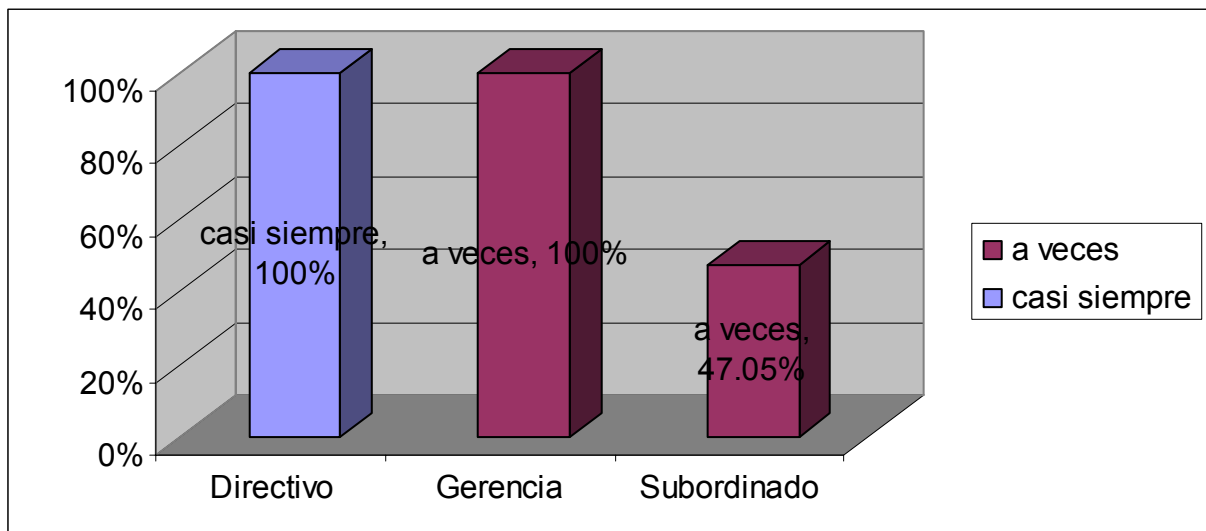


Aquí encontramos otra contradicción ya que en la pregunta 7 el nivel directivo dijo que hacían falta fuentes confiables donde encontrar información y en esta pregunta se dijo en un 100% que casi siempre es fácil saber a quien recurrir en busca de información.

De igual forma el nivel gerencial y subordinado piensan que siempre y casi siempre es sencillo buscar fuentes de información. Por lo tanto como se explicó en el capítulo dos, el Departamento de Vinculación intercambia información al exterior de la institución y al interior con todos los demás departamentote de INFOTEC. Por tanto podemos concluir que posiblemente dentro de Vinculación sí hay fuentes confiables donde obtener información, sin embargo a nivel institucional no las hay. De ahí que se haga evidente el conflicto ya que al no poder obtener información de las otras áreas se atrasa el trabajo en el Departamento de Vinculación. Por otra parte es importante notar que esto nos hace ver que hay una falta de integración a nivel institucional y medios o canales

que unan de forma eficiente a todos los empleados del INFOTEC, incluso se habló de que sería idóneo crear una intranet corporativa para eficientar el flujo de información en toda la organización.

**20-¿Crees que los procesos de trabajo y las formas de transmitir información son claros para todos los empleados (incluso personal recién incorporado)?**



Una vez más nos encontramos con diferentes perspectivas entre el nivel directivo y los dos restantes, ya que el nivel directivo opina que los procesos de trabajo y la forma de transmitir información son claros para los empleados, mientras que para el nivel gerencial y subordinado sólo a veces son claros. Así nos encontramos con diferencias entre los dominadores y los dominados, concluyéndose así que los procesos no son claros y al no ser claros generan incertidumbre y por tanto deviene el conflicto.



\*Es importante aclarar que todas las respuestas son válidas y para ello hemos realizado la comparación pertinente, sin embargo nos hemos inclinado más por lo que dicen los subordinados ya que son la mayoría y es difícil obtener un parámetro objetivo del nivel directivo, ya que está conformado por una sola persona. Es importante apoyarse en lo que piensan las mayorías.

