



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN**

Lo que no escucha Intélate VA

Análisis de los procesos de comunicación formal e informal en un proceso de reestructuración organizacional

Reporte de Investigación

bajo la opción de Seminario-Taller Extracurricular “Organización, Comunicación y Cultura”
que para obtener el título de
Licenciada en Periodismo y Comunicación Colectiva

P R E S E N T A

Lizbeth Álvarez Enríquez

Asesor: Lic. María Verónica Michel Alcántara

Enero 2006



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

Tengo mucho que agradecer a Dios y a la vida porque fui afortunada al poder realizar este trabajo que fue mi sueño y mi gran realización como persona y como profesional, pero también porque al retroceder el tiempo me doy cuenta de que el mismo no hubiera sido posible si no hubieran existido todas las personas que estuvieron a mi lado para verlo realizado.

Desde el comienzo tuve mi gran motor y aliento en mi hijo Emilio, fue gracias a él que me di la oportunidad de creer en la posibilidad de obtener mi título para ofrecerle un ejemplo y una vida mejor. Es lo más preciado que la vida me dio y a él, con todo mi corazón, le dedico especialmente la realización de mi trabajo.

En segundo lugar está mi familia, mi mamá María Teresa y mis hermanas Leticia, Mayanel y Lilian, y mi padre Joaquín porque gracias a su aliento y ánimo me reconfortaron para seguir adelante y porque gracias a su ayuda con Emilio, para cuidarlo y atenderlo todos los martes y los sábados cuando acudí a clases, hoy puedo tener la satisfacción de algo que creía imposible: obtener mi licenciatura.

En un lugar muy especial también está mi suegra Natalia Ibarra, su apoyo, lo diré siempre, es y seguirá siendo invaluable, es el ángel de la guarda que Dios tenía guardado para Emilio y para mí. Junto a ella y siempre alentándome estuvo mi cuñada Haydeé Carrillo, sus palabras y disposición para ayudarme fueron suficientes para no sentirme sola y ser capaz de salir adelante en uno de mis proyectos más importantes en la vida.

También, sin lugar a dudas, agradezco a los profesores del seminario porque gracias a sus conocimientos y enseñanza que siempre estuvieron dispuestos a transmitir, aprendí no sólo un poco más de la comunicación, sino también de la vida misma.

A mis compañeros de clase porque siempre hubo unión y apoyo entre cada uno de nosotros, situación que nos obligó a estar dándonos ánimo y estar dispuestos a escucharnos y lograr un propósito en común.

A mi asesora en particular, María Verónica Michel Alcántara, agradezco mucho su ayuda, sus consejos y disponibilidad para aclarar dudas y estar al pendiente en toda la realización del proyecto de investigación.

Muchas gracias a todas y cada una de las personas que estuvieron a mi lado y que, mencionadas o no, son un eslabón más en mi vida. Gracias.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1. EL ENTORNO, FUNCIONAMIENTO Y ESTRUCTURA DE INTÉLITE

1.1 El entorno de Intélite	11
1.2 Personalidad de Intélite	11
1.3 Lo que ofrece Intélite	12
1.4 Medio ambiente que rodea a Intélite	15
1.4.1 La competencia	17
1.4.2 Los que compran	18
1.4.3 Atención a clientes	21
1.4.4 Los que proporcionan insumos	22
1.4.5 Intélite en los Medios de Comunicación	23
1.4.6 Las nuevas tecnologías	26
1.5 Diagnóstico del entorno	27
1.6 El interior de Intélite	28
1.6.1 Un poco de historia	29
1.6.2 Contexto histórico	30
1.6.3 Un intento anterior	31
1.6.4 La metamorfosis de Intélite	32
1.6.5 Actualidad de Intélite	34
1.7 Cómo piensa Intélite	36
1.7.1 Objetivos	37
1.7.2 Valores	40
1.8 Los que integran Intélite	41
1.8.1 Organigrama	42
1.8.2 Reclutamiento de miembros	43
1.8.3 Inventario de recursos	45
1.9 Diagnóstico de la estructura	46
1.10 Funcionamiento de Intélite	47
1.10.1 Proceso ideal	47
1.10.2 Proceso funcional	51
1.10.3 Hoja de inspección	52

1.10.4 Diagrama causa-efecto	53
1.10.5 Diagnóstico funcionamiento	55
Conclusiones Capítulo 1	55
CAPÍTULO 2. LA COMUNICACIÓN FORMAL EN INTÉLITE	
2.1 Costo generalizado de la acción	59
2.1.1 Problema medido	63
2.1.2 Tabla de costos	63
2.2 Acciones autónomas y heterónomas	66
2.3 Costos de una comunicación poco eficiente	68
2.4 Lo informativo y comunicativo en Intélite	69
2.5 Causas de los problemas: Infraestructura, estructura o supraestructura	71
2.6 Intélite en un mundo globalizado	73
2.6.1 Hacia un modelo clásico-estructuralista	75
2.6.2 Hacia un modelo contingente	78
2.7 Inventario de procesos y medios comunicativos	80
2.7.1 Comunicación interpersonal	82
2.7.2 Comunicación formal e informal	82
2.7.3 Redes de comunicación interna	83
2.7.4 Medios de comunicación	85
2.8 El clima comunicacional (una técnica de auditoría comunicativa)	87
2.8.1 Aplicación (Medidas de discrepancia)	88
2.8.2 Resultados	94
2.8.3 Interpretación de los resultados	97
2.9 Propuesta de solución	100
Conclusiones Capítulo 2	100
CAPÍTULO 3. COMUNICACIÓN Y COMPLEJIDAD EN INTÉLITE	
3.1 Problemas y conflictos informativos-comunicativos	104
3.2 La complejidad organizacional (Luhmann)	106
3.3 Subjetividad, percepción y acción (Moles)	107

3.4 Representaciones	108
3.5 Investigación cuantitativa y cualitativa	109
3.5.1 Aplicación	112
3.5.2 Resultados	114
3.5.3 Interacción cibernética	121
3.5.4 Análisis de los resultados	123
3.6 Ética y mediación comunicativa (Habermas)	128
3.7 Corrientes de opinión	132
3.8 Propuesta comunicativa	133
 Conclusiones Capítulo 3	 135

CAPÍTULO 4. CULTURA ORGANIZACIONAL EN INTÉLITE Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN COMUNICATIVA

1a parte

4.1 Cultura organizacional en Intélide	136
4.2 Origen y evolución de la cultura organizacional	137
4.3 Campo de la cultura organizacional	138
4.4 Caracterización de la cultura organizacional	139
4.4.1 Factores organizacionales en Intélide	143
4.4.2 Cartografía cultural	148
4.4.3 Cultura funcional/disfuncional	150
4.5 Diagnóstico de la cultura en Intélide	151

2ª parte

4.6 Propuesta de intervención comunicativa	154
4.7 Plataforma Estratégica	155
4.8 Estrategia de Comunicación	159
4.9 Plan de Comunicación	160
4.9.1 Objetivos	160
4.9.2 Políticas	161
4.9.3 Vocabulario rector	161
4.9.4 Plan 1	161

4.9.5 Plan 2	163
4.9.6 Plan 3	164
Conclusiones generales	166
Bibliografía	168
Anexo. Transcripción del Grupo de discusión	171

INTRODUCCIÓN

El mundo globalizado en el que estamos inmersos y condicionados nos obliga sin duda a crecer, innovar y seguir avanzando en la vorágine del cambio tecnológico e informático. Los grandes bloques económicos que dirigen el planeta: Europa, China, India y Estados Unidos nos marcan el camino que debemos seguir y en ese sentido deberán existir propuestas alternas que hagan surgir mejores sociedades capaces de enfrentar y resistir la turbulencia del exterior. Tendremos, por ello, que centrarnos en las organizaciones para saber qué sucede en su interior y cómo es que la comunicación es una herramienta potencial para el acuerdo y la mediación entre sus miembros. Si nos acercamos a ellas podremos entender un trozo de la realidad y en consecuencia comprender algo más del todo para que en esa medida, la sociedad sea más contingente al cambio, reduciendo los conflictos y entendiendo al otro mediante una mejor comunicación.

El siguiente trabajo se realizó en Intélite, Servicios de Información Ejecutiva S.A. de C.V, una empresa dedicada al monitoreo de información en los medios de comunicación y generadora de inteligencia estratégica para la toma de decisiones, con la intención de realizar un análisis de los procesos de comunicación formal e informal en Intélite VA en un proceso de reestructuración organizacional para entender el contexto actual de la organización, que a su vez nos llevará a comprender el entorno en el que nos desenvolvemos los seres humanos sobre todo por la competitividad de los mercados, las nuevas economías y los cambios sociales que, junto a otros factores, determinan a las organizaciones en la consecución de sus fines y el logro de sus objetivos.

Se trata de un diagnóstico organizacional para saber qué es lo que no escucha Intélite VA y los conflictos que se generan por su sordera. Al mismo tiempo se abordará a la comunicación como una de las herramientas más importantes en la reducción de estos problemas.

También se consideró a dicha organización porque pude obtener información valiosa al ser una integrante más de la organización. Intélite es una empresa que se caracteriza por la falta de comunicación y por ser una especie de ente que deambula sin escuchar a sus integrantes, es sorda y ajena a sus problemas, es por ello que el trabajar en ella me permitió acercarme y adentrarme en su interior para estudiar el por qué de su comportamiento y el cómo la comunicación lo podía mejorar.

La investigación de Intélite consistió en un diagnóstico organizacional que abarcó varios aspectos: su entorno, funcionamiento, estructura, comunicación formal, la importancia de los

grupos y actores, un diagnóstico de su cultura organizacional y por último una propuesta de intervención comunicativa en la organización.

El Capítulo 1 permitió conocer tres aspectos de Intéllite: el entorno, estructura y funcionamiento. El entorno con el propósito de saber su historia, los cambios que ha sufrido, sus avances y retrocesos, sus metas y retos, así como la forma en que Intéllite los ha enfrentando.

En el caso de la estructura, la intención fue conocer quiénes integran a Intéllite, qué funciones realizan y cómo son reclutados. Se trató de un primer acercamiento al interior de la organización para investigar y determinar algunas de sus fortalezas y oportunidades. En estos dos últimos casos se utilizó la investigación documental, la observación participante y la entrevista, aunque sin la aplicación del rigor metodológico correspondiente por la premura del tiempo y la disponibilidad de la organización.

Por último, en este primer capítulo, se analizó el funcionamiento para conocer a detalle los procesos de Intéllite. Se realizó un diagrama de flujo real y otro funcional para detectar problemas operativos. También se aplicaron dos técnicas: la hoja de inspección y el diagrama de causa-efecto; la primera para que una vez detectado que el principal problema operativo era la falta de calidad en la base de datos, saber su frecuencia; y la segunda para detectar las causas del mismo.

Posteriormente, en el Capítulo 2 nos adentramos más a la organización para conocer cómo es que este problema operativo tiene como causa principal a la comunicación. Se hizo un inventario de recursos comunicativos y se detectaron los canales que usa la organización para informarse y comunicarse en un nivel formal.

Esto permitió avanzar en un primer diagnóstico sobre la información que se genera en la organización y cómo es utilizada, para ello se recurrió a la aplicación de una encuesta de clima organizacional llamada medidas de discrepancia. El objetivo era conocer que tanto se conocían los jefes y subalternos y el grado de comunicación entre ellos.

Después, en el Capítulo 3, la atención se centró en el individuo como una parte primordial en las organizaciones. Se trató de conocer a fondo este elemento clave y olvidado en la mayoría de las organizaciones mexicanas. La intención fue darle voz al otro y para lograrlo se recurrió a la realización del grupo de discusión que ofreció la posibilidad de conocer su postura respecto a la organización.

Una vez que la técnica fue aplicada, fue posible caracterizar a las corrientes de opinión informales de la organización lo que a su vez nos llevó a detectar sus similitudes y diferencias

de tal manera que al final se formuló una propuesta para acercarse a dialogar con cada uno de los grupos, partiendo de la postura de que las subculturas son disímbolas y su comportamiento también por lo que no es posible unificar, sino sólo integrar diferenciando a cada miembro de la organización. Es decir, sólo reconociendo las diferencias de cada grupo es como se podrá dialogar con ellas porque no existe la homogeneidad, sino la heterogeneidad.

El Capítulo 4 permitió realizar un análisis sobre la cultura organizacional existente en la Intélite. Este capítulo se dividió en dos partes: el diagnóstico de la cultura organizacional y la propuesta de intervención comunicativa.

En el primer apartado se obtuvieron los rasgos organizacionales de Intélite como son los valores, identidad, tótem, procesos enculturizadores, rituales, liderazgo, comunicación y negociación. Lo anterior con el fin de conocer que tan fuerte era la cultura en la organización y si esta era funcional o disfuncional.

Del resultado del análisis de todos estos factores, se obtuvo una propuesta de intervención comunicativa que contempló todos los análisis previos y que mediante el referente de las fortalezas y debilidades de la organización se determinó cuál era la mejor manera de intervenir a Intélite para una mejor comunicación entre sus integrantes, que redundará en el perfeccionamiento de su funcionamiento interior para entonces mejorar su imagen exterior.

La propuesta abarcó tres planes de comunicación en los que se tomó como base la tecnología como una fortaleza que se debía de rescatar para difundirla entre sus integrantes. También se hizo hincapié en la capacitación como un elemento clave para que la calidad de los productos mejorara y por último se propuso una relación más estrecha entre los integrantes de Intélite y sus clientes para que de esta manera se conocieran sus necesidades y explotar debidamente la tecnología que la organización posee.

Es así como se construyó toda la investigación que nos llevó a un mejor entendimiento de Intélite y de su comportamiento en general para que una vez diagnosticada, el comunicólogo hiciera una intervención correcta y acorde a las necesidades de la organización.

Capítulo I

El entorno, funcionamiento y estructura de Intélite

El presente trabajo iniciará con un análisis organizacional de Intélite VA en tres niveles: entorno, estructura y funcionamiento, como una forma de conocer lo que como entorno le afecta y lo que en su formación y actividades le hacen permanecer como una organización en la sociedad.

Para que el primer aspecto tenga sentido, tendremos que ubicar a Intélite como un sistema autorreferente, es decir, que marca una diferencia respecto al entorno. “De este modo, el sistema incluye siempre en su misma constitución la diferencia respecto al entorno y sólo puede entenderse como tal desde esta diferencia” (Luhmann, 18:1997)

Como entorno ubicaremos a todos aquellos aspectos externos que en un determinado momento influyen a la organización como son: su ámbito de desarrollo, mercado, clientes, proveedores, competencia e incluso las nuevas tecnologías.

Planteado desde este punto de vista, los sistemas no sólo se orientan ocasionalmente o por adaptación hacia su entorno, sino de manera estructural, y no podrían existir sin este ambiente que las rodea.

Sin embargo, no podemos descartar que el sistema visto desde esta manera, no sólo se convierte en un sistema autoreferente, sino también autopoiético, lo que significa que “puede crear su propia estructura y los elementos de que se compone” (Luhmann, 19: 1997), abarcando con ello el segundo nivel de análisis.

De esta manera, dentro de la estructura se observará todo aquello que la compone y que formaliza a la organización como son sus miembros, objetivos, metas, historia, orígenes y hasta su forma de operar en el organigrama.

En la medida que un sistema construye su diferenciación, el sistema gana en sistematización, y, además de su mera identidad (en su diferenciarse con el otro), gana una segunda constitución de su unidad (en su diferenciarse consigo mismo). (Luhmann, 55: 1997)

El funcionamiento, última parte del análisis, consistirá en establecer y comparar el funcionamiento formal de la organización (lo que dice ser), con el funcional (lo que en realidad es) para encontrar problemas operativos o cuellos de botella que puedan ser mejorados o modificados.

1.1 El entorno de Intélite

La primera parte de la investigación, como se dijo anteriormente, consistirá en mostrar cuál es el entorno de Intélite, y en concreto del área de Valor Agregado (área que durante el proceso de investigación cambió su nombre al de Análisis), para conocer el medio ambiente en que se desenvuelve y su influencia en la organización. Sin embargo, en este sentido, Darío Rodríguez aclara que las organizaciones están determinadas estructuralmente, es decir, “la determinación estructural apunta a una condición de los sistemas que hace que todo lo que ocurre se encuentre definido como posibilidad en la propia estructura del sistema” (1999: 43) esto; sin embargo, no significa que las estructuras sean estáticas y que sean indiferentes al entorno al contrario:

“...todo sistema se encuentra permanentemente adaptado a su entorno y sus cambios determinados estructuralmente son activados (gatillados) por perturbaciones provenientes del entorno. Esto quiere decir que un sistema dado experimentará ciertos cambios de estados si se encuentra en un ambiente y otros, si se encuentra en un ambiente diferente.” (Rodríguez, 1999: 43)

Dicho de otra manera, Intélite es un sistema que también vive este proceso de adaptación en su entorno, ya sea por las necesidades del mercado o por el propio escenario económico-nacional. Sin estar adaptada al ciento por ciento, analizaremos cada uno de estos factores para observar como es que ha respondido al mismo y bajo qué circunstancias. Para ello se recurrirá a la investigación documental, la observación participante y la entrevista.

Partiendo de estas aseveraciones, se insistirá en la importancia de analizar el entorno de Intélite para observar lo que sucede en su estructura y con ello plantear cambios que lleven a la organización en el sentido deseado, sin embargo, es preciso señalar que “una organización no puede ser cambiada, es la organización la que cambia.” (Rodríguez, 1999: 43)

1.2 Personalidad de Intélite

Intélite S.A. de C.V. es una empresa registrada mediante escritura pública número 16981 de fecha 30 de noviembre de 1998, protocolizada ante la licenciada María Guadalupe Ponce Torres, Notario 41 del Distrito Federal. En dicha acta, se aprueba la modificación a la denominación social de Élite Información S.A. de C.V., creada el 3 de septiembre de 1997 y

registrada en la póliza 1104 pasada ante corredor público número 39 del Distrito Federal, Ricardo Iñiguez Segura.

Intélite, al constituirse como Sociedad Anónima, se financia de los recursos que generan sus actividades, manteniendo un estatus autónomo e independiente de organizaciones políticas, gubernamentales o filiaciones partidarias. Su domicilio es Tolstoi número 22, en la colonia Anzures, delegación Miguel Hidalgo. (Acta constitutiva de Intélite incluida en el Currículm de Intélite 2005)

Intélite ofrece servicios especializados de inteligencia informativa, mediante la página <http://www.intelite.com.mx>, por lo que se ubica en el sector terciario de la economía, en el que se integra eficiencia, sofisticación de la tecnología y conocimiento en el monitoreo y análisis de la información generada en más de 250 medios de comunicación en México y el mundo, ofreciendo un seguimiento puntual de los hechos, lo que le permite a los clientes tener una visión integrada y contrastada, así como conocer la repercusión de sus intereses particulares y la toma certera de decisiones (en <http://www.intelite.com.mx>, junio 2005)

1.3 Lo que ofrece Intélite

Los servicios y productos que ofrece Intélite pueden dividirse en dos partes, lo que produce el área de Captura y Síntesis y lo que se realiza en el área de Intélite VA. En el caso de la primera, los productos y servicios que proporciona son los siguientes:

MONITOREO DE NOTAS PERIODISTICAS

Es un servicio para sintetizar, seguir, recopilar, organizar y clasificar la información generada en los medios de comunicación electrónicos e impresos locales, nacionales y una muestra representativa de los internacionales, a partir de una plataforma tecnológica que permite generar líneas de acción estratégica, en términos de digitalización de *clipping*, audio y video, clasificación por tema, actor, organización o de acuerdo a los intereses particulares, tanto del día, como histórico, *clipping* digital y corte informativo.

MONITOREO DE PUBLICIDAD

Una herramienta de información para detectar, conocer, evaluar y comparar la actividad publicitaria, logrando un total conocimiento que permita la medición y valorización de las acciones publicitarias, así como su clasificación. Cabe resaltar que la información de estos productos y los subsiguientes se obtuvieron de la página [http:// www.intelite.com.mx](http://www.intelite.com.mx)

En tanto, el área de Intélete VA es la encargada de realizar documentos de corte informativo y otros de contenido analítico y de valor inteligente para la toma de decisiones de altos ejecutivos. En ese sentido, los productos que solamente son informativos son:

TEMA: Síntesis informativa en línea personalizable según las necesidades y criterios del cliente. Se trata de información en línea las 24 horas al día y los siete días de la semana, con cobertura de medios impresos y electrónicos nacionales, estatales e internacionales.

SINTESIS DE INFORMACIÓN: Este producto cuenta con la función de crear un *clipping* en línea, además de generar el documento e imprimir.

SELECTA: Documento diario, elaborado bajo las directrices específicas del cliente. Se trata de una jerarquización de la información en función a las necesidades particulares del cliente.