Así puede concluirse que los medios para transmitir información sí son eficientes para los tres niveles jerárquicos. Por su parte las tres jerarquías coinciden en que la información fluye de forma cruzada. Para los empleados hace falta una normatividad que formalice los procesos para transmitir información.

Aunque para el directivo la información se mueve de forma abierta, para los gerentes y subordinados su manejo es completamente cerrado, lo que nos habla de diferentes percepciones que entran en conflicto.

La información que se maneja es para todos formal e informal a la vez. Para los subordinados la no eficaz transmisión de información les genera atrasos en el trabajo, mientras que para el directivo confusiones y malentendidos. Sin embargo el hablar de malentendidos y confusiones nos lleva a pensar en conflictos, que posiblemente pueden atrasar el trabajo.

Es claro el sentimiento en los empleados de una falta de motivación al no existir herramientas de trabajo eficaces, incentivos económicos y capacitación.

Los gerentes, como intermediarios, hablan de una falta de unión en las gerencias a consecuencia de la no existencia de planes conjuntos de trabajo y esto nos remite al conflicto, ya que al no haber unidad hay diferencia.

Finalmente desechamos una de nuestras áreas de oportunidad al comprobar que para los empleados las fuentes de información dentro del Departamento de

Vinculación sí son confiables.

### **3.4 Departamento de Vinculación y la Teoría del conflicto**

El conflicto en estos subsistemas es evidente por el simple hecho de existir relaciones de poder entre sus integrantes. Para Dahrendorf el conflicto en ésta y cualquier organización surge por la incompatibilidad de metas que generan diferencias entre dos partes y generan oposición. En este caso la oposición es impuesta ya que se da por funciones y posiciones entre superiores e inferiores, provocando insatisfacción en estos últimos la falta de poder y el deber obediencia. Como se explicó en el primer capítulo, el conflicto es una parte natural que se da por la interdependencia y convivencia de los seres humanos. Así, la ineficaz transmisión de información puede presentarse como un factor generador de conflicto ya que genera inconformidades y diferencias entre los empleados del Departamento de Vinculación.

El que los canales o medios de comunicación para transmitir información hayan resultado aprobados por los empleados, nos lleva a concluir que el problema no está en el proceso de comunicación. En su caso lo que hace falta es una reestructuración del Manual de procedimientos donde se especifiquen claramente las formas y los medios para transmitir información.

Por su parte, el conflicto está en la forma de emitir los mensajes, ya que la mayoría de los empleados dijo que sólo “A veces” los procesos de trabajo y las formas de transmitir información son claros.

El que la transmisión de información haya resultado ser percibida como “cruzada”

demuestra una incompatibilidad entre la estructura formal y la realidad. El organigrama debe hacer visibles las formas de relación que en todos los sentidos comprende la interacción dentro de una organización. El que la información fluya de manera cruzada denota también desorganización dentro de la estructura lo que demuestra la falta de una normatividad bien establecida en cuanto a los procedimientos.

La normatividad intenta...“reducir la incertidumbre”...<sup>35</sup>, dicta las formas y a veces puede llegar a limitar. De hecho, al no haber una normatividad acerca del uso de la información es que la información se considera abierta y cerrada, sin haber un flujo libre de esta. El que exista incertidumbre para Dahrendorf es un elemento suficiente para la existencia del conflicto.

El que la motivación no sea percibida como eficiente por los empleados hace que haya una incompatibilidad entre empleados y directivos, generándose así conflictos que repercuten en la transmisión de información y por lo tanto influye en el desempeño.

Al no haber una estructura integrada de las funciones y una división equitativa del trabajo; la sobre carga de trabajo en unos cuantos hace que la información no fluya de forma y eficaz hacia los demás elementos productivos, generándose así conflictos.

La sobrecarga de información...“Ocurre cuando un miembro de la organización carece de la información necesaria para desempeñar óptimamente sus funciones

---

<sup>35</sup> FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. *Ob. cit.* Pág. 61.

y / o para relacionarse con los demás”...<sup>36</sup>o también es mucha información la que puede generar una situación conflictiva.

Las dos gerencias de Vinculación al no estar integradas laboralmente y amistosamente demuestran que no hay una compatibilidad de objetivos, cuestión que genera conflictos y falta de identificación con su identidad corporativa. De hecho al hablar de que la ineficaz transmisión de información está generada por una falta de actitud de apoyo por parte de los empleados, nos hace darnos cuenta de que las metas no son las mismas y los procesos de trabajo no están integrados. La falta de una actitud de apoyo también nos remite a una motivación deficiente dentro del Departamento de Vinculación.

Al no haber vínculos directos entre jefes y subordinados hay una fragmentación en la comunicación y por tanto en la forma en que se transmiten la información unos a otros.

La cohesión de un grupo depende de que los integrantes se identifiquen y de que la comunicación sea satisfactoria...“ El flujo de información entre los miembros de un grupo, determina, hasta un punto, la eficiencia del mismo y la satisfacción de sus miembros”...<sup>37</sup>

Entonces, como en la Teoría del conflicto Louis Kriesberg define en su libro “Sociología de los conflictos sociales”: el conflicto es causado por “metas incompatibles”<sup>38</sup>

Como se ha explicado el conflicto es una diferencia entre dos o más partes donde

---

<sup>36</sup> *Ibidem*. Pág. 64.

<sup>37</sup> *Idem*. Pág. 79.

<sup>38</sup> KRIESBERG, Louis. *Ob.cit*. Pág. 32.

siempre hay intereses de por medio y más en una organización donde supuestamente deben buscarse metas en común. Así, cuando los empleados piden incentivos económicos para lograr un mejor desempeño, estamos viendo los intereses que hay en cada lado. Los directivos desean un mayor desempeño y los empleados mejores pagas.

El conflicto proviene de la...“diferencia entre lo que la Administración suministra y lo de que ella se espera”...<sup>39</sup>

El que la información no fluya de forma eficaz por cualquiera de las causas expuestas, es un factor que genera conflictos ya que evidentemente el trabajo se atrasa y esto hace que las metas logradas no sean compatibles con las metas de Vinculación previamente establecidas.

Vemos que las expectativas de los empleados son muy diferentes a su realidad, ya que ellos piensan que para que el desempeño sea mejor y la transmisión de información sea más eficaz son necesarias nuevas herramientas, establecer procedimientos para la transmisión, mejorar la integración, etc.

Puede decirse que las metas ya no son comunes ya que la mayoría de los empleados se sienten no motivados, no integrados, etc.

En Vinculación el conflicto es expresado en acciones como inconformidad, atraso del trabajo, falta de integración, etc., elementos que generan una ineficaz transmisión de la información.

Según se ha observado, la ineficaz transmisión de información generada por los factores ya expuestos genera conflictos que la parecer se dan entre las altas

---

<sup>39</sup> SALINAS, Alberto. *La administración y su contexto*. Pág. 33

jerarquías y las bajas jerarquías, debido a que los empleados se quejan de que los directivos no proporcionan elementos motivadores, mejores herramientas de trabajo, programas de integración y buena distribución de las labores.

Según la clasificación hecha por Borrat en su libro *El periódico, actor político*, el conflicto presente en el Departamento de Vinculación es “Objetivo” y “Discensual”, ya que la ineficaz transmisión de información y los factores que la causan no eran claros ni habían sido plenamente concientizados por los empleados y directivos. De esta forma fue un “conflicto objetivo” que a partir de este estudio se hará manifiesto. Es discensual, ya que es un problema entre directivos y empleados, donde ambas partes tienen argumentos y los factores que generan una ineficaz transmisión de información son por falta de orden en sus estructuras, en sus funciones, en las formas de motivación, etc.

Al igual que para Borrat, Dahrendorf diría que este es un conflicto objetivo ya que fue a partir de esta investigación que los integrantes del grupo se hicieron conscientes de sus intereses en común.

El que este conflicto se haga manifiesto generará un cambio o transformación en la estructura fáctica y normativa para así llegar a la regulación del conflicto.