BUSQUEDA HISTÓRICA: Servicio en línea que permite una búsqueda ágil y rápida sobre algún tema, sector, personaje o dependencia. Información basada en la cobertura de medios de comunicación impresos y electrónicos.

MEDIOS: Monitoreo en línea de los medios de comunicación electrónicos e impresos, respetando la estructura de los mismos. Cobertura de radio, televisión, periódicos, revistas y agencias locales y nacionales.

PROCESOS ELECTORALES: Página especializada para dar seguimiento a los procesos electorales. Cobertura total y oportuna de todos los procesos electorales que se desarrollan en diversos estados de la república.

Los productos que requieren de un análisis más exhaustivo y que ofrecen variedad en la información y resultados de tipo estratégico son los siguientes:

SEMANTAL (ANALIZA): Análisis de los sectores económicos con parámetros referenciales. Presenta un panorama detallado de los escenarios y acontecimientos relevantes que permiten comprender la evolución de los temas de coyuntura. Contiene capítulos y gráficas de apoyo.

INTELIGENCIA MEDIÁTICA: Analiza el contenido informativo de los medios de información con el propósito de advertir de las tendencias que conforman el clima de la opinión pública, así como identificar la eficacia en la difusión del actor, tema o proyecto. Diagnostica, mide y prevé el comportamiento de los actores y protagonistas para el diseño e implementación de líneas de acción estratégica:

- **Mediática de impacto:** Cuantificación de las notas publicadas estructuradas en una matriz por tipo de medio electrónico e impreso, género y fecha.

- **Mediática de costos:** Conversión del total de notas publicadas por su valor de espacio noticioso a publicidad a partir del valor y espacio de la página en medios impresos, así como de la hora y duración de lo publicado en medios electrónicos.
- **Mediática de posicionamiento:** Identificación del posicionamiento en personas en medios de comunicación impresos y electrónicos del actor, tema o proyecto causada por la publicación de la información.
- **Mediática descriptiva:** Compilación estadística del comportamiento, evolución y tendencias de la información recabada durante el mes, del actor, a partir de las variables monitoreadas en la Mediática de Impacto, Costos y Posicionamiento.
- **Mediática de contenido:** Valoración del contenido de la información en positiva, negativa y neutra a partir de una estructura lógica de temas manifestados en los medios de comunicación impresos y electrónicos.
- **Mediática de medios:** Valoración de los medios de comunicación electrónicos e impresos en positiva, negativa o neutral en función de cómo difundieron la información del actor, tema o proyecto.

En el caso de la mediática de Círculo Rojo, se trata de un producto que está en proceso de creación y pruebas, por lo que hasta el momento no se ha elaborado alguna para ofrecerla a los clientes.

INTELIGENCIA: De acuerdo con el análisis que ofrece Intélite VA, los productos que se ofrecen son: Correlativa, FODA, Causalidad, Simulativa, Prospectiva Estratégica, Escenarios y Tablero de Situación Virtual; sin embargo, de todos ellos, sólo se han elaborado los que se mencionan a continuación:

- **Inteligencia FODA:** Elaboración del diagnóstico de la situación para detectar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades para minimizar o bloquear las debilidades y amenazas y enfatizar o maximizar las oportunidades y las fortalezas.
- **Tablero de control:** Cuarto de situación virtual con acceso desde cualquier computadora con internet, actualizada y automatizada diariamente a partir del monitoreo, con productos según el calendario de publicaciones establecidos por Intélite o según la necesidad de cliente.

Otros servicios, como los siguientes, si bien aparecen en la página de internet, tampoco se ha logrado ofrecerlos, pues están a prueba y en proceso de introducción.

CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA ESTRATÉGICA

Capacitación y consultoría soportada por método científico, conceptual y metodológico con niveles de percepción y conocimientos elevados que garantice el control de ciertas variables críticas en la búsqueda de resultados propuestos.

PRODUCCIÓN

Contar con una agencia profesional de producción y posproducción de mensajes creativos para la imagen que permitan articular y cohesionar los esfuerzos de equipo estratégico.

Por lo que se refiere a la Opinión Pública, se trata de un conteo sistemático con resultados confiables provenientes de las distintas técnicas de investigación social (encuestas, grupos de enfoque, entrevistas profundas) sobre el impacto de la campaña en dos universos de información, este es un servicio que está a cargo de Sigma Dos, una empresa con quien Intélate mantiene una alianza estratégica.

1.4 Medio ambiente que rodea a Intélate

Intélate es una empresa que por la actividad que realiza, se ubica en el ámbito político, económico y social, ya que los servicios que presta de inteligencia informativa generadora de conocimiento oportuno y preciso para las soluciones estratégicas de sus clientes, se centra en el plano de la economía nacional y sus repercusiones en la parte política y social.

En el aspecto político y social porque el dueño, el licenciado Rodolfo Sandoval, mantiene relaciones con el gobierno del Estado de México lo que le facilita ofrecer los servicios de Intélate y porque al ser una empresa de monitoreo las coyunturas electorales son una buena oportunidad para medir las tendencias de un candidato y su impacto en la sociedad.

En la parte económica porque brinda a los ejecutivos de grandes empresas apoyos como la síntesis informativa, las mediciones mediáticas y los documentos de análisis, para reducir la incertidumbre en la toma de decisiones y la planeación estratégica, proporcionando una visión estratégica del entorno nacional, previendo el futuro en sus negocios.

Sin embargo, para que esta tipología quede más clara, recurriremos a la clasificación que algunos autores manejan sobre las organizaciones y así ubicar a Intélate en alguna de ellas.

DIFERENTES TIPOLOGÍAS DE LAS ORGANIZACIONES		
AUTOR	TIPOS DE ORGANIZACIONES	EJEMPLOS
1.- Talcott Parsons	a) de Producción b) de metas políticas c) integrativas d) de mantenimiento de patrones	a) empresas (bienes y servicios) b) partidos, sindicatos c) policía, bomberos d) educativas, culturales
2.- Renate Mayntz (con base en sus objetivos)	e) que se limitan a la coexistencia de sus miembros f) que actúan de manera determinada sobre las personas admitidas g) que buscan el logro de cierto resultado hacia fuera	e) círculos de esparcimiento o recreación f) escuelas, universidades, hospitales, pensiones g) administración, policía, partidos, asociaciones benéficas
3.- Petter Blau y William Scott	h) de beneficio mutuo i) firmas comerciales j) de servicios k) de bienestar común	h) sindicatos, partidos políticos, sectas, clubes i) industrias, bancos, almacenes j) hospitales, escuelas k) oficinas gubernamentales, policía, bomberos, institutos de investigación científica
4.- Amitai Etzioni (por la función de control)	l) coercitivas m) unitarias n) normativas	l) prisiones m) empresas (bienes y servicios) n) iglesias
5.- Daniel Katz y Robert Kahan	o) productivas p) de mantenimiento q) de adaptación r) político-administrativas	o) empresas (bienes y servicios) p) escuelas, sectas religiosas q) universidades, institutos de investigación r) partidos políticos, sindicatos, organizaciones de profesionales

Fuente: Romo Núñez Alejandra Trinidad (2003). El trabajo virtual, ¿ventaja o desventaja?. ENEP Acatlán. México, p.23

De acuerdo a la visión de Pearson, Intélate es una organización de producción porque ofrece un servicio o producto como es el caso de la información especializada en la toma de decisiones para los clientes.

Tomando en cuenta a Mayntz y su clasificación de objetivos, Intélate se ubicaría como una organización que busca el logro de cierto resultado hacia fuera, como la venta y el consumo de sus productos y servicios para los clientes a los cuales está obligada a satisfacer.

En el caso de Blau y Scott, quienes dividen a las organizaciones según la persona que se beneficia, Intélate es una firma comercial que beneficia al dueño económicamente y en cierta medida a los empleados.

Respecto al planteamiento de Etzioni, Intélate por el tipo de función-control que ejerce, es una empresa unitaria porque proporciona servicios de información.

Por último, dentro de la clasificación de Katz y Kahn, quienes también hablan de objetivos, Intélate es una organización productiva, pues mediante un proceso de transformación de una materia prima (las notas de los periódicos), obtiene un producto o servicio.

1.4.1 La competencia

En este apartado se hablará de la competencia de Intélate porque se trata de un factor que es parte del entorno, que determina al mercado y por ende a la organización. En este caso se trata de tres empresas que al igual que Intélate prestan servicios de información: Especialistas en Medios, Notilog e Intermedia, ésta última fundada por Alejandro Cano, anteriormente colaborador de Intélate.

Notilog es una empresa que surgió con la fusión de Noctenia y Silog (Sistema de Información Logística). Una de sus ventajas competitivas que mantiene frente a Intélate consiste en sus reportes gráficos en línea, innovación que Intélate está a punto de lanzar al mercado. Se trata precisamente de un proceso en el que actualmente se trabaja para que las gráficas de las mediáticas estén disponibles en línea las 24 horas al día para ofrecer al cliente una mejor sistematización, además de una entrega oportuna.

Por su parte, Especialistas en Medios es una empresa que al igual que Intélate está dedicada a la recopilación, organización y análisis de la información que se difunde a través de los medios de comunicación, tanto impresos como electrónicos, así como también de encuestas de opinión. Sin embargo, su desventaja radica en la cobertura de medios, mientras Intélate la realiza con 250 fuentes, Especialistas en Medios lo hace con cien.

Al igual que Notilog e Intélate, Especialistas en Medios ofrece servicios de análisis, con una diferencia que también pesa sobre Intélate. De acuerdo a la página de Especialistas en Medios, ellos cuentan con un servicio denominado SAI, un software avanzado y completo para el análisis cuantitativo y cualitativo de información noticiosa de prensa, radio y televisión.

Sin embargo, en este sentido Intélate también ha respondido de la misma manera pues está desarrollando un programa de valoración cualitativa más avanzado y aunque sólo está en proceso de pruebas, se espera que en breve se concrete y se lleve a la práctica.

1.4.2 Los que compran

Actualmente, Intélate maneja una cartera de 28 clientes, tanto del sector público como de privado, en varios sectores, siendo el económico y el político los más importantes. En el siguiente cuadro, de la página 19, se aprecia la división de los clientes, con los respectivos servicios que la organización les proporciona:

CLIENTE	SELECTA	BOLETIN	ANALIZA	OTROS	IMPORTE MENSUAL (\$)	IMPORTE ANUAL (\$)	FORMA DE PAGO
ABOTT LABORATORIES	No	Salud	Salud	No	2,500.00	30,000.00	Mensual
ACT MASTER	No	Informa	No	No	4,500.00	54,000.00	Mensual
ADEN DE MEXICO	No	Gas	No	No	5,500.00	66,000.00	Mensual
ALCATEL INDETEL	Alcatel	Informa	No	No	4,462.50	53,550.00	Annual
ANTAD (Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales)	No	No	No	No	10,000.0	120,000.0 0	Annual
Asesoría Estrategia Total	No	Informa	No	No	No		
Becle			Bebidas Alcohólicas				
Caminos y Puentes Federales		TIC					

Asociación de Bancos de México	No	No	No	No	10,000.00	120,000.00	Anual
Comisión Nacional Bancaria	CNBV	No	No	No	40,000.00	480,000.00	Anual
Consejo Coordinador Empresarial	No	No	No	No	10,000.00	120,000.00	Anual
Cooperativa Cruz Azul	Construcción	Construcción	Construcción Economía y finanzas	No	11,300.00	67,800.00	Semestral
Delegación de la Comisión de las Comunidades Europeas	No	Informa	No	No	550.00	3,300.00	Mensual
EZECOM MEXICO	No	No	No	No	3,500.00	42,000.00	Mensual
Gobierno del estado de Guanajuato	No	Informa	No	No			
Grupo Estrategia Política	No	No	No	No			
Hoteles Mismaloya del Pacífico	No	Turismo	No	No			
Información y comunicación estratégica	No	No	No	No	1,500.00	18,000.00	

Internacional Corporativo	No	Informa	México 7 Días	No	1,840.00	22,080.00	
PEPSICO	No	No	No	No	6,500.00	19,500.00	
QUIMNET	No	No	No	No	3,000.00	36,000.00	
Roberto Gaudelli	Turismo	No	No	No	3,080.00	36,960.00	
Secretaría de Defensa Nacional	Presidencia Seguridad Pública	Informa	Presidencia México 7 Días	Géneros Búsqueda Histórica	65,500.00	780,000.00	
Sindicato de Trabajadores de Aviación	No	No	No	No	825.00	9,900.00	
Poder Legislativo	No	Informa	No	No	1,000.00	12,000.00	
Telmex							
PRI Estado de México							

Fuente: Área de Ventas de Ventas de Intélite

Como se aprecia en el cuadro, en el sector privado se encuentran Abbot Laboratories, ACT Master, Aden de México, Acatel-Indetel, ANTAD, Asesoría Estrategia Total. Becle, Consejo Coordinador Empresarial, Cooperativa Cruz Azul. Ezeecom México, Grupo Estrategia Política, Hoteles Mismaloya del Pacífico, Información y Comunicación Estratégica, Internacional Corporativo, Pepsico, Quimmet, Roberto Gaudelli, y Telmex

En el sector público están. Caminos y Puentes Federales, Asociación de Bancos de México, Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Delegación de las Comunidades Europeas, Gobierno del estado de Guanajuato, Secretaría de la Defensa Nacional, Sindicato de Trabajadores de Aviación, Poder Legislativo, y PRI Estado de México.

De acuerdo a la gráfica, los clientes que más proporcionan dinero a Intélite es la Sedena, siguiendo la CNBV, la Asociación de Bancos de México, la ANTAD y el Consejo Coordinador Empresarial.

La relación que mantiene Intélite con ellos es buena, aseguró en entrevista Sergio Cabrera, director de Relaciones Públicas. Indicó que la imagen y desprestigio afectaron a la empresa por sus constantes crisis; sin embargo, aclaró “cada uno de ellos reconoce en la empresa su nivel tecnológico y la facilidad de consulta. Además, debido a la plataforma tecnológica, la consideran como eficiente y a la vanguardia en materia de monitoreo.”

De los 28 clientes vigentes, la mayoría están satisfechos con los productos y conforme con los servicios que se les ofrece, salvo el caso de ANTAD, Estrategia Total, el Consejo Coordinador Empresarial y el Sindicato de Trabajadores de Aviación, pues son los que más quejas tienen de la empresa, por lo menos dos o tres por semana. Además, en el caso de Estrategia Total su servicio consta de una Intra (página especializada con información especificada para los clientes), es por ello que el manejo de información es demasiado, de ahí que sus quejas más recurrentes sean hacia la omisión de notas o los tiempos de entrega de los materiales respectivos.

1.4.3 Atención a clientes

Yadira Sánchez, encargada de Atención a Clientes, explicó en entrevista que aunque las quejas más recurrentes eran por la falta y repetición de notas, o porque no abría la página, éstas han disminuido significativamente y casi han desaparecido, pues gracias a la fusión con Comunicación y Análisis y el nuevo proceso de escaneo y captura, las notas están más a tiempo y completas en el sistema.

Afirmó que efectivamente los clientes de Intélite sufrieron una baja considerable pues en su época de mayor de auge la empresa llegó a manejar más de 200, siendo que en la actualidad tiene sólo 28, entre ellos el de mayor antigüedad es Asesoría Estrategia Total y el más nuevo ACT Master.

El área de Ventas cuenta actualmente con una plantilla de siete personas, quienes, de acuerdo a Cabrera, están dedicadas a ofrecer aquellos productos de mayor demanda como son los temas, por la recopilación y síntesis en línea, y documentos como el Selecta, sobre todo en sectores clave como salud (específicamente el ámbito farmacéutico), construcción, telecomunicaciones y presidenciales.

En cuanto a la satisfacción de clientes, según Cabrera, éstos están conformes con el servicio en un 95%, aunque para ello se trabaja mejorando la calidad de los productos y ofreciendo algunas promociones, como son el ofrecer temas y documentos gratuitos en la contratación de otros servicios más rentables, como son las páginas Intra o las Mediáticas.

El director de Relaciones Públicas explicó que para reforzar el área se tiene pensado contratar a más vendedores y abarcar no sólo el sector privado, sino apostarle más al público, de ahí que el área ya cuente con una gerencia para cada uno y con ello atacar específicamente los clientes que correspondan a cada sector.

1.4.4 Los que proporcionan insumos

Intélite es una empresa que para realizar sus funciones necesita de la intervención de proveedores internos y externos.

Entre los proveedores internos se encuentran: el área de Escaneo, la de Monitoreo y la de Síntesis y Captura. La primera es la encargada de digitalizar cada uno de los diarios para elaborar los clippings (archivo electrónico), los cuales son ingresados al sistema para la consulta de los mismos en caso de que los editores de Intélite VA necesiten tener más información sobre las notas de referencia y al mismo tiempo proporcionan la materia prima para que los capturistas, mediante una plantilla, realicen una síntesis de la nota y la clasifiquen para que formen parte de la base de datos.

En el caso del Monitoreo, el departamento edita los audios y los videos para obtener una edición de los programas de radio y televisión. Aquí se trata de ubicar las notas más importantes para los clientes.

El área de Captura es la encargada de capturar las notas y resumirlas, de manera que de su entrega a tiempo y calidad dependerán los documentos realizados en Intélate. Se trata de un área que debe tener mucho cuidado con la redacción y la ortografía.

Externamente, para su funcionamiento, Intélate depende de proveedores que también influyen en el proceso de trabajo de la empresa. Entre los más importantes están: Antonio Andrade, como persona física, y Torre de Papel, para el abasto de los diarios de circulación nacional; Beatriz Ferruzca, también persona física, encargada de suministrar las revistas nacionales e internacionales; y Class una papelería que proporciona todos los productos consumibles en el rubro como son las hojas de papel, plumas, lápices, etcétera.

En el caso de equipo de cómputo y comunicaciones: la telefonía está a cargo de Metrored; mientras que el internet es proporcionado por Acelera. Los equipos de cómputo son abastecidos por Némesis Microsystem, mientras que la renta de copiadoras está a cargo de Sistemas Integrales de Fotocopiado y Mita.

Los tonner son comprados a Análisis y Soluciones, y el mantenimiento de las impresoras es proporcionado por Servicio Eléctrico Especializado.

La gasolina para las motocicletas de los mensajeros es suministrada por Hidrosina, en tanto que, el servicio de imprenta es manejado por Mexicana Digital.

La empresa cuenta con una planta de luz en caso de fallas eléctricas, pues por el tipo de actividad que realiza no puede prescindir de ella, el mantenimiento de la misma es por parte de Serviplan.

De acuerdo a la entrevista que se realizó a la encargada de Compras Sylvi Cruz, la relación con cada uno de ellos es estable y buena, sobre todo porque la mayoría de ellas han surtido a la empresa desde el mismo momento de su creación. Dicha situación es la que ha permitido que las formas y tiempos de pago sean acordados de mutuo acuerdo, pues aunque la empresa se encuentra en una grave crisis económica, siempre se trata de ofrecer respuesta a sus proveedores, sobre todo a aquellos de los que dependen las áreas operativas y que surten de materia prima a la organización como es el caso de los periódicos.

1.4.5 Intélate en los Medios de Comunicación

Intélate es una organización joven que con ocho años en el mercado ha logrado cierta presencia en los medios ya sea por las relaciones del licenciado Rodolfo Sandoval o bien porque en el pasado la organización logró negociaciones importantes aunque no del todo fructíferas como fue el caso de CNI, Grupo Rasa y Telmex. Para evaluar la presencia de Intélate en los medios

se recurrió a analizar la información que se publicó en algunos diarios de circulación nacional desde el año 2000 a la fecha, los cuales en su mayoría presentaron una tendencia positiva hacia la organización; sin embargo, en otros casos, la mala imagen de la empresa también provocó reacciones negativas.

La relevancia de Intélate comenzó en el 2000, cuando en una nota publicada en *El Universal*, con fecha de 4 de marzo, se daba cuenta de la fusión que había logrado Intélate con Grupo Rasa para transmitir el programa de radio Palabra por Palabra.

Posteriormente, en el mismo diario, con fecha de 13 de enero de 2002, se destacó una negociación importante entre Telmex e Intélate en un proyecto denominado Prodigy Pymes Microsoft-Intélate, el cual consistía en un sistema de cómputo y paquetería de contabilidad y nómina, manejo de inventario y conexión en línea para proveedores. En la información se destaca la participación de Intélate: “Y el servicio de inteligencia informativa e investigación noticiosa será abastecida por el líder del ramo, Intélate que dirige Rodolfo Sandoval, con sus servicio de inteligencia informativa e investigación noticiosa abastecida.”

En una nota el día anterior (12 de enero de 2002), la misma información había sido destacada por el diario, pero en esta ocasión se destacó también la tecnología de Intélate “entre todas las cosas y sus proyectos articula mensajes televisados no sólo por la red en los que están interesados *brockers* de televisión ubicados en Miami, y otros en Centro y Sudamérica.”

Poco tiempo después, el 10 de julio de 2003, *Milenio* publicaba: “el lunes 15 de julio saldrá a la luz *Magazine 40*, programa que se integra a la barra de televisión matutina. ‘El proyecto televisivo se logró luego de rápidas negociaciones, debido a las coincidencias que tuvimos con CNI. Estamos involucradas más de 300 personas, y será conducido por Julieta Lujambio y Ricardo García’ señaló Sergio Ramírez, director general de la empresa Intélate.”

Respecto a la misma información, el 19 de julio de 2003, en el *Heraldo de México*, el articulista Eddy Warman comentó de la sociedad entre Enrique Moya y Rodolfo Sandoval para producir un programa de televisión en el Canal 40. En esta opinión se destacó la persona de Sandoval como un hombre visionario en los negocios. De la misma noticia se dio cuenta el 9 de julio en la agencia de noticias Notimex.

El 5 de agosto, en una entrevista concedida a *Excelsior*, y realizada por el reportero Salvador del Río, el licenciado Sandoval habló del nuevo programa llamado *Magazine 40*.

La sociedad parecía que era beneficiosa para ambas empresas, el 25 de noviembre de 2002, a cuatro meses de haber comenzado *Magazine 40*, el *Diario de México* hablaba de la buena aceptación del programa y del aumento que había tenido en el *rating*. En la información se

destacaba lo siguiente “*Magazine 40* ha logrado importante penetración en los hogares de México que, con una nueva visión periodística, entretenida y segmentada con jóvenes conductores se han mantenido en el mercado de la comunicación de manera ágil.”

Sin embargo, no todo fue miel sobre hojuelas, en su número 1359, la revista *Proceso* criticaba el concepto de programa asegurando que no planteaba innovación alguna. El artículo de Florence Toussaint decía: “La emisión inicia con las noticias. Un repaso breve, al estilo televisivo tradicional de los acontecimientos más importantes generados por la tarde y noche del día anterior. Muchos de ellos aparecidos en periódicos. La repetición es frecuente, como suele hacer la CNN o los canales de EU que tienen servicio las 24 horas.”. Y concluía: “En eso InteliTV no está innovando. La diferencia estriba en que las secciones de salud, cultura y entretenimiento son más serias que las empresas mencionadas.”

A pesar de los comentarios, los conflictos que mantenía CNI Canal 40 con Tv Azteca también empezaron a causar estragos en InteliTV y así lo demostró la información que empezó a circular. El 29 de enero de 2003, *El Universal* señalaba: que Eva Villarreal, directora de Programación de CNI y Rafael Ocampo, director editorial y de noticias de la televisora, habían decidido que *Magazine 40* y *El Pozo* saldrían del aire. El 12 de febrero, en el *Heraldo de México*, el columnista Víctor Sánchez Baños destacaba la prudente actitud que había mostrado Intélite ante el conflicto generado entre CNI y Tv Azteca.

Además de esa parte negativa en los negocios, en información publicada el 24 de junio de 2004. *Milenio Diario* sacó a la luz algunos malos manejos de los que había dado cuenta la Contraloría Interna del IEDF. Se especificaba que de los resultados de la auditoría aplicada al contrato de Intélite: “se desprende que no sólo no se observó la normatividad en su adjudicación, sino que faltó una supervisión “adecuada” y que se signó sin haber autorización para ello.”.

Recientemente, los medios tampoco favorecieron a la empresa. En el proceso de licitación para monitorear las campañas de los candidatos a gobernador del Estado de México, en el *Diario de Toluca*, el 21 de marzo de 2005, el columnista Guillermo Garduño informaba sobre las empresas que tenían posibilidades de ofrecer el servicio. Mencionaba a Orbit Media y su destacada participación en las elecciones de Puebla; sin embargo, de Intélite destacaba su mala reputación sobre todo por la cantidad de demandas laborales de sus empleados. En otros medios, como *Milenio Toluca* y en el noticiero local de noticias *Al Instante* se referían al mismo caso, pero sólo como una de las empresas participantes en el proceso de licitación que

finalmente perdió y que se quedó en manos de Parámetros Consultores, otra de las empresas que estaban en concurso.

Como se puede observar, la imagen de Intélate en los medios está muy desgastada y dañada, tanto por los negocios emprendidos, como por cuestiones que hablan de malos manejos en contratos o en el trato de sus trabajadores.

1.4.6 Las nuevas tecnologías

Dentro de las innovaciones tecnológicas que han repercutido en el desarrollo de Intélate están: el internet, los avances en los servidores, el desarrollo de algunos programas internos, como es el caso de la plataforma Intelicast, además de los procesos de digitalización de los diarios, audios y videos para la captura de la información.

Sin duda Intélate está muy ligada a las innovaciones en la materia, sobre todo aquellos que tienen que ver con internet pues es una herramienta en la que se basa 90% de los servicios que la empresa ofrece y proporciona a sus clientes.

Internet es una herramienta que tiene sus inicios en los años 60, en plena guerra fría, cuando Estados Unidos creó una red exclusivamente militar, con el objetivo, en el caso hipotético de un ataque ruso, tuviera acceso a la información militar desde cualquier parte del país, esta red se creó en 1969 y se le denominó ARPANET.

En un principio, la red contaba con cuatro ordenadores distribuidos entre distintas universidades del país. Dos años después, ya contaba con 40 ordenadores conectados. Tanto fue el crecimiento de la red que su sistema de comunicación se quedó obsoleto. Entonces dos investigadores crearon el Protocolo TCP/IP, que se convirtió en el estándar de comunicaciones dentro de las redes informáticas.

La historia del Internet en México empieza en 1989 con la conexión del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Monterrey, hacia la Universidad de San Antonio, específicamente a la escuela de medicina

Una línea privada analógica de 4 hilos a 9600 bits por segundo fue el enlace. Sin embargo, ante de que el ITESM se conectara, casi a finales de los 80, recibió el tráfico de BITNET por la misma línea privada.

Más tarde, el 1 de julio de 1992, MEXnet establece una salida digital de 56 kbps al Backbone de internet. El crecimiento de MEXnet fue registrando a usuarios como la UdeG, IPN, CINVESTAV, UAdeC, UA de Chapingo, UAAAN, COMIMSA, UASLP, Universidad Veracruzana. UANL y la Universidad Nacional Autónoma de México.

Internet fue creciendo a pasos agigantados, hasta convertirse en uno de los principales medios de comunicación en el mundo. En el caso de Inté lite, se trata de una de las tecnologías que le permite ofrecer el monitoreo y los documentos que se elaboran durante las 24 horas del día en la página <http://www.intelite.com.mx>, o en su defecto, si existe contrato de por medio, los clientes cuentan con páginas diseñadas exclusivamente para ellos (Intras), con información concreta y específica de acuerdo a sus necesidades.

Sin embargo, todo este desarrollo no hubiera sido posible sin la creación en diciembre de 1995 del Centro de Información de Redes de México, el cual se encarga de la coordinación y administración de los recursos de internet asignados a México, tales como la administración y delegación de los nombres de dominio ubicados bajo .mx. En 1997, fecha en que se crea Inté lite, existían más de 150 proveedores de acceso a internet (ISP's) que brindaban su servicio en el territorio mexicano, ubicados en los principales centros urbanos: ciudad de México, Guadalajara, Monterrey, Chihuahua, Tijuana, Puebla. Mérida, Nuevo Laredo, Saltillo y Oaxaca, por mencionar sólo algunos.

Además, gracias a portales de diarios como *El Universal*, *Reforma*, *La Jornada*, entre los más importantes, y buscadores como Yahoo y Google, Inté lite actualiza su información para que los clientes dispongan de la misma de una forma veraz y oportuna.

Otra de las tecnologías de punta que ofrece la empresa a sus clientes es la desarrollada por ella misma como es el caso de sistema de captura (plataforma Intelicast), el cual permite la clasificación de notas de una manera específica y clara para después, mediante el desarrollo de otro sistema, elaborar búsquedas (queries) que consiste en cruzar temas mediante conectores (and, or o not) y generar una base de datos que arroje sólo aquellas notas que se requieren de acuerdo a un tema o de un actor determinado.

Uno de los avances tecnológicos que recientemente fue adoptado fue el digitalizado de los *clipping*, el cual sirve para escanear un periódico en su totalidad para después editarlo en una computadora y ubicarlo de acuerdo a la taxonomía (diario, sección, páginas, etcétera). De esta manera se elabora un archivo digitalizado que permite a los clientes tener en tiempo y forma la nota sintetizada con su respectivo testigo, ya sea de un medio impreso o electrónico.

1.5 Diagnóstico del entorno

El entorno de Inté lite se muestra complejo y turbulento; en el caso concreto de su competencia, se reconoce la existencia de empresas como Intermedia y su fundador Alejandro

Cano, quien, de acuerdo a propia visión del licenciado Rodolfo Sandoval es fuerte y con ideas innovadoras.

Una desventaja que sigue pesando en la organización es la imagen sobre todo por las reiteradas crisis en las que se ha visto envuelta, lo que repercutió en la falta de seriedad hacia los clientes.

La identidad de Intélite sigue en la incertidumbre, la opinión negativa de los medios y las constantes demandas de los trabajadores por las malas condiciones laborales sigue pesando en la falta de contratos y en consecuencia en la venta de los productos y servicios.

De sus fortalezas lo más rescatable es su tecnología, pues además de que Intélite ofrece la mayoría de sus servicios en línea, ha sido capaz de desarrollar tecnologías propias y de conseguir algunas innovaciones para estar a la par de Notilog y Especialistas en Medios, por ejemplo, el nuevo proceso de escaneo y la elaboración de *clippings* digitalizados.

Otro de sus puntos a favor son los proveedores, pues si bien la dependencia es muy estrecha – sin diarios no hay síntesis, captura y documentos-, la antigüedad y el trato son los que han permitido que la empresa siga obteniendo la materia prima de la que necesita para seguir trabajando. A pesar de la crisis, la empresa, consciente de la importancia del abasto de insumos, es a ellos a quien primero les paga; puede haber retrasos, pero nunca un no como respuesta.

Se trata, como se ha visto en todo este análisis, de un entorno que en ciertos aspectos ha determinado a Intélite, como es el caso de la competencia, pues aunque la empresa fue pionera en este tipo de información, hoy en día ha sido superada por otras empresas. No aprovechó la oportunidad al grado de que se fue de las manos el liderato. Pero, por otro lado, internamente la empresa ha respondido al entorno, el manejo de los proveedores y la tecnología innovadora han repercutido en su supervivencia en el mercado.

Un claro ejemplo es la disponibilidad de sus integrantes, quienes, gracias a su talento, la organización desarrolló plataformas tecnológicas para lograr acaparar una parte del mercado, aunque ello no signifique que tenga ganado el terreno pues la imagen en los medios sigue desgastada, demostrando que para modificarla será necesario el trabajo interno para reflejarlo en lo externo.

1.6 El interior de Intélite

Este apartado se centrará en la estructura de Intélite para saber cómo está conformada la organización, al respecto Mayntz explica: “Por estructura se entiende, en general, el ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes en un

todo. La estructura de la organización es, por tanto, un aspecto del todo y nunca es idéntica al sistema social.” (1990: 105)

Entre los elementos estructurales que se analizarán están como menciona Mayntz la división de los cometidos, la distribución de los puestos y la ordenación de las instancias; en suma, aclara el autor, todo lo referente a relaciones, actividades, derechos y obligaciones. (1990: 105)

1.6.1 Un poco de historia

Intélite surge en 1997 como una empresa especializada en el negocio de servicios de información y análisis, que con base en la investigación y referentes históricos, estadísticos e internacionales, otorga un valor agregado a la información, promoviendo la optimización de tiempo en la consulta de dicha información, al ahorro de recursos, la detección de tendencias del mercado y de oportunidades de negocio. En este sentido, en entrevista, el licenciado Rodolfo Sandoval, dueño y director de Intélite, aclaró que la organización se creó en un ánimo de servir como un sistema de análisis y no dedicarse al monitoreo, como actualmente lo hace.

La operatividad de la empresa tiene como sustento el desarrollo de conceptos y metodologías en el campo de la comunicación y medios, el desarrollo de sistemas inteligentes para administrar información relevante, y una red de expertos dedicados al análisis especializado en temas económicos, políticos y de negocios.

A partir de la lectura y análisis de una amplia cobertura de más de 200 fuentes nacionales e internacionales, los diversos productos disponibles en la página <http://www.intelite.com.mx>, ofrecen la identificación objetiva y completa de la esencia de la información ya sea desde un enfoque global o especializado.

Los problemas para el inicio de operaciones fueron diversos como la insuficiencia de insumos que persisten a la fecha, y la falta de respuesta hacia los clientes; sin embargo Sandoval explicó que poco a poco comenzó el crecimiento hasta lograr una definición del concepto y una sistematización versátil basada en la plataforma Intelicast, en la cual se integró la información internacional, debido al fenómeno que se estaba viviendo.

De acuerdo a Sandoval, los mayores retos que ha tenido que enfrentar Intélite son la competencia pues algunos de los colaboradores de la empresa salieron de ella para ofrecer los mismos servicios, con ideas y planteamientos nuevos, como es el caso de Intermedia, fundada por Alejandro Cano, uno de los fundadores de la propia Intélite.

Sin embargo, existen otros que resultan igual de apremiantes como es el caso de la estabilidad económica y financiera, ofrecer servicios de calidad, tener satisfecho al personal y la concreción de un proyecto único, más homogéneo, sin seguir en las falsas apuestas.

También se tuvo que mejorar la base de datos para ofrecer no sólo información de medios escritos y electrónicos, sino para cruzar y ponderar variables con los criterios adecuados para los clientes.

A pesar de todo ello, Intélate ha logrado su permanencia porque cuenta con una plataforma tecnológica de vanguardia, integrada por la personalización y el uso de herramientas para la organización y explotación de la información.

1.6.2 Contexto histórico

En 1997, año en que Intélate se crea, México vivió una enorme paradoja: la ampliación de espacios democráticos formales y el incremento en los índices de represión y violencia política. En ese año, se registraron en Guerrero, Chiapas y Oaxaca hechos de tortura, cateos contra comunidades, allanamientos ilegales a domicilios, restricciones al libre tránsito, desapariciones forzadas, privación ilegal de la libertad, incomunicación e interrogatorios a civiles dentro de las instalaciones militares. (Laris, 2002: 18)

Para el gobierno de Ernesto Zedillo, ni la administración de justicia ni los derechos humanos eran la prioridad. El régimen se centró en las cuestiones económicas y macroeconómicas; dirigió todo su esfuerzo hacia el ámbito de la competencia internacional, relegando a las cuestiones de política interna a un segundo plano. (La Jornada, 1997: 2)

1997 fue un parteaguas en el sistema político, el fin de la hegemonía priista dejó en la capital al primer gobierno electo en el Distrito Federal, situación que sin duda afectó la creación de Intélate, pues la derrota de Alfredo del Mazo propició que su colaborador más cercano, el licenciado Rodolfo Sandoval, se quedaría fuera del equipo de campaña y que en consecuencia haya decidido optar por desarrollar el concepto de Intélate.

En ese momento se presentaba el reacomodo de fuerzas en la estructura social y política. En la peor derrota de su historia a manos del PRD, el 6 de julio de 1997, el PRI no sólo perdió la jefatura del gobierno del DF y la totalidad de las diputaciones en disputa, sino que además su diputación cayó 900 mil votos, es decir, ni siquiera cubrió el total de su militancia, calculada en un millón 200 mil afiliados. (Laris, 2002: 18)

En ese mismo año, el país vivió uno de sus episodios más lastimeros, el 22 de diciembre 45 indígenas fueron masacrados en Acteal y junto con ello aparecieron grupo paramilitares

dispuestos a defender con las armas su ideología. Ante ello, los pasos andados en el proceso de diálogo con el EZLN retrocedieron, cerrando la posibilidad de diálogo en Chiapas.

Las políticas de estabilización y ajuste económico tuvieron enormes costos sociales que conformaron una deuda social en 1997 superior a la deuda externa de México. Además, con una inflación acumulada de 14.98% hasta la primera quincena de 1997, superior en 7.88% a la de diciembre de 1994, cuando estalló la crisis, el país enfrentaba el riesgo de no cumplir con la meta de reducir aquel proceso al 12%, como consecuencia del aumento en el precio de la gasolina.

Era un panorama de crisis en el que Intélate tuvo que enfrentar no sólo la falta de oportunidades económicas en el plano nacional, sino también un clima caótico en el que la falta de recursos comenzó a pesar.

Guillermo Ortiz, secretario de Hacienda en el sexenio zedillista, reconoció que a pesar del proyectado incremento del PIB en 7.4% para el cierre de 1997, persistía la injusta distribución del ingreso. De acuerdo con datos oficiales, millones de mexicanos se encontraban en condiciones de pobreza extrema. El poder adquisitivo del salario mínimo perdió 30 puntos porcentuales.

Por su parte, inmerso en un proceso de reestructuración, el sistema bancario mexicano se mantuvo a la zaga del crecimiento logrado por el conjunto de la economía, con la entrada de nuevos competidores, tanto nacionales como extranjeros, y con la fusión de algunas instituciones, la estructura de la banca se vio modificada de manera significativa. (Jornada, 1997: 17)

1997 fue un año que se caracterizó por los decesos de algunos destacados hombres de negocios como Alejo Peralta, el creador de Iusacell y Grupo IUSA; Emilio Azcárraga, el magnate de la televisión en español; Guillermo Cañedo y Othón Vélez, pilares de Televisa.

1.6.3 Un intento anterior

Fue a finales de los 80, cuando el licenciado Rodolfo Sandoval, egresado de la Facultad de Derecho de la UNAM, realizó el primer ensayo empresarial denominado ATIS, una empresa en la que empezó con la idea, de una manera incipiente, de ofrecer indicadores objetivos de lo que implicaba la competitividad y el desarrollo dentro de la globalización y proporcionar una herramienta en la toma de decisiones de los empresarios.

Aunque el registro de la empresa se dio en septiembre de 1997, la idea de aproximadamente 16 personas vio la luz en agosto, en la calle de Dante, colonia Nueva Anzures. Se trataba, de acuerdo al licenciado Sandoval, de responder a los criterios que se requerían en ese momento. ATIS contaba con la representación del sistema tecnológico Infonet, que era la red telemática más importante de mundo, con acceso de 160 países mediante los protocolos X400, el correo electrónico de aquella época, las cuales permitían la sistematización de los procesos corporativos.

En ese entonces, ATIS era una empresa que se dedicaba a organizar la información en México y traducirla en inglés. La información consistía en directorios de empresas mexicanas, como despachos de contadores y abogados, para que todos aquellos interesados en México desde el exterior tuvieran una fuente alternativa y encontraran la posibilidad de propiciar negocios a partir de alianzas y fusiones. La principal aportación de ATIS al proyecto de Intéllite fue la inquietud de estructurar la información a partir de metodología, tecnología y capital humano. (Laris, 2001: 10)

1.6.4 La metamorfosis de Intéllite

Aunque en un principio Intéllite inició su desarrollo en septiembre de 1997, con 12 personas en su estructura, el licenciado Rodolfo Sandoval en la Dirección General, Francisco Gándara en la Dirección de Operaciones, Cristina Sánchez en la Dirección de Administración, Juan Carlos Zepeda en la Gerencia de Prensa, Alejandro Cano en la jefatura de Prensa y Verónica Muñoz en la Gerencia de Medios Electrónicos, a la semana de haber iniciado el funcionamiento de la empresa, Juan Carlos Zepeda decidió no continuar más, por lo que Alejandro Cano quedó a cargo de Prensa, quien comenzó en la búsqueda de una metodología para simplificar y hacer eficiente la síntesis de medios impresos.

En ese momento se empezaron a cubrir 17 diarios nacionales, siendo los más importantes: *El Universal*, *El Nacional*, *Excélsior*, *La Jornada*, *Reforma*, *El Financiero*, *El Diario Oficial*, *El Economista*, *Novedades*, *El Heraldo de México*, *La Crónica*, *Uno más Uno*. En las revistas, se cubrían *Proceso*, *Época*, *Quehacer Político*, *Impacto* y *Milenio*.

Además se cubrían los programas más importantes de radio y televisión como *Monitor*, *Imagen Informativa* y *Cúpula Empresarial*, entre otros. (Romo, 2003: 19)

Al mes que la empresa surgió, el licenciado Sandoval comenzó a trabajar con la prensa internacional y las agencias informativas. Este proceso llevó a la generación de una

metodología, de un trabajo cuantificado en tiempo y sobre todo con equipo. Se hizo necesario capacitar al personal y elaborar diseño de formatos.

Aunque originalmente Intélate se orientó a la información de coyuntura, poco a poco pasó a los trabajos de sectoriales, esto pensando en clientes de diversos segmentos como los de telecomunicaciones, industria automotriz y construcción, entre otros.