Al ser evidente el conflicto dentro de Vinculación es satisfactorio pensar que puede ser visto como una ventaja, debido a que al hacerlo consciente su posible resolución generará cambios y por tanto evolución para la organización. Para Marx y Parsons el “conflicto” es visto como algo que “reforzaba las normas y las hacía nacer, que no era destructivo, ya que los conflictos se contrarrestaban entre sí y no amenazaban...y que además el conflicto representaba una válvula de

escape"...<sup>40</sup> La sobrecarga de trabajo en unos hace que se atrase el trabajo de otros donde las relaciones deben ser..."recíprocas en las cuales la acción de una persona implica y requiere una determinada acción de otra"...<sup>41</sup>

La disponibilidad o acceso a la información dentro de una organización puede llegar a afectar de forma positiva o negativa en la productividad muchos otros aspectos de ésta.

La transmisión de información sí puede ser un factor generador del conflicto dentro de una organización, ya que produce deficiencias en el desempeño.

A su vez el que el flujo de la información sea deficiente puede estar causado por la falta de motivación, la falta de herramientas de trabajo eficaces, la falta de organización, planeación y motivación del equipo laboral.

El que la información no fluya de forma eficiente no sólo tiene que ver con el proceso básico de la comunicación sino con factores culturales, de identidad organizacional, entre otros.

---

<sup>40</sup> REX, John. *Ob. cit.* Pág.122.

<sup>41</sup> SILVERMAN, David. *Teoría de las organizaciones*. Ediciones Nueva Cuaderna Pág. 26

## **Conclusiones**

El conflicto es parte natural a la interacción humana y en las organizaciones se hace evidente debido a la existencia de criterios opuestos que se enfrentan unos con otros generando diferencias entre las partes.

Dentro de una organización generalmente el conflicto surgirá a partir de la interacción que implica relaciones de poder entre jefes y subordinados, produciéndose situaciones impuestas de superiores frente a inferiores.

El conflicto es un elemento positivo dentro de las organizaciones ya que reduce la incertidumbre y genera cambio, lo que significa evolución y transformaciones estructurales y funcionales.

La Teoría del conflicto por su parte clarifica el origen del conflicto sin embargo nos limita a la hora de ser necesaria su solución. Dicha teoría sólo nos proporciona elementos para distinguir la existencia de un conflicto y sus características pero la forma de solucionarlo es parte de otro estudio y otras teorías.

Para solucionar un conflicto es necesario contar con la colaboración de las partes siempre buscando el beneficio de ambas para evitar la violencia como única forma de dar fin a los conflictos.

La transmisión de información es un elemento fundamental de la comunicación, y al ser ésta última un acto de acción e interacción, el conflicto puede hacerse presente.



El Fondo de Información y Documentación para la Industria (INFOTEC) es una Institución apoyada por el sistema SEP-CONACYT que por más de 20 años ha prestado sus servicios a grandes empresas otorgando tecnologías organizacionales de apoyo.

El Departamento de Vinculación de INFOTEC a través de sus dos gerencias se dedica a mantener un puente estrecho de unión entre los públicos internos y externos para mejorar constantemente la oferta institucional.

La inexistencia de una estructura formal u organigrama genera dificultades en los empleados, ya que no son claras las formas en que la autoridad e información debe fluir generándose así diferentes criterios, que al diferir en las expectativas generan conflictos. Así surge un sistema de transmisión de información cruzada que crea informalidad dentro de los procesos.

A través de instrumentos cualitativos y cuantitativos como la entrevista y los cuestionarios respectivamente, se puede localizar la existencia de un conflicto dentro de una organización.

La no eficaz transmisión de información dentro de una organización no sólo ubica sus elementos conflictivos dentro de los factores básicos del circuito de la comunicación como: la emisión, recepción, decodificación, retroalimentación, canalización, etc.; sino que puede estar sustentada en otros elementos conflictivos como: la distribución no equitativa del trabajo, la falta de integración del equipo laboral, la falta de fuentes confiables de información, la falta de herramientas generadoras de información o la falta de motivación.

Todos los últimos elementos fueron factores que generaron una no eficaz transmisión de información en el Departamento de Vinculación, siendo sus principales consecuencia la deficiencia en el desempeño de los objetivos de éste.

Al no existir una distribución equitativa de las funciones, el trabajo llega a concentrarse en ciertos elementos de la planta laboral, siéndoles imposible canalizar toda la información de forma adecuada.