Se empezó a producir para clientes del sector privado como Volkswagen y Cementos Apasco y del público como Presidencia de la República. (Laris, 2002: 22)

En este momento, de acuerdo a la entrevista realizada al gerente de Intélate VA Guillermo Silva, las condiciones eran de mucho optimismo, la empresa empezaba a crecer sobre todo porque contó con la integración de Grupo Carso, vía una filial que financiaba proyectos que tenían que ver con la tecnología.

A mediados de 1997, Intélate tenía consolidada su plantilla laboral; en Prensa había 25 personas, divididas en recorte, síntesis y edición. Estas personas sintetizaban la información, pero sin contar con una base de datos, sólo se limitaban a guardarla en Word y en disquetes para su edición. (Laris, 2002: 22)

Prensa Internacional contaba con dos personas y existía igual número de productos establecidos: el Informa y el Extracta, además de que se cubrían las principales agencias informativas: Notimex, Reuters e Infosel.

A principios de 1998, empezó el crecimiento, había 50 personas trabajando, por lo que se contactó a Héctor Martínez, quien diseñó el primer *software* para Intélate, y junto con Leticia Martínez, desarrollaron el proyecto de Captura Intelicast, que simplificaba el proceso de síntesis de información.

A mediados de 1998, Prensa había crecido; sin embargo, Radio y Televisión se habían rezagado, por lo que se realizaron algunos cambios estructurales. Se transportaron los avances logrados en Prensa y se impuso un sistema de trabajo similar, se trataba de un reordenamiento derivado de las necesidades de la organización.

El sistema consistió en criterios de orden, se pusieron horarios y se realizaron seguimientos de productividad; en un principio la captura de notas era de ocho y diez por hora; sin embargo, al paso el tiempo esta cifra subió a 30 y 40. Es por ello, que en radio y televisión se comenzó con la captura de programas completos, pues los capturistas contaban con habilidad y destreza para hacerlo.

Ante el crecimiento inminente de personal, se homologaron los procesos de trabajo, los cuales se concentraron en manuales de procedimientos que se entregaban a cada integrante nuevo con

el fin de emparejar la productividad. Se comenzó a tener más control en los criterios editoriales; sin embargo, dicha prioridad un día dejó de operar, los manuales perdieron sentido hasta que un día el capturista o editor optó por aplicar su propio método de redacción.

En ese momento, se integró al equipo de trabajo Neylsa Ramón, quien intentó sistematizar los criterios de calidad, los cuales se integraron a los manuales.

A finales de 1998, hubo otra reconstrucción en la que se registró una escisión, la parte de medios crece y se multiplica, se desarrolla una base de datos para la captura y se agiliza la edición de productos a partir de la sistematización.

La parte de los productos de análisis crece, en particular el Informa y el Extracta (este actualmente se ha dejado de hacer); sin embargo, los Temas y los Selecta no. Sixto Moya se incorpora a Intélite haciéndose cargo de los productos políticos y a la par se inicia la especialización por género y medio.

A principios de 1999 hubo otra reestructuración, se integraron los procesos. Neylsa Ramón quedó en el Departamento de Calidad como tal y Alejandro Cano en Medios. A principios del 2000 se contaba con un sistema de calidad más avanzado y comenzaron los seguimientos personalizados de los analistas lo que contribuyó a ofrecer productos de más calidad.

A mediados de 2000, se realizó otra reestructuración al nombrar a Neylsa Ramón como encargada de Medios, a Alejandro Cano se le encargó la dirección de Analiza Política, Eduardo Escápite como director de Analiza Económica y Cristina Sánchez como directora ejecutiva.

A finales de 2001 comienza la idea del director de Estrategia Sergio Ramírez de convertir a Intélite en un corporativo, compuesto por siete empresas con una oferta diferente al público y un servicio integral de soluciones estratégicas. (Laris, 2002: 22)

Intélite quedó conformada en Intélite Medios Proveedora de Información S.C., Intélite Consulting, Intélite Analiza, Inteli-TV Productora de Radio y Televisión S.A., Sigma Dos e Intélite Call Center; sin embargo, esta división tuvo que verse sometida a cambios, innovaciones e incluso, en algunos casos, desapariciones.

1.6.5 Actualidad de Intélite

De las siete empresas que se formaron como corporativo, la observación participante permitió distinguir que de éstas, sólo tres quedaron con vida, aunque ya no como empresas, sino como áreas de la organización: Medios, Analiza (Intélite VA) y Sigma Dos.

Sin embargo, la transformación más fuerte fue la fusión que se dio con una de las empresas líderes en el monitoreo de información: Comunicación y Análisis (CAMSA). Dicha negociación obligó tanto a la integración y sustitución de personal, como de los procesos, situación que actualmente se sigue llevando a cabo.

Poco a poco se ha dado forma a Intélite y aunque todavía faltan manuales de procesos y organigramas, el personal se organizó gracias a la existencia de un departamento de Recursos Humanos, antes extinto, se igualaron los sueldos y se otorgaron algunas prestaciones jamás adquiridas, como el IMSS y el derecho a una Afore.

En el caso concreto de Analiza (después Intélite VA) en julio de 2004, el área completa fue sometida a cursos de reingeniería de personal a cargo del consultor externo Yuri Serbolov. Una vez concluidas las sesiones, Analiza adquirió el nombre de Intélite Valor Agregado y con ello se transformó ofreciendo documentos más elaborados y con mayor perspectiva. Tres de los integrantes fueron despedidos y en su lugar se contrató personal especializado para aplicar una nueva metodología de análisis basada en cuatro ejes básicos: social, político, económico y jurídico. Siguiendo dicho esquema se contrató a un abogado y a una socióloga para completar la plantilla que quedaría conformada con cuatro coordinadores en cada eje, es decir, un analista senior, como fueron nominados, para el área económica, otro en jurídico, otro en social y uno más en el político; cada uno con auxiliares editores para darle cuerpo a la estructura nueva. La idea era analizar los temas de coyuntura bajo las cuatro vertientes establecidas.

Como coordinador de los cuatro quedó una persona conocedora del modelo y recomendada por Serbolov, quien a su vez estaría rindiendo cuentas al gerente del área Guillermo Silva.

Además de estos cambios, los trabajadores virtuales desaparecieron en su totalidad, salvo una persona que es economista y que estaría encargada de realizar labores dirigidas en dicha materia.

También se contrató a un actuario para sistematizar todos los procesos nuevos y algunos ya existentes.

Sin embargo, a un año de esta estructura, la misma volvió a cambiar, hoy en día el área desapareció como tal, de los 16 integrantes con los que contaba se quedaron sólo cinco para dar forma la proyecto de las mediáticas en línea y para responder a la fusión con Comunicación y Análisis, pues en un ánimo de reducir costos y de acabar con la duplicación de fusiones, los demás integrantes se integrarán en un área de la empresa nueva llamada Análisis.

Dentro de los planes de desarrollo, de acuerdo al licenciado Sandoval, está la sistematización de las mediáticas para que los clientes tengan un aspecto novedoso que permita visualizarlas en línea, mejorando con ello los tiempos de entrega para la satisfacción de los clientes.

La empresa, sin embargo, sigue en crisis, siendo la causante de la misma la apuesta a un programa de televisión, pues de acuerdo a la opinión del licenciado Sandoval “se trataba de un proyecto que no estaba maduro, además de la falta de compromiso de CNI Canal 40, eso fue lo que llevó a la empresa a uno de sus colapsos financieros más fuertes.”

Sin embargo, el dueño de la empresa se mostró optimista: “la aspiración principal sigue siendo convertir a Intélite en una empresa vanguardista dentro de los nuevos paradigmas de la información.”

1.7 Cómo piensa Intélite

A pesar de la crisis económica que enfrenta Intélite, la empresa persiste en su intento de imponerse objetivos y metas, además de una visión y una misión que la constituyan en lo que es ante la sociedad. La información fue obtenida de documentos internos y de propuestas comerciales ofrecidas a los clientes y que estaban disponibles en la red de Intélite.

VISIÓN:

Transformar la información en conocimiento

MISIÓN:

Soluciones estratégicas para la información estratégica

La visión y misión son parte de la filosofía que Intélite mantiene y pretende seguir consolidando. Se trata de dos aspectos que en un tiempo estuvieron más consolidados. De hecho la visión: “Transformar la información en conocimiento” fue un slogan que se mantenía y se observaba en algunos letreros de la organización.

En los cuadros se presentaba una imagen que maneja un figura de un hombre de negocios sobre la azotehuela de un edificio y observando en frente construcciones famosas en el mundo como la Torre Eiffel y las extintas Torres Gemelas de Nueva York, lo que muestra el interés de la empresa por demostrar que se trata de una persona que tiene el mundo a su disposición (Romo, 2003: 64)

Sin embargo, a pesar de su intento, los cuadros han desaparecido, sobre todo por la fusión y los cambios en las oficinas. Por su parte, el licenciado Rodolfo Sandoval aseguró que la apuesta de Intélite sigue siendo la búsqueda de metodologías para ofrecer información con análisis, con oportunidad para que los ejecutivos tengan un plus en sus manos y no simples compilados de información.

Actualmente, de acuerdo al gerente de Análisis de Intélite Guillermo Silva, la organización no se precia de tener una misión y visión definida, pues recientemente sufrió algunas modificaciones que no han sido concretadas; sin embargo, aparte de las que se mencionan en este análisis y que fueron rescatadas de documentos todavía existentes en la empresa, en la página institucional, en el botón de quiénes somos, aparece el siguiente slogan: Intélite, información que crea valor, lo que demuestra que en todo momento la empresa se asume como un sistema de inteligencia que ofrece un plus a la información.

Guillermo Silva, miembro desde 1998, a un año de creación de Intélite, aclaró: “Las perspectivas siempre han sido inciertas, puesto que los servicios de análisis en México se creen muy caros, y en ocasiones lo son, pero el principal problema es que el mercado aún no está preparado para análisis más sofisticados y se devalúa la calidad y profundidad de algunos reportes. La cultura del consumo de información aún es de nivel bajo en nuestro país, pero hay nichos de negocio por donde empezar y es ahí a donde nos enfocaremos.”

Agregó que la apuesta es “aplanar terreno”, “se tiene el objetivo de atacar mercado con productos de valor agregado que ayude a los clientes a tomar decisiones, por lo que estamos desarrollando metodologías, productos y servicios que sean herramientas fáciles de manejar y entender para que los clientes atiendan su verdadero negocio, sean políticos o empresarios, además del desarrollo e implementación de estrategias. Por eso nos centramos en la generación de conocimiento al alcance de un click.”

1.7.1 Objetivos

Para comprender los objetivos, fines y metas que Intélite lleva a la práctica partiremos de los conceptos que en ese sentido maneja Renate Mayntz. En el caso de los objetivos, el autor especifica lo siguiente:

“El objetivo de la organización se ofrece como el mejor punto para el análisis de la misma, ya que es un determinante del acontecer en la propia organización. Como objetivo de la organización solamente debe considerarse lo que realmente guía las decisiones, lo que en

la organización orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico.” (1990: 75)

En el caso concreto de los fines, el autor también es muy claro, lo ubica como un instrumento que es impuesto desde afuera, y aclara: “del objetivo se habla algo a que se aspira y que tal vez sería alcanzado algún día, en tanto que el fin es algo que se cumple continuamente, y por tanto, una prestación continuada.” (Mayntz, 1990: 75)

Aclaradas las diferencias, partiremos de que Intélite maneja un objetivo general:

Desarrollar herramientas metodológicas para el manejo, integración y análisis de la información. (en <http://www.intelite.com.mx>)

Y otros que son más específicos:

- Desarrollar e integrar estrategias que faciliten al área de ventas la generación de ingresos para Intélite.
- Ofrecer los servicios de Intélite con calidad y oportunidad para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes mediante la investigación, desarrollo e innovación de propuestas únicas de venta.
- Proporcionar servicios diferenciados que satisfagan las necesidades de nuestros clientes creando barreras de entrada a nuestros competidores.
- Monitorear constantemente los gustos y preferencias de nuestros clientes.
- Desarrollar y establecer estrategias de comunicación que brinden información precisa a nuestro mercado y que distinga nuestros servicios de la competencia.
- Desarrollar e implementar estrategias de promoción y publicidad con el mínimo de recursos económicos que permitan posicionar a cada uno los servicios y productos de Intélite.
- Evaluar oportunidades de nuestros servicios.

Respecto a los objetivos planteados en Intélite, se observa que si bien en términos generales la idea es lograr el desarrollo de metodologías para aprovechar la información, las crisis tan recurrentes que tanto afectan a la empresa son las que han modificado este planteamiento, pues actualmente los esfuerzos se centran en la entrada de recursos lo que llevaría a la sustentabilidad y por ende a la consolidación de la organización. En ese sentido, los objetivos han perdido vigencia, de hecho, estos han sufrido constantes transformaciones.

Los constantes cambios y reestructuraciones en la empresa e incluso la reciente fusión con la empresa Comunicación y Análisis, son factores que han desvirtuado los objetivos en Intélate, pues aunque las metas del dueño, el licenciado Rodolfo Sandoval, son claras y sigue creyendo en su proyecto, esto no ha sido posible consolidarlo, pues actualmente es más urgente vender los productos y pagar los salarios de los trabajadores a tiempo para que Intélate trabaje con más “normalidad”

Lo que queda claro es que de acuerdo a Mayntz, los objetivos de Intélate son totalmente legales al “participar en el tráfico jurídico, reclutar públicamente a sus miembros y adquirir los medios necesarios para realizar sus actividades.” (1990: 79)

Sin embargo, se observa que estos objetivos, como señala el mismo autor, quedan lejos de los intereses de los trabajadores, o los consideran indiferentes, pues en este momento su prioridad sigue siendo el contar con un empleo, que cada vez es más incierto, y tener una remuneración, que también es cada vez más inconstante.

El autor aclara: “cuando menos interesado esté un grupo de miembros en el objetivo de la organización, menos se identificará con él y menos luchará por él.” (1990: 83)

Se observa entonces, que en el caso de Intélate, tal como señala Mayntz, las actividades de la organización pueden desviarse hacia objetivos que hasta entonces eran secundarios. Se desvaloriza el objetivo general y los individuos se concretan, como en el caso de Intélate, a realizar funciones, pero sin saber a ciencia cierta lo que la organización quiere o pretende ser.

El ejemplo más claro es respecto a los clientes, pues ninguno de los editores en el área de Intélate VA los conocen, ni siquiera saben a quién o quienes está dirigido su documento o servicio, lo que repercute en una falta de conocimiento que permita saber qué es lo que quieren, con qué enfoque y entonces tener un ofrecimiento mejor.

Siguiendo al mismo autor, se establece que los conflictos de objetivos en una organización surgen cuando, como es el caso de Intélate, existen varios objetivos no compatibles entre sí o cuando “distintos grupos influyentes, dentro y fuera de la organización, no están de acuerdo en cuál es el objetivo que la empresa debe perseguir.” (1990: 96) Cuando más incompatibles sean dos o más objetivos, tanto más agudo será el conflicto a que den lugar. En este sentido, Intélate es una organización que pierde de vista su objetivo general y como muestra están los constantes negocios en que se ha visto involucrada, sin concretar ninguno: el convenio con Grupo Rasa (para hacer radio); con CNI (para ofrecer programas de televisión); con Sigma Dos (para hacer encuestas) y hasta con Grupo Carso, una empresa que a pesar de apostarle a

las empresas pequeñas, abortó un proyecto con Intéllite contribuyendo con ello a una de las peores crisis que enfrentó la organización.

Es por todo esto que Intéllite es una empresa que no puede funcionar del todo bien, mientras no se acabe este conflicto de objetivos, pues según Mayntz, “una organización plenamente desarrollada y en funcionamiento representa la tradición de un objetivo en estructuras y procesos, independientemente de cómo se realice y de lo adecuada que sea la traducción.” (1990: 100)

1.7.2 Valores

Después de analizar los objetivos que forman parte de la estructura de Intéllite, tendremos que dejar en claro que éstos no coinciden con la idea que de los mismos tienen los distintos grupos de miembros. “Aquí hay que distinguir todavía otra cosa, a o que vamos a llamar constelación de valores para la organización.” (Mayntz, 1990: 85)

Se trata en sí de actitudes valorativas que están presentes entre los miembros, que aunque no constituyen una parte fundamental de los objetivos, sí influyen sobre éste y sobre la forma en que se comporta la organización.

En todo caso, asegura Mayntz, “el clima de los valores de una organización no determina necesariamente *lo que se hace*, pero sí determina con frecuencia, el *cómo se hace*.” (1990: 86)

En el caso de Intéllite, la organización maneja los siguientes valores: (la información fue obtenida de documentos internos y de propuestas comerciales a los clientes disponibles en la red de Intéllite)

- Pensamiento crítico
- Capacidad de definir y resolver problemas
- Creatividad
- Trabajo en equipo
- Espíritu de empresa
- Autodefinition del trabajo
- Práctica ética
- Comunicación
- Eficiencia

De cada uno de ellos, los que más se aplican en sentido estricto son: pensamiento crítico, sobre todo por la capacidad que tiene el personal especializado para ofrecer productos de análisis y reflexión; la capacidad de resolver problemas, sobre todo porque ante las constantes crisis, el personal siempre resuelva imprevistos; el trabajo en equipo, particularmente en los casos en que falta el personal y a pesar de ello el trabajo sale a tiempo; y la creatividad, pues no se debe perder de vista que en muchos de los casos el personal tiene que poner a prueba su habilidad para ofrecer respuestas con los pocos recursos que tiene a la mano, situación que va muy ligada con la capacidad de autodefinición del trabajo, ya que sin manuales de procedimientos, cada miembro sabe en concreto lo que debe de hacer. Es además una cualidad de Intélite su creatividad propia, pues la organización ha tenido la precaución de seguir innovando y mejorando sus tecnologías.

De los demás valores: comunicación, práctica ética y eficiencia, hay muy poco que decir, mientras que el primero es prácticamente inoperante y el segundo no se lleva a cabo, el tercero carece de efectividad pues Intélite sigue presentando deficiencias ya que los productos y servicios no cubren con los mínimos estándares de calidad.

Hablando específicamente de las metas o fines, como se mencionó anteriormente, Intélite tiene una idea central para el desarrollo de sus funciones:

Desarrollo de nuevos productos de valor agregado centrados en: metodologías concretas en modelos de indicadores de desempeño (MID's) para soluciones de comunicación estratégica.

Como se observa la misma se encuentra ligada a los que son sus objetivos, salvo por los obstáculos que anteriormente se describieron con más profundidad, su forma de plantearlos y la relación que tienen éstos con sus miembros.

1.8 Los que integran Intélite

Como parte de la formalización de una organización están también las estructuras de la comunicación las cuales no siempre son descritas con palabras, sino que también pueden ser representadas gráficamente. “Las representaciones gráficas de esta especie son conocidas en la práctica bajo la forma de organigramas.” (Mayntz, 1990: 119)

Al respecto Bartoli indica: “Organizar una empresa implica dos niveles de reflexión y de acción: El modo de distribución de las tareas y misiones denominado organización del trabajo, y la estructura global de la empresa formalizada en el organigrama.” (1983: 53)

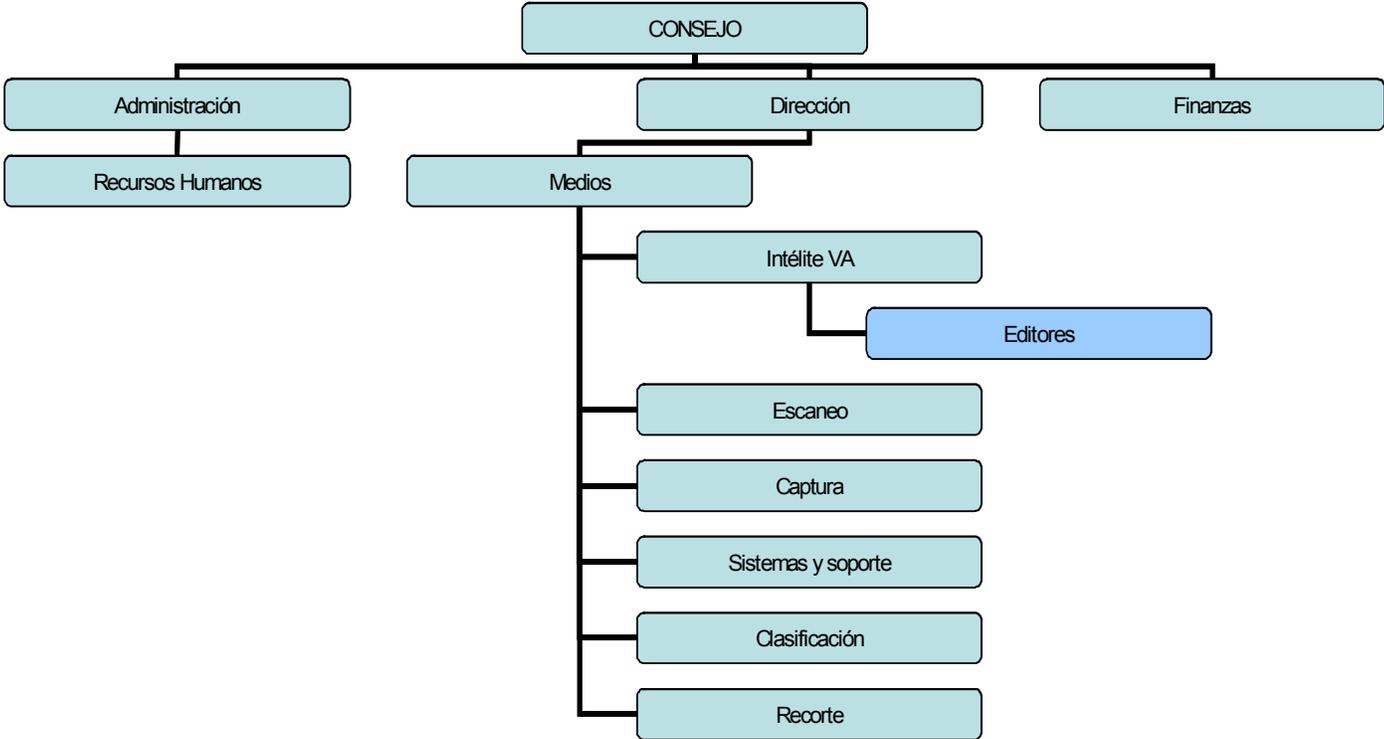
A Intélate se le observa, desde este punto de vista, como una empresa que opera bajo el esquema de división de tareas en el cual la idea es *dividir* el proceso de fabricación, según sus distintas etapas como son la concepción, métodos, ejecución, control, regulación, etcétera.

Además, de acuerdo a la distribución formal de papeles que maneja Bartoli, Intélate maneja un organigrama de tipo funcional, el cual “se fundamenta en un principio de especialización de las divisiones y se requiere de una determinada centralización de las decisiones tomadas en el nivel de la dirección general.” (1983: 64)

Cabe aclarar, que aunque este es el tipo de organización que se percibe, actualmente Intélate carece de un organigrama formal, de hecho las funciones se realizan sin saber a ciencia cierta cuál es el nombre del área o del puesto de cada miembro.

La siguiente figura muestra el organigrama de Intélate, elaborado por el propio investigador mediante la observación cotidiana:

1.8.1 Organigrama



Como se puede apreciar en la gráfica, la parte de Medios es la que constituye toda la parte operativa, la cual se encuentra dividida en: Recorte y Síntesis, Escaneo, Captura, Clasificación y el objeto de estudio que se está investigando: Intélate VA.

Actualmente, como se mencionó anteriormente, el área se transformó pues anteriormente se llama Intélate VA, sin embargo, la misma se integró con un área de Comunicación y Análisis para quedar conformada en una sola llamada Análisis.

El departamento quedó con un coordinador a cargo, Germán Campos, encargado de realizar el proceso de selección de información de CAMSA y al mismo tiempo de empatarlo con el de Intélate para elaborar y sincronizar los documentos que ambas empresas ofrecen a los clientes. El área quedó conformada por 18 editores encargados, de acuerdo al procedimiento de cada empresa, de realizar filtros de información para elaborar documentos que en el caso de Intélate son Selecta, Boletín y Analiza, mientras que en el caso de CAMSA hasta el momento está en proceso de conocerlos uno por uno.

1.8.2 Reclutamiento de miembros

Para que una organización funcione debe de cumplir con tres aspectos de acuerdo a Mayntz: ganar miembros, lograr su permanencia en ella, y hacer que desempeñen sus cometidos. “Si se consideran estos procesos desde el punto de vista de la organización, cabe preguntarse cómo y por quién son reclutados los miembros, que incentivos les ofrece la organización y qué medidas utiliza ésta para lograr su permanencia y colaboración.” (1990: 143)

En el caso de la integración de miembros en la organización, Intélate cuenta con un proceso de reclutamiento que le permite allegarse del personal que necesita para desempeñar sus funciones y atender sus servicios.

De acuerdo con la entrevista que proporcionó Alberto Jiménez, jefe de Recursos Humanos, lo primero que hace la empresa para reclutar a sus miembros es determinar el perfil del puesto, sobre todo para aquellas áreas especializadas que lo requieren como es el caso de Intélate VA o Administración.

En el caso de los capturistas el perfil es más general, sólo se necesitan estudios de comunicación o afines, tener conocimientos en redacción y ortografía, y habilidad y rapidez en la captura.

Una vez determinados los perfiles, se recurre a una convocatoria en periódicos como *El Universal* y el *Esto*, aunque también existen convenios con escuelas para este proceso, tal es el caso de la Escuela Carlos Septién y la Facultad de Ciencias Políticas de la UNAM.

Una vez que las personas acuden a las oficinas, se les realiza una primera entrevista por parte de Recursos Humanos, en ella se les especifican las actividades a realizar, los horarios y el sueldo, esto con la intención de que la persona conozca de antemano las condiciones de las empresas y si está de acuerdo con ella y así continuar con el proceso de selección.

Cuando un área especializada requiere un abogado, un sociólogo, o un administrador, se cita a la persona para una segunda entrevista programada con el área que solicitó el puesto, esto con el fin de que se ajuste a las necesidades de la misma.

En el caso de los capturistas, se procede a una primera preselección de aproximadamente 50 a 60 personas, a cada una de ellas se les aplica un examen psicométrico, mientras que otras áreas aplican exámenes de acuerdo a las actividades a realizar, ya sea para determinar su capacidad de análisis, de administrar, etcétera.

Una vez que se obtienen los resultados se realiza la selección final, se escoge a la persona deseada y entonces comienza una etapa de prueba de 15 días, para evaluar las capacidades y habilidades de la persona y su respuesta hacia el trabajo. En caso de que se confirme su permanencia en la empresa, firma su contrato y en caso contrario se le hace saber que la empresa no está conforme y se llama a otra persona, esto de acuerdo a los resultados obtenidos en los exámenes.

Cabe destacar que de acuerdo a Mayntz, “la manera como las organizaciones reclutan a sus miembros depende estrechamente de la actitud del miembro potencial frente al objetivo de la organización y de los motivos para su ingreso.” (1990: 144)

En el caso concreto de Intélite, el problema de su reclutamiento se centra en el modo en que contrata a los capturistas, pues al ser elegidos con un perfil de conocimientos tan bajo, el área no se nutre de profesionistas, por lo que la calidad a la que aspira la empresa se queda corta al ingresar individuos sólo con buena ortografía y velocidad en la captura, situaciones que si bien son importantes, son insuficientes para ofrecer una base de datos eficiente que permita contar con productos con las mismas características que los demás.

Aunque el autor también habla de las remuneraciones económicas que deben de percibir los miembros como parte importante para su permanencia, en el caso de Intélite, debido a las crisis tan recurrentes, esto no ha sido posible, pues además de que los pagos son a destiempo, no existen remuneraciones de otro tipo, como podrían ser algunas prestaciones o estímulos económicos o personales

Al respecto, Mayntz aclara: “Una organización que gana miembros por un aliciente financiero determina su comportamiento con la perspectiva de salario y sueldo. Otra que recluta sus

miembros coactivamente tiene que emplear medios coercitivos para retenerlos hacerlos dóciles.” (1990: 160)

En el caso de las prestaciones, se establece que estas forman parte no sólo de la contribución financiera, el tiempo y la energía empleados, necesarios para la empresa, sino “además todo lo que el miembro ‘aporta’ a la organización: su saber, su prestigio personal e incluso su *status* social.” (Mayntz, 1990: 163)

1.8.3 Inventario de recursos

Como ya se dijo anteriormente, Intélite cuenta con una plantilla actual de 240 miembros, repartidos de la siguiente manera: 25% análisis, 25% en monitoreo, 20% en productos, 15% en distribución, 5% en Valor Agregado y 10% en administración.

Pero para que todo este capital humano realice adecuadamente sus funciones, la organización cuenta con un total aproximado de 200 máquinas, cada una con un *software* específico de acuerdo a las necesidades del área.

Aunque todas cuentan con plataforma Windows XP o Windows 2000, Office 2000, Media Player y Winamp, existen departamentos que por sus características cuentan con otros programas o bien, escasean de otros insumos, por ejemplo: en el caso del área de Captura, el acceso a internet es limitado, lo mismo que el Messenger o el correo electrónico personalizado.

En el área de audio y video, el personal cuenta con un programa llamado Gold Wave para la edición de archivos de audio y video.

Sin embargo, de todas las áreas, Intélite VA es la que más beneficios tiene en ese sentido, pues por el tipo de actividades que realizan necesitan de programas más específicos, por el ejemplo de un programa llamado Mind Manager y de otros como Acrobat 6, Win Zip, File Marker, acceso ilimitado a Internet, correo personalizado y el uso de Messenger.

De acuerdo a lo expresado en entrevista por el encargado de Sistemas, Arturo Custodio, la tecnología con que cuenta Intélite es la siguiente:

- Servidores Sun, con procesador Spac
- Sistema operativo Solaris
- Base de datos Oracle
- Servidor para correo electrónico Send Mail

- Servidor DNS sobre Bing (estos dos últimos en Linux)
- Firewall sobre Simantec
- Un servidor primario Windows NT
- Web Site sobre Apache, Linux, Solaris y Windows 2000
- Enlace de datos de tres megas
- Un servidor de voz que corre a un mega, VoZIP

Esta tecnología es la que le permite a Intélite mantenerse en el mercado para ofrecer sus productos en una página propia y para que los empleados realicen su trabajo en un tiempo y espacio determinado, sin embargo, una de las deficiencias más sentidas en la materia son los equipos de cómputo, pues como ya se dijo anteriormente no todos cuentan con un *software* actualizado, además de que en algunos departamentos las máquinas son insuficientes o en muchos de los casos los teclados o *mouse* están descompuestos.

Existen áreas, como es Monitoreo en que los equipos son más sofisticados por el escaneo de los diarios; sin embargo, esta tecnología fue posible gracias a la fusión con Comunicación y Análisis, pues fueron ellos los que la instituyeron.

Intélite VA, como se dijo anteriormente, es uno de los departamentos que cuenta con equipo más moderno, lo mismo que el área de Sistemas, donde los equipos no son máquinas armadas como el caso de los capturistas, sino que son de marca como HP o Compaq.

1.9 Diagnóstico de la estructura

La estructura de Intélite, como se aprecia en el análisis previo, es confusa y en constante reestructuración. Se trata de una organización, que de acuerdo al concepto de Darío Rodríguez ha sido tan “gatillada” en tantas ocasiones que hoy su estructura es inestable, cambiante y sin continuidad.

Aunque la fusión no está del todo clara, el personal realiza sus funciones para que en concreto el trabajo salga a tiempo y con los parámetros establecidos por los clientes.

Sin tener tampoco una visión y misión definidas, es evidente que el proyecto del licenciado Sandoval no está del todo perdido y a pesar de que se siguen replanteando los objetivos, e incluso sus propios intereses, la empresa sigue presente a pesar de todos sus costos no sólo en el ámbito comercial, sino también de los empleados que han tenido que realizar un esfuerzo mucho mayor al planteado para soportar la falta de pagos y junto con ello la crisis de la

empresa y la falta de insumos. Se trata de miembros sumamente desgastados que cada vez se sienten menos comprometidos con la organización, pero que siguen y permanecen en ella por diversos factores que provienen incluso del ámbito nacional: la falta de trabajo y de oportunidades es cada vez más una constante difícil de desafiar.

En este sentido, es preciso señalar que mientras la organización no esté estructurada e integrada internamente, será mucho más difícil lograr un planteamiento serio que impacte a su exterior. Sin la existencia de objetivos y valores, de fines y metas claras, los individuos realizan un trabajo a ciegas, cada quien sigue su propio camino provocando desarticulación y por ende abismos de entendimiento.

Si una organización está cohesionada tendrá más posibilidades de sobrevivir. Si un aspecto turbulento del entorno la impacta, la fortaleza interna de sus integrantes la llevarán a buen puerto, es cierto habrá turbulencias en el “barco”, pero si está articulado podrá resistir mejor.

1.10 El funcionamiento de Intélite

Para entender el funcionamiento de cualquier organización, debemos de tener en cuenta el grado de formalización en la misma y para ello se presentará el flujograma que muestra el proceso básico para Intélite y sus tres principales áreas: primero la captura y la clasificación para entender de qué forma se involucran con el área de Intélite VA y como se interrelacionan para ofrecer al cliente el producto final. Después sólo se analizará el diagrama de flujo de Intélite VA para observar como trabaja el objeto de estudio e identificar problemas o cuellos de botella que impiden o retrasan los procesos de producción de dicha área.

De acuerdo con el propio Mayntz, la formalización se emplea para expresar en “qué medida las actividades y relaciones de una organización vienen determinadas por reglas firmemente establecidas.” (1990: 112) En tanto que, la improvisación se trata de dar órdenes preliminares y provisionales y que son válidas una única vez, es decir, totalmente desvinculadas y sin encontrarse en un marco de reglamentación operativa duradera.

1.10.1 Proceso ideal

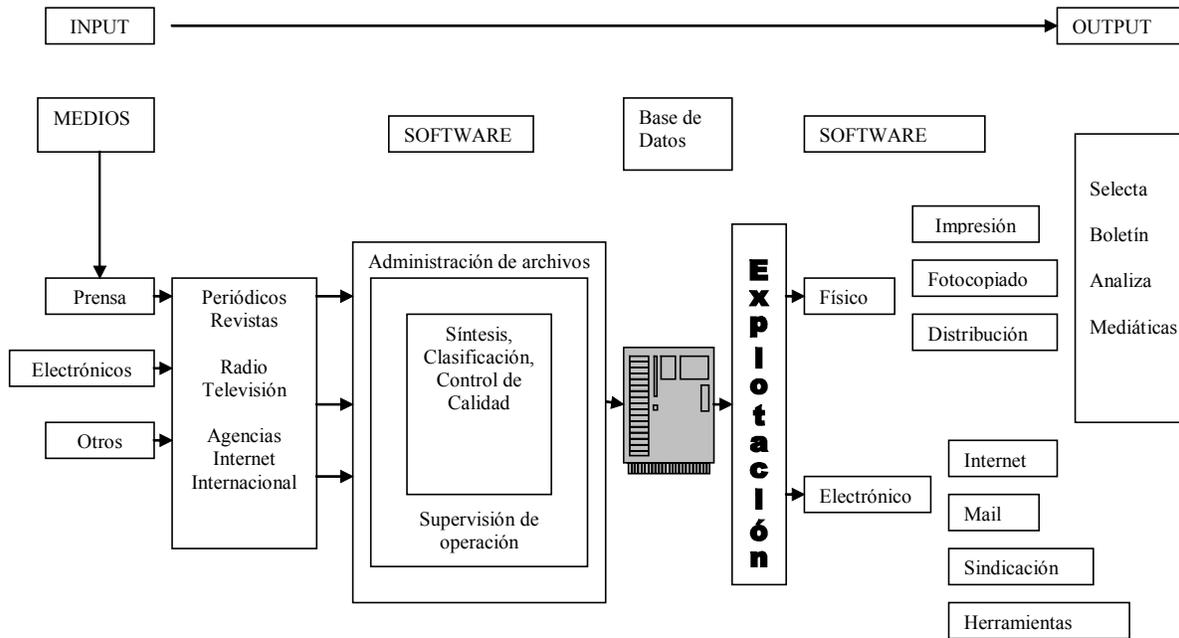
El trabajo que se realiza en Intélite comienza a las 2:30 de la mañana:

- El personal de recorte escanea los diarios para archivarlos
- A las 3:00 horas, los capturistas prenden su computadora, ingresan al sistema mediante una clave y password

- En el sistema jalan una a una las notas, las leen, extraen la información más importante y la colocan en la plantilla
- Corrigen errores ortográficos y dan formato de acuerdo a las normas de redacción de Intélite
- Después preclasifican la nota y seleccionan la taxonomía que corresponde de acuerdo al periódico, sección, página y género
- Le dan ACEPTAR, jalan otra nota y comienza nuevamente el proceso
- Desde las 4:00 horas, los clasificadores llegan para comenzar ellos su trabajo
- Una vez que la nota está capturada, los clasificadores la organizan por temas, actores, sector y otros vectores
- Cuando concluye la clasificación, y corrección, en su caso, le dan ACEPTAR al sistema, jalan otra nota y el proceso comienza de nuevo
- A las 5:30 horas comienza la llegada de los editores, cuando el vigilante abre la puerta, para comenzar a trabajar con la base de datos y elaborar los productos o servicios
- El editor prende su computadora y accesa mediante una cuenta única con su clave
- Ingresa a la base de datos (nutrida desde las 3:00 horas) también con un usuario y contraseña
- Enseguida lee las notas y las va seleccionando de acuerdo al tema o documento a elaborar
- Cada nota es copiada y pegada en Word, en ella el editor comienza a darle formato, sustituye la fuente y el tamaño de la misma
- Enseguida edita la nota, la corrige y procede a jerarquizar la información
- Cuando termina el proceso, abre la plantilla en la que se vacía la información de acuerdo a los parámetros establecidos
- En el caso de los Boletines, las notas se colocan en cada uno de los índices de acuerdo a la temática (por ejemplo: en Salud van Programas, Innovaciones, Enfermedades, Medicamentos, Operaciones y Administración Pública)
- El Selecta cuenta con una estructura predeterminada, la cual tiene como finalidad que el lector identifique fácilmente los temas más importantes de su interés en su sector. En el documento se incorpora de forma horizontal la información mediática, referencial y estadística de un tema en específico y la integra de manera vertical a través del análisis y los marcos conceptuales pertinentes

- Después de elaborar el documento, se procede a una revisión ortográfica con la herramienta de Word, se cambia la fecha, se justifica el texto y se guarda en la red

El siguiente diagrama sintetiza el proceso anterior:

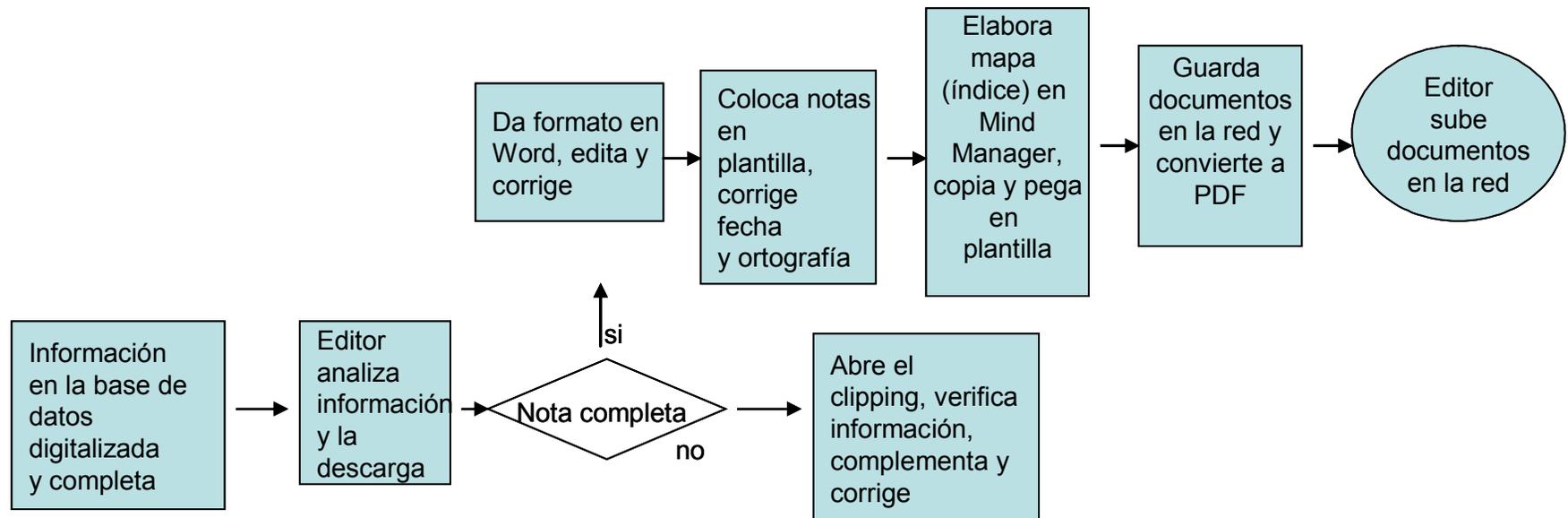


El diagrama anterior mostró en resumen lo que Intélite usa como materia prima, la transformación de la misma y el producto final; sin embargo, para tener el esquema más completo se recurrirá al diagrama de flujo para entender a fondo el funcionamiento de la organización.