La falta de integración en un equipo laboral significa la desunión laboral y personal, por lo que los empleados no tienen conocimiento de las funciones de los demás, haciéndoseles difícil obtener y canalizar la información de forma eficaz.

Finalmente al no estar motivado el personal, no hay una identificación plena entre los empleados y la institución, por lo que el personal no proporciona la misma fuerza de trabajo, produciéndose deficiencias en la transmisión de información y por lo tanto en el desempeño.

Para esto sería importante en el Departamento de Vinculación reestructurar los organigramas, logrando una mejor distribución de las actividades y de las funciones, para que entonces sea posible concretar un flujo de información normado y estructurado que impida atrasos en el trabajo y malentendidos.

Para complementar lo anterior sería importante proporcionar elementos motivantes que generen una actitud de apoyo en los empleados. Para esto, sería prudente realizar análisis profundos sobre las necesidades y los gustos reales del perfil de nuestros empleados para así poder satisfacerlos.

Es importante en el Departamento de Vinculación hacer un estudio a fondo sobre la situación actual de su identidad corporativa para así determinar los puntos

básicos donde los empleados y la empresa deben identificarse y coincidir, y así poder trabajar en ellos. Al trabajar la identidad corporativa sería importante trabajar una cultura de comunicación abierta donde existan fuentes confiables de información y una integración grupal que mantenga motivado al personal.

Por su parte, el Departamento de Vinculación, es importante lograr un presupuesto que permita a los directivos proporcionar cursos de capacitación y mejores herramientas de trabajo que permitan a los empleados realizar mejor sus actividades.

Haciendo un análisis comparativo de los tres niveles jerárquicos encontrados dentro del Departamento de Vinculación, podemos concluir que los extremos jerárquicos (directivo y subordinado) generalmente tienen expectativas diferentes que generan conflictos.

Por su parte sería interesante extender este estudio a nivel institucional, ya que los conflictos existentes en el Departamento de Vinculación, pueden estar presentes en toda la institución.

A lo largo de este estudio hemos comprobado que la no eficaz transmisión de información sí puede ser un elemento generador del conflicto, por el simple hecho de que produce atrasos en el trabajo, y estos hacen que los objetivos en cuanto a desempeño no sean logrados.

## **Bibliografía**

### **Libros y Tesis**

ANDER-EGG, Ezequiel. *Técnicas de investigación social*. Editorial el ateneo. México. 1987. Pág. 193 a 211.

ANGUERA, Ma. Teresa. *Metodología de la Observación en las Ciencias Humanas*. Cap. 2 "Sistematización de la observación", Sexta edición, España, Editorial Cátedra. 1997. Pág. 33 a 53.

BELL, Judith. *Cómo hacer tu primer trabajo de investigación*. Barcelona. 2002. Pág. 176 a 184.

BERLO, David Kenneth. *El proceso de la comunicación*. Buenos Aires. 1969. 239 p.

BERNARD, Jessie. *La sociología del conflicto*. Biblioteca de ensayos sociológicos. Instituto de investigaciones sociales. Universidad Nacional Autónoma de México. 1958. 153 p.

BLALOCK, Humbert. *Introducción a la investigación social*. Amorrortueditores. Buenos Aires. 1989. Pág. 50 a 55.

BORISOFF, Deborah. *Gestión de conflictos: Un enfoque de las técnicas de comunicación*. Madrid. 1989. 235 p.

BORRAT, Héctor. *El periódico, actor político*. Editorial Gustavo Gili. Barcelona. 1989. 167 p.

CHUN WEI, Choo. *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado crear conocimiento y tomar decisiones*. Editorial. OxfordUniversitypress. México 1999. 346 p.

DAHRENDORF, Ralf. *Las clases sociales y su conflicto en la sociedad industrial*. Ediciones Rialp. Madrid. 1962. Pág. 110 a 160, 168 a 179 y 206 a 263.

DAHRENDORF, Ralf. *Oportunidades vitales: Notas para una Teoría social y política*. Espasa Calpe Universitaria. Madrid.1983. Pág. 80 a 90.

DAHRENDORF, Ralf. *Sociedad y libertad: Hacia un análisis sociológico de la actualidad*. Editorial Tecnos. Madrid. 1971. Pág. 108 a 208.

FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas. 2002. 273 p.

FISCHER, Laura. *Introducción a la investigación de mercados*. Editorial Mc. Graw Hill. 1994.

GELI C., Alejandro. *¿Qué es administración?* Ediciones Macchi. Universidad de Buenos Aires. Pág. 141 a 169.

GONZÁLEZ LUGO, Flora Rosario. *Comunicación organizacional y resistencias socioculturales*. Tesina de grado (Licenciada en Ciencias de la comunicación) UNAM. México D.F., Febrero del 2002. Pág. 19 a 26, 28 a 44 y 53 a 90.

GONZÁLEZ RODRÍGUEZ, Francisca Patricia. *Conflictividad laboral en la Universidad Autónoma de Sinaloa 1980-1990*. Tesis de grado (Doctora en sociología). UNAM. México D.F., Mayo del 2000. Pág. 1 a 21 y 317 a 325.

GONZÁLEZ RODARTE, Jorge de Jesús. *Conflictos laborales en la industria petrolera 1989-1993*. Tesis de grado (Maestro en ciencia política). UNAM. México D.F. Marzo de 1999. Pág. 3 a 14.

GOTTHEIL, Julio y Adriana Schiffrin. *Mediación: una transformación en la cultura*. Editorial Paidós. Argentina. 1996. 256 p.

INFOTEC. *Currículum*.

INFOTEC. *Manual de políticas y procedimientos del Departamento de Vinculación.*

KERIESBERG, Louis. *Sociología de los conflictos sociales.* Editorial Trillas. México. 1975. 355 p.

MARCH G., James y Herbert A. Simon. *Teoría de la organización.* Editorial Ariel.

MYERS, Gail. E. *Administración mediante la comunicación.* Editorial Mc Graw Hill. México. 1983.

REX, John. *El conflicto social.* Siglo veintiuno editores. Madrid. 1985. 149 p.

SALINAS, Alberto. *La administración y su contexto.* Pág. 33 a 76.

SILVERMAN, David. *Teoría de las organizaciones.* Ediciones Nueva Cuadera. Pág. 21 a 94.

TJOSVOLD, Dean. *El conflicto positivo en la organización: cómo estimular la diversidad y crear unidad.* Editorial Addison Wesley. Argentina. 1993. 194 p.

### **Hemerografía**

*La Jornada.* 10 de junio de 1996

LLANO, Serafina. Razón y Palabra. "La comunicación organizacional en México: Características y perspectivas. Número 4. Año 1, septiembre-noviembre de 1996

SOTELO, Abraham. *Innovación gubernamental y gobierno electrónico en México.*

*PuntoGov.* Presidente Alberto Mayorga Ríos (INFOTEC-CONACYT. Año 1, número 1, noviembre del 2002.

SOBERANIS, Romero Eduardo. *Transformando a las instituciones gubernamentales.* *PuntoGov.* Presidente: Alberto Mayorga Ríos (INFOTEC-CONACYT) Año 1, número 2. Enero del 2002.

### **Documentos**

CABRERA, Sofía. *Proyecto para la transformación de la imagen institucional.* Diciembre del 2002.

### **Entrevistas**

Cortés Tamayo Norma. Servicio y atención al cliente (telemarketing), 10 de julio del 2003.

Islas María Eugenia. Gerente de Comercialización, 24 de julio del 2003.



Narváez Miguel Ángel. Sub-gerente de Desarrollo de negocios, 24 de julio del 2003

Paz Pellat Marco Antonio. Director Adjunto de Vinculación, 10 de julio del 2003.

Ramírez Escoto Ricardo. Coordinador de investigaciones de mercado y servicio al cliente, 10 de julio del 2003.

Velásquez Pablo. Asesor comercial, 10 de julio del 2003

### **Fuentes Virtuales**

[http://www.infotec.com.mx/wb2/infotec/info\\_Transparencia](http://www.infotec.com.mx/wb2/infotec/info_Transparencia) (página visitada el 17 de septiembre del 2003 a las 21:00 horas).

<http://www.jornada.unam.mx/1996/jun96/960611/inter2.html> (página visitada el 29 de septiembre del 2003 a las 17:00 horas).