Después del proceso en el que todas las notas de medios impresos y electrónicos están en la base de datos, el área de Análisis comienza con su trabajo, tal y como se describió en un principio. De esta manera el proceso es como sigue

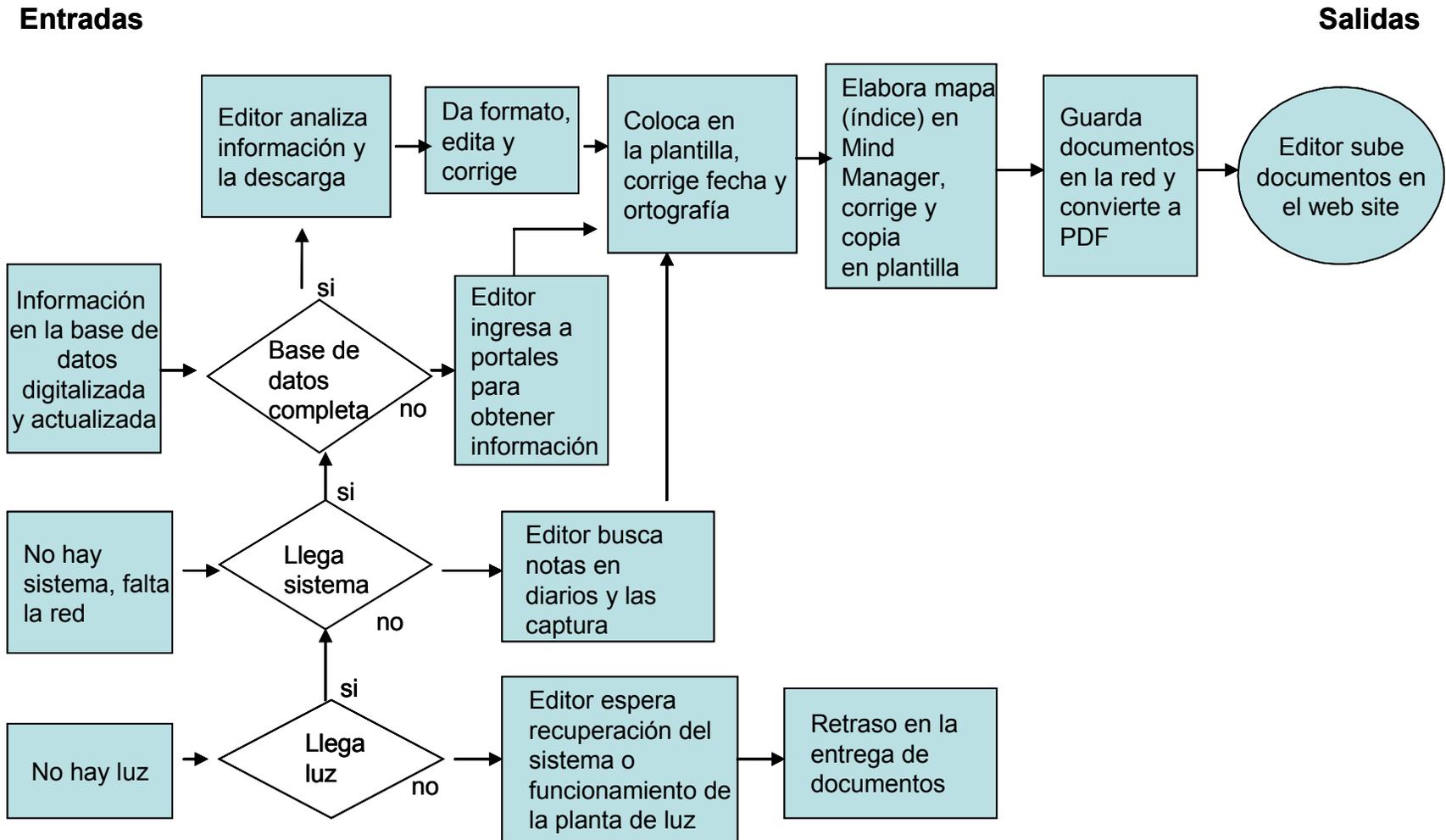
Entradas

Salidas



1.10.2 Proceso funcional

En una organización el proceso funcional es entendido como aquel que se realiza cotidianamente, que se amolda al acontecer y que trata de ofrecer los mismos resultados. Para Intélate, esta circunstancia está muy marcada, los procesos son en su mayoría informales como se muestra en el siguiente diagrama:



Entre el proceso ideal y el funcional existen diferencias muy claras, entre ellas la carencia de una base de datos completa y eficiente, deficiencias en el sistema y también en el abastecimiento de energía.

Estos tres problemas fueron analizados durante dos semanas, del 13 al 17 de junio, y del 10 al 14 del mismo mes, para ello se utilizó la técnica de la “hoja de inspección” como una herramienta que diera cuenta de la frecuencia con que apareció cada uno de los problemas y así determinar cuál era el que aparecía más constante.

1.10.3 Hoja de Inspección

La hoja de inspección es una técnica útil para reunir datos basados en la observación con el fin de detectar las tendencias de un problema. En este caso, el análisis del proceso funcional permitió detectar tres: la base de datos incompleta, la caída del sistema y la falta de luz.

De acuerdo con Martínez la hoja de inspección también se trata del inicio lógico en la mayoría de ciclos para la solución de problemas y responde a una pregunta sencilla ¿Qué tan frecuentemente ocurren ciertos eventos? (Martínez, 1995: 5)

Dicha frecuencia se registró en la siguiente tabla durante el mes de junio de 2005, en ella se plasman los problemas detectados y los días en que se presentaron durante los procesos y actividades de la organización:

HOJA DE INSPECCIÓN											
Mes/días Problemas	JUNIO					JUNIO					TOTALES
	13 17	14	15	16		20	21	22	23	24	
Base de datos incompleta (repetición y falta de notas en el sistema)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
Caída del sistema (no contar con red y por lo mismo con internet o correo electrónico)											0
Falta de luz (falta de corriente eléctrica)									X		1

Como se puede observar la falta de eficacia y calidad en la base de datos es el problema primordial que rompe con todo el proceso de trabajo de análisis en Intélite VA, pues de ella depende el ciento por ciento la elaboración de documentos (Selecta, Boletín y Analiza), como el otorgamiento de otros servicios (tematización, Intras). Con una base de datos incompleta y a

destiempo, además de errores, el trabajo se complica y se retrasa, con la consecuente molestia de los clientes.

Si la base de datos no está completa, el analista tiene que recurrir a la información de algunos portales informativos; sin embargo, dependiendo de cada editor, éste puede ajustarse sólo a lo que las directrices establecen y quedarse sólo con la información de la base de datos, aunque en ella sólo aparezcan dos o tres notas útiles. En caso contrario, los editores recurren a los portales a los que tienen acceso (*El Universal, La Jornada, La Crónica, UnomasUno, Milenio Diario y Ovaciones*); sin embargo, en esta labor, su trabajo también se obstaculiza pues por ejemplo, para ingresar a la página de *Reforma*, diario que por su importancia tiene categoría AAA, se necesita de una clave y un password que no le son proporcionadas por la organización.

Esta labor le lleva más tiempo, ya que en lugar de leer y revisar las notas de una sola vez en la base de datos, tiene que hacer el proceso por cada uno de los medios que revisa, retrasando la entrega del documento o servicio, pero respondiendo a su ética de ofrecer productos más enriquecidos y valiosos para el cliente.

Existen varios factores que repercuten en una base de datos deficientes, es por ello que se recurrió al “diagrama causa-efecto” para percibir las partes más sensibles del problema.

1.10.4 Diagrama causa-efecto

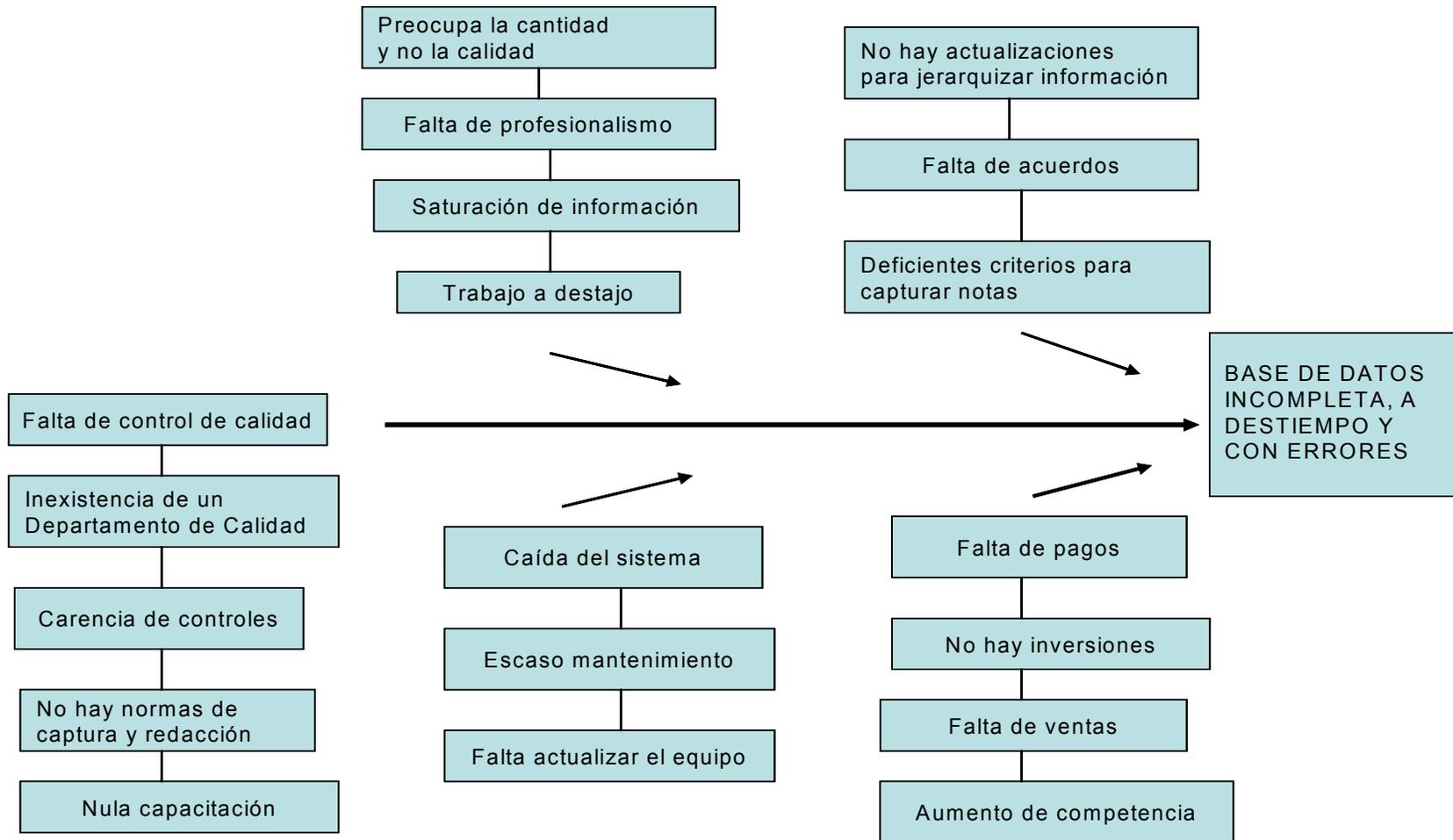
Esta técnica es utilizada cuando es necesario explorar y mostrar todas las causas posibles de un problema o una condición específica. Se trata de hacer uso de ella para representar la relación entre efecto (base de datos incompleta) y las posibles causas que lo influyen. El diagrama es en forma de pescado y en la cabeza se coloca el problema que se desea analizar y las espinas o flechas indicarán las causas o subcausas que lo provocan.

Para cada efecto surgirán varias categorías de causas principales las cuales pueden ser resumidas en cinco: Mano de obra: Maquinaria, Métodos, Materiales y Medio Ambiente. (Martínez, 1995: 8)

En el caso de la base de datos, las causas se determinaron por las quejas recurrentes de los editores de Intélite VA y que permitieron realizar una lluvia de ideas para obtener los siguientes resultados:

El diagrama de causa-efecto se encuentra en la página 54.

DIAGRAMA CAUSA EFECTO



1.10.5 Diagnóstico del funcionamiento

El funcionamiento de Inté lite es deficiente si se considera que el principal problema es la base de datos de la cual se hace uso para elaborar la mayor parte de los documentos de análisis de Inté lite. Se trata de un proceso productivo que afecta directamente a otros procesos y que para su mejora es necesario empezar por trabajar en el reclutamiento de personal, crear un nuevo departamento de control de calidad e incluso elaborar manuales para conseguir un criterio editorial más uniforme.

Las fallas en la base de datos, su deficiencia y operatividad provocan, como se vio anteriormente, mucho más desgaste del personal. Cada editor pierde mucho tiempo en la captura y búsqueda de las notas en los portales y dedica menos tiempo al análisis, es decir, se deja en segundo plano uno de los objetivos que guían al área: Ofrecer valor agregado a la información.

Dentro de las fortalezas en el funcionamiento está la capacidad de respuesta del personal, el cual cada día se vuelve más autopoietico y más autorreferente al generar su propio camino de operatividad y sustentabilidad, lo que significa que se trata de una organización que puede ofrecer mucho al entorno, si funcionalmente responde y ofrece creatividad para solucionar los problemas.

Sin recursos, sin manuales y con poco o nada de un camino certero, el funcionamiento del personal es algo que Inté lite debe de rescatar, se trata de individuos que sopesan obstáculos día con día para ofrecer productos y servicios lo más oportunos y eficaces posibles. Hacen valer creatividad, arrojo y ética para que la empresa no pare, sino que siga adelante con la esperanza de que un día las cosas serán mejor.

Conclusiones del Capítulo 1

Después de analizar el entorno, estructura y funcionamiento de Inté lite se determina que cada una de estas fases fueron necesarias para ubicar a Inté lite como una “organización”, de acuerdo al planteamiento de Etzioni.

El autor establece: “el término *organizaciones* para referirnos a las unidades planeadas, estructuradas deliberadamente para la consecución de fines específicos, prescindiendo totalmente de las organizaciones sociales.” (1986: 6)

Al analizar y estudiar cada una de las variables del entorno, estructura y funcionamiento de Inté lite, se observa que se trata de una organización, con una estructura y funcionamiento que,

a pesar de sus múltiples reestructuraciones y sin procesos formales, realiza funciones y actividades específicas para la satisfacción de sus clientes.

La informalidad de Intélite se observa en el hecho de que no cuenta con organigramas, ni manuales; sin embargo, eso no impide que sus miembros realicen sus actividades, basándose, en la mayoría de los casos, en la intuición y percepción.

Es cierto, la organización funciona y vende sus productos, pero no existe sistematización alguna que permita unificar criterios, fijar planes y llegar a acuerdos que permitan ofrecer productos y servicios de mejor calidad en el menor tiempo posible.

En el caso concreto de la calidad influyen varios factores: la falta de pagos y de motivación entre el personal son sólo algunos, aunque también es importante la selección de los individuos pues aunque en el caso de los mandos medios se busca la especialización, para los capturistas el criterio es distinto. El hecho de reclutar a personas con conocimientos mínimos de ortografía o redacción se traduce en una captura deficiente y en una base de datos con poca credibilidad.

Si bien es cierto que el reclutamiento de los miembros sigue un proceso, esto no significa que su permanencia en la empresa se siga dando con la misma formalidad. Al no existir una descripción de los perfiles y de la división de tareas, los miembros que ingresan a ella desconocen no sólo sus puestos, sino en algunos casos hasta sus funciones, lo que repercute en los fines, objetivos y funcionamiento de la organización.

La rotación constante del personal, por la incertidumbre de la organización, es otra de las constantes que hace difícil plantear una continuidad. De hecho, como menciona Mayntz, muchos de los individuos permanecen en ella, no por remuneraciones o alicientes económicos, sino porque el campo laboral es cada vez más estrecho y con pocas oportunidades de empleo.

Sin embargo, esta falta de formalidad es la que ha permitido también que exista cierta flexibilidad por parte de la organización. Los horarios, por poner un ejemplo, son flexibles en ciertas áreas, en estos casos los miembros pueden acabar temprano su trabajo y marcharse sin necesidad de cubrir las ocho horas que por ley debe de cumplir. Sin embargo, aunque este hecho les permite tener más horas disponibles al día, se corre el riesgo de generar otros vacíos como son la falta de ética, pues al terminar temprano se pierde de vista la calidad de los productos.

De la misma manera, la tecnología ha permitido el trabajo virtual en la organización, es decir, los individuos pueden trabajar desde su casa con sólo tener computadora y una conexión a internet.

Hasta la fecha, los dueños y directivos siguen buscando reestructurar a la organización, realizar un proyecto a largo plazo y con ello mejorar la imagen de Inté lite y así convertirla en líder en su ramo; sin embargo, la crisis financiera, que desde hace tres años padece la empresa, ha sido la causa principal de que no se haya logrado ninguno de los objetivos anteriores.

Del entorno podemos rescatar tres fortalezas en Inté lite: sus clientes, proveedores y las tecnologías. De acuerdo con el análisis, tanto los clientes como los proveedores mantienen una sana relación con Inté lite lo que hasta el momento le ha permitido por un lado, que la empresa siga vendiendo y por otro, que obtenga la materia prima que necesita para operar.

Tecnológicamente hablando, Inté lite es una empresa que trata de ajustarse a las circunstancias, es por ello que no sólo ha desarrollado tecnología propia para la elaboración de sus productos, sino que ha tomado el entorno lo más provechoso para el negocio tal es el caso de programas como Windows y Office y la herramienta más importante de todas, el internet.

En ese sentido, se considera que es una empresa de vanguardia en el mercado y con nuevas expectativas en el ofrecimiento de información inteligente hacia sus clientes.

Es cierto que los retos que actualmente tiene que enfrentar Inté lite son muchos, de hecho aún no sabe cuando alcanzará su punto de equilibrio financiero, pero por lo pronto se sigue abriendo camino tratando de adecuarse a las necesidades que su entorno, sociedad e individuos le demandan.

En resumen, Inté lite es una organización que en cuanto al entorno su mayor obstáculo es la competencia que sigue creciendo en el ramo. Su estructura es débil puesto que carece de formalidad y de definición de puestos, además de la falta de valores y objetivos, y de una misión y visión más coherentes para la organización y sus miembros.

El funcionamiento tiene varios problemas, al no existir manuales se hace cada vez más difícil la sistematización de los procesos lo que repercute en un producto clave para la organización: la obtención de una base de datos oportuna y confiable.

Para continuar con el análisis, en el siguiente capítulo se hablará de la información y comunicación que existe en Inté lite, cuáles son sus canales formales y cómo son utilizados, para ello será necesario la realización de un inventario de medios y de la aplicación de una encuesta de clima organizacional.

Capítulo 2. La comunicación formal en Intéllite

Después de conocer y analizar quién es Intéllite, cómo funciona y cómo se enfrenta a su entorno o mercado, en el siguiente capítulo se realizará un diagnóstico de la comunicación formal en Intéllite para conocer los problemas de índole informativo y comunicativo que pueden tener incidencia en el ámbito productivo, su estudio se hará mediante el concepto del Costo Generalizado de la Acción que Abraham Moles propone. Para llegar a su estudio, el autor elabora una Teoría de los Actos para medir la magnitud de los mismos, estableciendo que la comunicación es una acción que puede desencadenar otras acciones. De acuerdo a los apuntes obtenidos en el seminario, para el autor la comunicación es un factor de ahorro de energía, al sustituir acciones ejecutivas por expresivas.

Posteriormente daremos cuenta de que existe una tipología para entender las causas del mismo ya sea en el nivel de la supraestructura, la estructura o la infraestructura.

El problema también se asociará con problemas de tipo informativo como la falta de planeación y la toma de decisiones, y en el nivel comunicativo como son la falta de entendimiento mutuo. Al respecto se definirá cada uno de ellos para entender sus diferencias.

Posteriormente reflexionaremos sobre las escuelas administrativas y los modelos de comunicación para identificar cuál de ellos es el que predomina en Intéllite. Se retomarán los postulados de Weber y Fayol para explicar y entender cómo es que la organización se encuentra en un modelo de control, pero a la vez cómo es posible pasar a uno contingente para que la organización haga frente a los nuevos retos que le impone la globalización y el capitalismo como son la competencia, las fusiones de emporios y la liberalización del comercio, entre otros. Se hará hincapié en nuevos modos de ver a la organización y cómo Intéllite puede adoptarlos para superar la teoría clásica en la que se encuentra para ser parte de la nueva gerencia propuesta por D' Aprix.

En el terreno comunicativo, se realizará una auditoría de medios para detectar cuáles son los más utilizados, pero al mismo tiempo descubrir los canales que la organización usa para informarse y comunicarse. Se detectarán redes y los flujos que se generan al interior de la organización y si éstos son de tipo ascendente, descendente u horizontal y si la que abunda es la comunicación formal o la informal.

Después se aplicará una técnica cuantitativa mediante una encuesta llamada medidas de discrepancia para conocer cuál es el estado que guardan sus miembros en cuanto a la comunicación que se genera en Intéllite, se detectarán problemas y conflictos que de ella

emanan. La técnica ayudará a saber como su nombre lo dice, que tanta discrepancia hay entre las opiniones de los miembros y si estos están de acuerdo con la comunicación y su flujo o y si los superiores comparten su opinión o la rechazan.

Una vez que los problemas son detectados, se procederá a realizar algunas propuestas de acuerdo a las necesidades e inquietudes de los miembros en la organización. Se tomarán en cuenta las respuestas en cuanto a la integración, toma de decisiones o grado de colaboración para así tener el panorama más claro de los puntos que debe atacar Intéllite, comunicativa e informacionalmente hablando.

2.1 Costo generalizado de la Acción

En el capítulo anterior, mediante la comparación de flujograma real y el funcional, se detectó que en Intéllite el principal problema operativo era la base de datos que se maneja y la cual es indispensable para que los editores de Intéllite VA puedan realizar satisfactoriamente su trabajo. Esta medición nos permitió detectar que la frecuencia con la que el problema se presentaba era a diario y que sus miembros tenían que responder ante las necesidades cotidianas.

Si la base de datos no cumple con ciertos requisitos: estar completa, a tiempo y sin faltas de ortografía, el trabajo de los editores se ve afectado pues cada uno de ellos tiene que recurrir a métodos diferentes para obtener la información que permita realizar los productos y ofrecer un correcto servicio a los clientes.

Los analistas deben de hacer uso de los portales que los diarios de circulación nacional tienen disponibles como es el caso de *La Jornada*, *Milenio Diario*, *Reforma*, *El Economista*, *El Financiero*, *Ovaciones*, *Unomasuno* y *Crónica*, o en su defecto revisar la información que fue escaneada en los diarios y si ésta no se encuentra en la base de datos, entonces la nota es redactada e insertada en el documento final, lo que implica un costo mayor en recursos materiales, de tiempo y humanos como el desgaste psicológico de los miembros.

Una vez que la información es obtenida, se edita, se trabaja con ella y se realizan los documentos; sin embargo, dicha labor tiene un costo ya que ocasiona gastos energéticos, económicos, temporales y psicológicos.

Abraham Moles, físico francés fundador de la Teoría de los Actos, establece que la comunicación es una metaacción, es decir, una acción que coordina acciones, de esta manera ubica a la comunicación en una instancia estratégica ya que bajo esta lógica es el principal

instrumento de la eficiencia organizacional. Nos dice que las acciones expresivas desencadenan acciones ejecutivas y si en ese sentido se logra la eficiencia entonces se logrará coordinar y eficientar todas esas acciones que realiza el ser humano y que son necesarias para el funcionamiento de cualquier organización.

Si esta eficiencia no se logra en el sentido que fue planeada, entonces existe un costo que se asocia con el objeto, al respecto Moles dice: “el costo generalizado es un principio regulador de acciones humanas, según el cual el individuo no entra en acción, sino en la medida en que el beneficio que espera del cumplimiento de ésta sea superior al costo que implique su cumplimiento”: (Moles; 1973: 87).

Es importante señalar que lo planteado por el autor permite que los seres humanos estén más conscientes de las consecuencias que cada acto conlleva tanto en su vida cotidiana como en las organizaciones con las que diariamente debe interactuar.

Moles plantea también cuatro reglas de acción: Un individuo efectuará una actividad con mayor frecuencia si esta actividad es recompensada; existe mayor probabilidad de que el individuo efectúe la acción si le ha traído beneficios en otras ocasiones (condicionamiento); mientras más valor personal tenga la acción, es más probable que la efectúe el individuo, y si la acción de un individuo no recibe el beneficio esperado o recibe una sanción, resulta un costo psicológico que deriva en frustración que es proporcional a la causa y puede llevar a un comportamiento agresivo”. (Moles, 1973).

En el caso concreto de Intéllite, los individuos que participan en ella actúan por condicionamiento porque cuando un editor o capturista tiene más productividad entonces recibe una retribución extra, aunque ésta no es constante, sólo se da en la medida de su funcionamiento y recursos de la empresa lo que a su vez provoca que el postulado cuarto de Moles haga efecto, pues tal y como él lo menciona si el integrante de la organización no recibe el beneficio esperado, aunque se le explique el porqué de dicha situación, resultará en él un estado de frustración proporcional a la causa y un comportamiento agresivo, por ejemplo: llegar tarde o el no presentarse a trabajar.

Como puede notarse se trata de observar los beneficios que trae consigo la realización de una acción planeada y organizada, en la que la comunicación sea el eje que permita reducir costos y aumentar beneficios y lograr que las actividades de la organización tengan un punto en común.

Moles también advierte que el costo del objeto está ligado no solamente a su precio, que es un concepto universal ligado al mercado, sino también, y quizás mucho más, al esfuerzo y al

tiempo que hay que consagrar en la vida cotidiana para obtenerlo. Es decir, el costo no sólo tiene que ver con el aspecto financiero, sino también con el desgaste energético, temporal y psicológico que sufre el individuo.

Costo financiero: Es el que se traduce en un valor fiduciario, en moneda, y que es en general la noción más conocida. (Moles; 1973: 49). En la sociedad moderna un gran número de productos o servicios tienen un costo: una pasta, un submarino nuclear, etcétera. En el caso de Intéllite, si el proceso sigue su curso normal, se invierte solamente en aquellos recursos necesarios como periódicos, luz, internet y salarios, pero si la base de datos está incompleta entonces se incrementan los costos por el acceso a internet, la luz gastada y por supuesto por el pago que se tiene que hacer a los portales a los que no existe un acceso libre como son *Milenio* y *Reforma*.

Costo Temporal: Todo acto, todo objeto, todo servicio, toda ocupación humana, se traduce necesariamente en una disposición de tiempo. “Esta noción de costo temporal es quizá una de las que más graban las acciones humanas en la vida cotidiana. Se impone a partir de momento en el que uno toma tiempo de duración, como cantidad que se ha extraído por la acción del capital temporal del ser. Ya se trate de un acto individual o de una acción colectiva de una empresa de producción en determinadas condiciones, va a requerir de tiempo, un plazo de fabricación y un plazo de entrega”. (Moles, 1973:49).

Podemos referirnos en este caso a los capturistas y editores de Intéllite, el tiempo siempre es importante, deben de llegar temprano, de las 2:30 de la mañana para que toda la información esté lista y a tiempo para que los clientes queden satisfechos. La información que se maneja debe ser inmediata, de ahí la precisión de ir siempre contra reloj. Cada capturista y editor debe tener velocidad en la captura y en la edición, ya sea para que en menos de dos minutos esté ingresada en el sistema o para que el editor en el sistema lea, corrija y la ingrese a los documentos.

Si por alguna razón el proceso no sigue su curso entonces los costos temporales se incrementan muchísimo, los analistas son sometidos a más presión, deben de capturar y editar más aprisa, de lo contrario comienzan las protestas del jefe lo que provoca conflictos. Además eso les implica acabar más tarde y que en ocasiones lleguen más tarde a sus otros trabajos, que en la mayoría de los casos todos tienen para completar sus necesidades económicas.

El ambiente se siente más tenso, todo es más aprisa, la distribución de los mensajeros también empieza tarde y ello ocasiona que exista más tráfico y que en consecuencia tenga que gastar más en gasolina o que sufran más riesgos de accidentes.

Costo energético: Es la energía en término fisicoquímico, en el sentido del número de kilogramos o kilovatios/hora consumidos o economizados, o incluso consumidos con miras a un ahorro posible. (Moles, 1973: 52). En el caso de Intélate se trata de la energía que se consume día a día en todo el proceso para la realización de los productos finales. Algunas de estas acciones son de baja intensidad energética como entrar al sistema e iniciar la búsqueda de notas, pero son las de alta intensidad energética la que más repercuten en los empleados como es la lectura de notas y la captura o edición de las mismas. Si la base de datos estuviera completa y sin errores los analistas sólo tendrían que editar las notas, pero no capturarlas como pasa en la mayoría de los casos ocasionando cansancio y molestia pues el trabajo que otros deben realizar lo hacen ellos mismos.

Costos psicológico: Para entender este tipo de costo se podría decir que el individuo dispone de un “potencial de energía” psíquica en un recipiente misterioso que vaciará progresivamente por la ejecución de cierto tipo de actos. Este recipiente se vaciará progresivamente y dejará al individuo desprovisto de reservas, hasta que por medio del reposo, del sueño, de la distracción, o de la indiferencia, recobre una nueva capacidad y reconstituya sus reservas psíquicas”. (Moles, 1973: 53).

Desde este punto de vista. El individuo necesitará ser tomado en cuenta, respetado y valorado en la organización. También serán importantes el descanso que se le proporcione, su satisfacción personal y sin duda las relaciones que entable con sus compañeros.

Concretamente, y analizando lo que sucede en Intélate, es lamentable que este último rubro sea uno de los más costosos y a los que se les presta menos atención en la organización.

Para darnos una idea de lo que pasa, en Intélate los capturistas y los analistas son considerados sólo operadores, aquellos que deben de realizar toda la “talacha” y que su obligación es cumplir para que la organización vea satisfechos sus intereses. Los trabajadores no reciben nada a cambio, a veces ni días de descanso y mucho menos el reconocimiento de su esfuerzo. Existe personal que labora toda la semana cubriendo horarios maratónicos desde las 23:00 horas de un día anterior y hasta las 3:00 de la tarde siguiente y otros de las 2:30 de la mañana hasta la 1:00 de la tarde.

Salvo un bono de productividad que se da a veces, dependiendo de los recursos de la empresa, y el seguro social, no existe otra cosa que haga al trabajador sentirse más comprometido con la organización, cómo se demuestra en la página 63.

2.1.1 Problema medido

Intélite es una empresa que internamente enfrenta varios problemas, siendo el de la base de datos en el que se centrará el análisis, de ahí la necesidad de demostrar en la siguiente gráfica cuáles son aquellos costos que más impactan a la organización en los cuatro niveles anteriores y cuáles son las consecuencias de la falta de una comunicación planeada y estratégica.

De acuerdo al manejo del costo generalizado de la acción que maneja Moles, cada uno de los siguientes aspectos son importantes pues como él mismo asegura: “los actos humanos son motivados por el dinero, el tiempo y la energía que ellos representan”. (Moles, 1973)

Sin embargo, al respecto Moles aclara “las organizaciones no ven el costo psicológico, es el empleado quien invierte el costo”. (Moles, 1973)

2.1.2 Tabla de costos

PROBLEMA: BASE DE DATOS INCOMPLETA	CAPTURISTAS	EDITORES	SISTEMAS	OBSERVACIONES
Llegar a la oficina	Alta intensidad energética	Alta intensidad energética	Alta intensidad energética	
Captura de notas	Alta intensidad energética	Alta intensidad energética		
Acceso a la base de datos		Baja intensidad energética		
Edición y corrección de notas	Alta intensidad energética	Alta intensidad energética		
Consulta portales	Alta intensidad energética	Alta intensidad energética		
Elaboración de documentos		Alta intensidad energética		
Subir documentos a la red		Alta intensidad energética		
Uso de luz	SI	SI		
Acceso a Internet	SI	SI		
Acceso a portales	SI	SI		Milenio \$230 trimestrales Reforma \$450 trimestrales
Mantenimiento de la BD			SI	Compra de servidores

7 a 8 horas laborables 6 días a la semana	SI	SI		Capturistas entrada: 2:30 am Editores entrada: 2:30 y 6:00 am Sistemas entrada: horario nocturno, matutino y vespertino
Desgaste	SI	SI	SI	SI
Cansancio	SI	SI	SI	SI
Desvelo	SI	SI	SI	SI
Incertidumbre	SI	SI	SI	SI
Presión	SI	SI	SI	SI
Enfermedades	SI	SI	SI	Gripas Enfermedades respiratorias

Cómo se puede apreciar en la tabla, cada uno de estos costos que se manejan tienen su impacto en la organización. El energético porque la mayoría de las acciones que se realizan en todo el proceso son de alta intensidad energética, lo que supone un esfuerzo mayor del empleado para realizar dichas funciones. En términos normales el editor sólo debería disponer de la información de la base de datos, leerla y seleccionarla; sin embargo, cuando la nota no está en el sistema y tiene que capturarla le implica desgaste mental mayor.

La energía gastada por los editores y los capturistas en este sentido es la misma porque finalmente implica capturar una nota. Pero se trata también de duplicar funciones. De hecho el que más pierde es el editor porque realiza actividades que no corresponden a su perfil de puesto.

Respecto al costo temporal, su impacto también es decisivo en el proceso porque al redactar una nota se pierde más tiempo, incluso los documentos fijados a una hora tienen que salir más tarde. El gerente empieza a presionar, todo se tiene que hacer más aprisa y por ende más probabilidades de que se cometan errores.

En cuanto al costo económico la organización tiene que pagar la luz, el acceso a internet, las claves de acceso a portales restringidos y también un mayor mantenimiento de los equipos pues el bajar constantemente información de la web se corre más riesgo de dañar las computadoras con virus, de hecho siempre se tienen que actualizar los programas antivirus. Aquí la parte de sistemas también invierte energéticamente, tiene que supervisar los equipos y dotarlos del software que se requiere.

Otro de los costos económicos que también es evidente es con los salarios, pues al duplicarse las funciones, el número de capturistas podría reducirse a la mitad, puesto que muchas de sus funciones son asumidas por los editores. Si tomamos en cuenta que cada analista gana en promedio 3000 pesos, entonces la empresa podría tener ahorros significativos para ocuparlos por ejemplo: en más bonos o gratificaciones.

Por último está el costo psicológico, aquel que en cierta medida es difícil de cuantificar, pero que está de manera latente. Las entradas de madrugada y el exceso de trabajo hacen más susceptible al trabajador de padecer, sobretodo, enfermedades respiratorias.

También hay cansancio, estrés, desveladas y en consecuencia más desgaste físico. La mayoría trabaja somnoliento y mal humorado. De hecho la mayoría tienen otros empleos pues además de que el salario es poco, éste casi siempre llega con retraso. Sumado a todo lo anterior, el trabajador cada quincena tiene que asumir la incertidumbre de su pago, si será ese día o hasta

la próxima semana, a veces hasta se hacen bromas al respecto o se hacen apuestas de cuánto y cuándo pagarán.

En ese sentido la organización poco o nada hace al respecto, a veces ofrece ayudas para el transporte de madrugada, pero por la estrechez económica esto no siempre es así. En realidad poco toma en consideración al individuo en este sentido porque ni siquiera se ha puesto a pensar que todo este desgaste de alguna manera influye en el trabajo, ya sea por la productividad que tanto demanda o por la disponibilidad de sus integrantes.

2.2 Acciones autónomas y heterónomas

En este apartado conoceremos el tipo de acciones que se generan en una organización de acuerdo al comportamiento de los individuos. Al respecto se establece que:

“El comportamiento se realiza en una cadena de acciones o actos, que se entienden como un acto de energía que los seres invierten en la solución o mantenimiento de su viabilidad. Esta cadena se conforma de acciones o actos de distinta índole y composición: por su composición, pueden ser autónomos o heterónomos; por su índole, ejecutivos o evocativos.” (Martín Serrano en Serrano, et. al: 54)

Visto de esta manera, llegamos a una parte sustantiva de la comunicación, pues para que esta se lleve a efecto y las acciones en cadena puedan suscitarse, un individuo necesita de otro individuo, sobre todo si consideramos que la organización es un ente humano, con alma y espíritu en sus integrantes. El ser humano no forma una organización, necesita de los otros para darle sentido a la realidad, es decir, no puede quedarse excluido, necesita del otro para actuar.

Es cierto que algunos actos son autónomos. Pero estos son los menos, en la mayoría de ellos interviene la comunicación para dar órdenes, aclarar dudas o bien socializar, es por ello que en el presente estudio no podemos excluir a una u otra, ambas ejecuciones, las autónomas y heterónomas son necesarias, aunque para los fines de Intélite las que más se utilizan son las segundas.

Es conveniente recordar que Moles habla de la comunicación como un acto de baja intensidad energética que desencadena actos de gran energía y que por lo tanto la comunicación es una meta – acción que al generarse coordina otras acciones.

- **Autónomos:** Son realizados por un solo sujeto
- **Heterónomos:** Intervienen dos o más sujetos
- **Ejecutivos:** Suponen un alto grado de energía porque intervienen y transforman un estado de cosas en la realidad
- **Evocativos:** Solamente nombran o representan algún aspecto de la realidad (Martín Serrano en Serrano, et. al: 54)

Partiendo de tales definiciones, queda claro que la elaboración de la base de datos en Intélite es un proceso que tiene una combinación de dos niveles. En el siguiente cuadro se describen aquellas actividades autónomas y heterónomas que en la organización se generan y que permiten detectar la existencia o no de comunicación:

Se trata de un cuadro en el que las actividades registradas en Intélite por los capturistas y editores se clasificaron para identificar aquellas en las que intervienen dos o más sujetos, generándose una interacción como es el caso de las autónomas-ejecutivas y las heterónomas-evocativas, de aquellas en las que no hay comunicación como son las autónomas-evocativas y las heterónomas-ejecutivas.

TIPO DE ACTOS	CAPTURISTAS	EDITORES
Autónomos – ejecutivos	<ul style="list-style-type: none"> ● Encender la computadora ● Ingresar al sistema con password ● Leer las notas ● Capturar notas en el sistema ● Clasificar notas ● Escuchar audios (capturarlos) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Encender la computadora ● Ingresar al sistema con password ● Realizar búsqueda en el sistema ● Leer notas ● Editar notas ● Corregir notas ● Revisar portales ● Realizar documentos ● Subir documentos
Autónomas – evocativas	No	No
Heterónomas – ejecutivas	No	No

Heterónomas – evocativas	<ul style="list-style-type: none"> ● Órdenes del jefe a cada uno de los empleados ● Aclaraciones del jefe sobre la hora de entrada ● Anuncios sobre políticas de la empresa ● Consultas sobre las notas ● Pláticas en los pasillos ● Saludar y dar los buenos días 	<ul style="list-style-type: none"> ● Órdenes del jefe a cada uno de lo empleados ● Aclaraciones del jefe sobre la hora de entrada ● Anuncios sobre políticas de la empresa ● Consultas sobre las notas ● Pláticas en los pasillos ● Saludar y dar los buenos días
--------------------------	--	---

2.3 Costos de una comunicación poco eficiente

Después de todo lo visto anteriormente, la ineficiencia en la base de datos es sólo una muestra todo lo que como organización tiene que padecer Intélite ante la falta de una comunicación planeada y acertada.

Se trata de un proceso, que como muchos otros que se gestan en su interior, necesitan de la comunicación para llegar a acuerdo de reducir los conflictos.

Si los directivos escucharan y atendieran cada uno de los reclamos y si los analistas y capturistas tuvieran la libertad de manifestar sus ideas y opiniones, se lograrían más objetivos en común. Si consideramos que la base de datos es la principal herramienta con la que cuentan los editores, sus ideas serían fundamentales para el mejoramiento de la misma.

Sería entonces indispensable que se atendieran aquellas solicitudes sobre la mejora en la base de datos, hacerla más productiva, qué notas son las que hacen falta, por qué el editor necesita tener primero ciertas notas capturadas y después otras, cuáles son los diarios que deben de estar más temprano, o incluso ideas para mejorar los documentos, si es necesario introducir gráficas, datos, estadísticas, entrevistas etcétera.

Sería necesario que los miembros conocieran qué es lo que pasa en ese lugar en el que pasa la mayor parte del tiempo y en el que deposita su tiempo y esfuerzo, el director debe de entender que su negocio, sus intereses, dependen de la disponibilidad, voluntad, coordinación y colaboración de estos individuos, pues de lo contrario, sin comunicación e información sucede lo que ya es una realidad en la organización, hay distanciamiento, poca motivación, desinterés, poca disponibilidad, falta de compromiso y en consecuencia no hay ventas, ni clientes y faltan inversiones.

2.4 Lo informativo y comunicativo en Intélite

Cómo se ha estudiado hasta este momento, la comunicación es una de las herramientas más importantes para cualquier organización, de ella depende en buena medida la integración de los individuos para realizar adecuadamente sus funciones. Pero también depende de la información para conocer a detalle todos los aspectos que son necesarios e indispensables en el trabajo.

De acuerdo a los conceptos que maneja Martín Serrano, la comunicación es entendida como “una forma de comportamiento que se sirve de actos expresivos en vez de actos ejecutivos, o si se quiere, un procedimiento entre otros posibles, para lograr algo, cuando el logro tiene que alcanzarse en el marco de un sistema de interacción.” (1993: 45)

En el caso de la información explica: “en la comunicación se maneja información, pero no todas las informaciones se obtienen por vía comunicativa”, y agrega: “la información nos llega por la información de las cosas, por la reflexión a propósito de las cosas, por la práctica de las cosas y por la referencia que otros hacen a las cosas; sólo la última forma de adquisición sigue una vía comunicativa.” (Serrano, 1993: 62)

En la medida que un individuo esté informado (saber qué y cómo hacer) y comunicado en la organización, se reducirán los conflictos, se llegará a acuerdos y por ende habrá más coordinación en el trabajo en conjunto.

Autores como Salvador R. Sánchez lo explican de mejor manera “las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus miembros, sobre todo cuando el entorno cambia imprevisiblemente”. (Sánchez en Fernández Collado, 1991: 47)

En cuanto a la comunicación, esta también es nula, no hay retroalimentación que permita a los editores expresarse. Hasta el momento, no ha existido ninguna reunión entre gerentes y editores para saber cuáles son las expectativas de la organización con la nueva fusión, cómo funciona la base de datos, qué es lo que necesita, cómo puede mejorarse para que los editores realicen bien su trabajo, incluso, jamás se ha convocado al personal para conocer a los clientes, qué es lo que quieren o cuál información es la que más interesa, es más los analistas que son encargados de realizar los productos no los conocen y sólo se les dan ciertas notas para capturarlas, para realizar una síntesis, pero sin tener claros los lineamientos que el cliente quiere, muchas veces se han preguntado, ¿lo querrá así?, ¿con letras negras o azules?, ¿será más importante mencionarle la cotización del dólar o del euro?.

La información que se necesita mínimamente para realizar el trabajo se limita, sólo se da en partes, pero no con un panorama completo, se da una orden, pero no se sabe cuál será el resultado final, si se trata de un producto nuevo, un plan o un proyecto.

Como muestra de esta falta de comunicación y de rehusarse a escuchar al otro, hace poco, uno de los documentos -el Selecta de Presidencia, que tiene como cliente a la Sedena- se entregó por unos días más tarde de su horario de entrega comprometido, casi dos horas después de lo programado, pues la persona encargada tenía mucha carga de trabajo, se supondría que el cliente o alguien de Atención al Cliente responderían, tendría una reacción, pero no fue así. Un día el documento se dejó de hacer y no pasó nada, lo que significa que no existe interacción, un canal que permita retroalimentar al departamento para saber qué fue lo que pasó, por qué fue el retraso, si fue el sistema o no había notas.

De hecho los analistas han sentido la necesidad de no entregar los productos un día para saber qué pasa y si existe una reclamación por lo menos de esta manera conocer al cliente. Se trata de esperar un retroalimentación aunque sea negativa pero igual de necesaria para que el individuo sea visto y escuchado y que no viva en el silencio.

En resumen, Intélite es una empresa que no sólo no escucha, sino que no conversa y que aunque depende, como todas las organizaciones, de sus miembros, éstos son relegados a un segundo plano, en el que las relaciones humanas son reducidas, los directivos las tienen descuidadas, aunque ello no signifique que existan grupos que interactúen entre sí para sentirse más identificados con ellos, aunque no precisamente con la organización.

Estos grupos también tienen un sentido en la organización, pues como bien se dijo no sólo es para la formación de la organización, sino que cumplen otras funciones. En ellos, el sujeto se vuelve el actor social y adquiere identificación.

Se trata como plantean los autores de la Organización Habitable de “un doble enlazamiento que cumplen los miembros, por un lado serán sujetos a la cadena vertical, la jerarquía, que los vence - impone y están entramados en la red, como grupos”. (Serrano, et. al. 2000:51)

Estos grupos provienen de una división técnica el trabajo, se estructuran de acuerdo a las actividades que desempeñan y a la vez son indispensables para la coordinación de acciones. Gracias a ellos las personas se sociabilizan, pero también por ello se entra en conflicto.

Sin embargo, en Intélite son prácticamente ignorados lo que supone la falta de capacidad de la empresa para entender su importancia y que son producto de las relaciones que se gestan al interior de la organización misma.

Al ser ignoradas estas relaciones, estos grupos responden, se vuelven más integrados para sobrevivir a la presión, inseguridad e incertidumbre que se vive en Intélate. Cada uno es único y diferente, pero estas cuestiones que mantienen en común son las que les dan un sentido de formación.

En términos generales, estamos frente a una organización con graves costos económicos debido a sus recurrentes crisis económicas debido, principalmente, a la falta de comunicación y de integración con sus integrantes. La empresa no tiene claros sus objetivos, ha sido incapaz de autodefinirse y por lo tanto de comunicar su proyecto con el personal. Las apuestas han sido en varios sentidos, como productora de televisión, como especialista en inteligencia, como agencia de información, como líder en el monitoreo de medios.

Cuando un empleado de la organización se le pregunta ¿qué es Intélate?, ¿qué hace?, ¿a qué se dedica?, es difícil definirlo, precisarlo. Hace mucho y a la vez no concreta mucho, monitorea, realiza análisis, crea valor agregado o bien, es consultora de una campaña política. A pesar de ello los miembros siguen en ella, cumplen su horario de trabajo y sus labores, todo por diversas razones: dinero, necesidad, reconocimiento social, posición, etcétera.

2.5 Causas de los problemas: Infraestructura, estructura o supraestructura

En esta parte se analizarán las causas del problema medido desde tres niveles en la organización: la infraestructura, son los recursos, insumos, materia prima, equipamiento e inmuebles. La estructura, la forma de organización del trabajo y el diseño en que debe funcionar la misma. La supraestructura, se refiere a la cultura, idiosincrasia, representaciones e ideas que los actores tienen de las cosas.

Como puede apreciarse el problema genera costos que tienen que ver con la estructura, el área carece de planeación y no considera estos problemas como graves y aunque se insiste en ellos se les deja en un segundo plano. La dirección considera que sólo tres personas en la organización son capaces de pensar, las demás personas sólo están para ejecutar y operar.

No se toman decisiones para mejorar la base de datos, no existe capacitación, ni manuales de redacción o captura, se da por hecho que la gente sabe lo que tiene que hacer y no se le instruye para que haga su trabajo. Otro de los conflictos reside en la falta de un departamento de calidad que filtre la información y que la haga más certera para la elaboración de los documentos y para la utilización de los clientes.

En cuanto a la superestructura tampoco existen planes de motivación o incentivos que hagan que el empleado responda con más entusiasmo al trabajo, sobre todo porque se trata de una actividad en la que hay que estar durante ocho horas consecutivas en la computadora. Entre los integrantes hay poca interacción, además de vivir en la incertidumbre de los pagos, de los cambios y hasta de un posible despido.

Intélite cuenta con tres o cuatro gerentes y es uno sólo de ellos el encargado de toda la parte operativa, de vigilar el manejo de contenidos, la captura en prensa, radio, televisión, prensa internacional, y además es el encargado de dar soporte, por parte de sistemas, para coordinar todos los procesos, es decir, también es el encargado de administrar los programas, la red y el sistema, situación que lo hace estar en todo y nada a la vez, de esta persona depende casi el 80% del personal operativo.

El problema también tiene que ver con la falta de claridad en los procesos. La fusión que hasta el momento se sigue llevando a cabo con Comunicación y Análisis (CAMSA) impide que las funciones sean claras para los empleados, en este caso en el área de Intélite VA se sigue trabajando con dos procesos para la elaboración de documentos, cada una de las empresas tiene sus propios clientes y para ofrecerles el servicio cada una tiene su propia metodología, es decir, se trata de una duplicación de funciones, de objetivos y metas.

El gerente Germán Campos, nuevo coordinador del área será el encargado, junto con otras áreas (Síntesis, Captura y Ventas), de unificar estos procesos; sin embargo, sin información que haga saber de estos cambios y sin la retroalimentación suficiente para conocer las inquietudes de los empleados, no hay la integración suficiente para proceder a la eficiencia de la empresa.

Puede observarse en ese sentido que la información sigue siendo mínima, sólo es para dar órdenes, para imponer decisiones, pero no para dar a conocer al personal lo que está pasando. Los miembros se siguen preguntando ¿cuánto durará la fusión?, ¿cuándo se trabajará con el mismo proceso?, ¿en qué puedo ayudar para que las áreas se sigan integrando?, ¿cómo y dónde encajo como integrante de la organización?, ¿por qué la base de datos es cada vez más incompleta?, ¿seguirá trabajando de la misma manera?, etcétera.

En el nivel infraestructural, la materia prima (los periódicos) se siguen surtiendo, es algo que no puede faltar porque de ello depende Intélite para su funcionamiento; sin embargo, los recursos siguen siendo limitados, los pagos son irregulares y las computadoras son escasas, además de que no se siguen actualizando.

Tampoco hay suficiente mobiliario, las sillas, por ejemplo, son incómodas y no son suficientes para los empleados, ocasionando conflictos cotidianos. Cuando alguien tiene una silla la tiene que cuidar siempre pues de otra manera otro puede tomarla lo que implicaría hacer uso de las que están más deterioradas y que son aún más incómodas. De hecho, los integrantes han optado por imponer algunas tácticas para salvaguardarlas: algunos las marcan, les ponen nombre e incluso han llegado a situaciones extremas como quitarle tornillos, desarmarlas y guardar las piezas bajo llave para que al llegar las vuelvan a armar y de esta manera no perder algo de comodidad en el desarrollo de sus actividades .

2.6 Intélate en un mundo globalizado

Después de analizar los problemas de infraestructura, estructura y supraestructura, en esta parte del análisis nos centraremos en seguir estudiando a la organización para saber cómo se comporta internamente y qué relación tiene con el exterior. Para ello se partirá de dos modelos administrativos-comunicativos: el clásico-estructuralista y el contingente.

El primero nos ayudará a saber cómo es que se comporta Intélate y qué elementos obtiene de la Teoría Clásica para llevarlos a la práctica. El segundo, es un modelo que permite a la organización tener una visión diferente respecto al paradigma del control y que puede ser muy útil para enfrentar las contingencias que se le presentan.

Además de su interior complejo y dinámico, integrado por miembros igual de complejos y paradójicos, uno de los mayores retos que tiene que enfrentar Intélate es hacia su exterior. Si bien es cierto que la empresa enfrenta cambios y reestructuraciones con el deseo firme de enfrentar la globalización y sus nuevos paradigmas, también es cierto que en la mayoría de los casos no ha sido contingente en el escenario turbulento que se le presenta.

Si tomamos en cuenta las nuevas tendencias tecnológicas que vive el mundo se puede observar a Intélate como una organización vanguardista haciendo uso del internet, del correo electrónico y de herramientas más sofisticadas como fue la reciente introducción de la digitalización para poder escanear completos los diarios y después, mediante un sistema computarizado, editarlo y manejarlo de acuerdo a las necesidades de los clientes y de los procesos en sí.

Desde sus inicios fue una empresa que se caracterizó por ser innovadora en este tipo de servicios, de hecho fue pionera en el mercado de la información con valor agregado; sin embargo, Intélate no fue capaz de mantener este liderazgo debido, principalmente, al crecimiento de la competencia, de hecho uno de los colaboradores de la empresa emprendió su propio negocio en el campo, situación que se mencionó en el capítulo anterior.

Las circunstancias externas la llevaron siempre a buscar la autosuficiencia tratando de realizar alianzas, como fue el caso de Grupo Carso y CNI Canal 40; sin embargo, la falta de un proyecto claro y definido, y de una propuesta más madura, fue lo que lo llevó a perder socios y por ende a no lograr una consolidación en el mercado.

La época de crisis fue difícil, se perdieron inversiones pero también clientes ante la falta de credibilidad y seriedad en los servicios. Con un personal desgastado, poco motivado y en constante incertidumbre laboral, la empresa poco tenía que ofrecer al entorno. La alternativa entonces fue la fusión con Comunicación y Análisis, empresa con 30 años de experiencia en el mercado de monitoreo.

La negociación empató por un lado la tecnología de CAMSA con el desarrollo de un *clipping* digitalizado y la tecnología de Intélate con un sistema de captura y clasificación que permite tener una base de datos con seis años de antigüedad, la cual es alimentada con 3,500 notas que en promedio se trabajan al día.

A pesar de este desarrollo tecnológico, la organización enfrenta una de sus más grandes disyuntivas: por un lado la opulencia mediática y por otro la pobreza comunicativa en su interior, de hecho uno de los integrantes del Consejo Editorial, el escritor y periodista José María Alponete decía que lo más difícil para Intélate es que siendo una empresa de comunicación, ésta no existía y no la ponga en práctica.

Si la empresa quiere tener éxito no puede perder de vista este fenómeno y aunque es cierto que debe de responder a las demandas de un capitalismo de consumo, también es cierto que gran parte de su éxito depende de la creatividad y al empeño de sus miembros, pues ellos son los que arman planes y proyectos, son los que le permitirán a Intélate salir a flote para enfrentarse a la competencia, a los clientes, al mercado y a la economía nacional. Pilar Baptista nos habla de este ambiente en el que se desenvuelven las organizaciones actuales, habla de un "proceso de selección darwiniano, en el que muchas empresas desaparecen, sobreviviendo sólo las más fuertes, o mejor dicho, las que leen con más acierto y claridad el medio que les rodea". (Baptista en Fernández Collado; 2003: 215)

Pero para leer este entorno necesita de los individuos, de su experiencia, de toda su inteligencia, y aún de su complejidad pues no se pueden quedar en el anonimato, máxime cuando su vida cotidiana, su familia y su vida personal están bajo el condicionamiento de la empresa para la cual trabaja.

El ambiente sigue siendo incierto y turbulento pues a pesar de que las empresas necesitan de información acertada para la toma de decisiones, creen que es suficiente con echar un vistazo a

los diarios sin darse cuenta que Intéllite puede ofrecer algo más que eso: un valor agregado a la información. También es cierto que el internet ha crecido a pasos agigantados y que la información en línea es una realidad; sin embargo, la empresa ha perdido de vista ciertas cuestiones como el hecho de que algunos directivos, o incluso políticos, de entre 50 y 60 años, no entienden el lenguaje informática, se resisten a entrar en el aro y en consecuencia prefieren dejar a un lado la digitalización para optar por lo tradicional, la lectura de un papel en físico.

Hoy en día, los retos que tiene Intéllite hacia el exterior es con sus clientes, deberá buscarlos, recuperarlos o en su caso mantener los que ya tiene, lo importante será ofrecerles lo que tanto demanda el mercado: calidad, controles en los productos al ciento por ciento para que confíen en ellos, en ese sentido su mayor meta interna será con sus empleados, ofreciéndoles seguridad y una menor incertidumbre laboral pues en la medida en que los tenga satisfechos habrá un compromiso más claro hacia la organización; sin embargo, esto sólo lo logrará en la medida que interiorice los nuevos paradigmas de la organización y de la gerencia para que una vez que su interior mejore y se integre, su imagen se revalúe y se fortalezca.

Esta nueva gerencia es precisamente la que demandan las organizaciones, se trata precisamente de preocuparse por los empleados, saber de sus intereses y preocupaciones porque de ellos depende la funcionalidad y desarrollo de la organización. Si un gerente quiere de un empleado una respuesta lo mínimo que debe entender es que sólo comunicándose con él es como puede obtener su disponibilidad. Se debe de recordar que los seres humanos son complejos .y que de su racionalidad y libertad para responder depende Intéllite para funcionar. Si no hay comunicación, no habrá acción coordinada.

2.6.1 Hacia un modelo clásico-estructuralista

Como se dijo anteriormente, en esta parte del capítulo se tratará de explicar el comportamiento de Intéllite y para ello se hará referencia al modelo el control y la sistematización planteado por diversos autores como Max Weber, Federick Taylor y Henry Farol, para definir ciertos aspectos que mantienen a la organización en este esquema y que se caracteriza por una toma de decisiones vertical, con énfasis en la tarea y muy poca atención en la relación de los individuos.

La pertinencia de abordar dicho modelo se debe, principalmente, a que se trata de un patrón que siguen la mayoría de las empresas mexicanas, siendo Intéllite una más de sus víctimas. Se hará hincapié sobretodo en el modo en que opera y de cómo su implementación lleva más al desgaste que a la optimización misma de la organización. Como se recordará, se trata de un

paradigma que surgió a partir de la Revolución Industrial y que en ese momento operaba oportunamente, pero que ahora, debido a la maduración de las economías en diversos países, se ha vuelto obsoleto e inoperante.

Intélite es una organización que podría ser explicada bajo la Teoría Clásica, sobre todo desde la perspectiva de Taylor y Weber, en cuanto a la estructura y funcionamiento como plantean estos especialistas, la idea es llegar a la precisión y especialización del trabajo.

Después de que Intélite se funcionó con Comunicación y Análisis, se impuso un sistema de control estricto, de hecho se comenzó con la normalización de algunos procesos. Desde la hora de entrega de los documentos hasta el chequeo de entrada y salida del personal.

También se aumentaron los días en la jornada laboral (de cinco días a la semana se pasó a seis), entradas a laborar mucho más temprano, de las 7:00 a las 6:00 e incluso las 5:00 de la mañana, y la prohibición de las salidas a comer o desayunar lo que en gran medida mantienen al personal descontento e inconforme.

Desde luego que son cambios en los que en ningún caso se consultó al personal, fueron decisiones unilaterales que resintieron los trabajadores.

La justificación que la organización da a todos estos cambios es la productividad, en una circular y en una junta informativa sólo se detalló la importancia de la productividad, de realizar el mayor trabajo en el menor tiempo posible, de hecho el personal siempre debe de estar activo, pero sin esperar mucho a cambio. No existen incentivos, ni recompensas al respecto, sólo un bono que como ya se dijo anteriormente dependerá de la productividad de los sujetos y de los recursos de la empresa, en una quincena se le otorgará a una parte y en la siguiente a los que faltaron y así sucesivamente.

Hasta el momento, el único compromiso de la organización es que ya no habrá despidos, si la situación sigue como hasta ahora, pero si la crisis se acentúa, las cosas pueden cambiar, es decir, se trata de una promesa que está a expensas de las ventas y de los clientes, de los futuros contratos o de los proyectos que se lleguen a realizar o perder.

En este sentido Weber habla de esta Racionalización de la Organización, con la intención de realizar las tareas con el máximo beneficio y de una Administración Científica, en la que se selecciona al trabajador para alcanzar su máxima productividad.

Por su parte, Taylor establece un estudio de tiempos y movimientos, situación que en Intélite es prioritaria para la entera satisfacción de los clientes y para los directivos en general sobre todo porque lo que más le importa al dueño es su negocio, el cual no dejará perder bajo ninguna circunstancia, su confianza o inversiones están depositados en él y no permitirá que

su barco se hunda; sin embargo, eso no significa que pierda de vista que para que esos intereses dependerá de por lo menos 200 personas más.

En cuanto a los incentivos, Fayol habla de ellos, y si bien es una parte en la que se considera al trabajador, la intención de éstos es llegar al bienestar de la organización, obteniendo con ello más "productividad". Esta misma visión es la que Intéllite maneja, los analistas pueden aumentar sus ingresos en la medida en que realicen más trabajo, aunque estén de por medio la calidad de los productos. Se trata de un trabajo a destajo en que los miembros sufren mucho más desgaste por el mismo sueldo.

En el nivel comunicativo la parte teórica que tiene relación con lo que pasa en Intéllite es en cuanto al tema de la dirección, la cual se ve obligada a asumirse como emisora y considerar al trabajador como receptor, pero nunca como interlocutor. Cabe recordar que ambos modelos tienen sus bases en el funcionalismo, en el caso de Taylor, y en el estructuralismo, en el caso de Weber.

Estos son dos modelos comunicativos que al igual que los administrativos nos ayudarán a explicar el interior de Intéllite, pero desde una perspectiva comunicativa. El funcionalismo, por ejemplo, nos habla de los Medios Masivos de Comunicación como entes poderosos capaces de moldear conductas, o en el caso de una organización, cumplir funciones estructurales. Es decir, la comunicación es vista como un instrumento de control para fines de reproducción social. Su modelo es centralista, unidireccional e impersonal.

En ese sentido, el organigrama es claro, las órdenes provienen de una sólo persona, el director es quien toma las decisiones y sólo las hace saber, las transmite. Estas bajan y llegan hasta el final del escalafón, sin una interacción de por medio, las juntas son escasas, dos o tres por mes, y las circulares u oficios también.

Del estructuralismo y su similitud con Max Weber, podemos identificar que el sujeto es retomado, pero sólo para que la empresa logre sus fines, es uno más en la estructura de la misma, con una función y un trabajo que tiene que cumplir. Los capturistas y editores deben de llegar a su horario, capturar y editar notas, dejar el trabajo hecho en tiempo y forma, pero siempre se pregunta ¿estuvo bien? ¿para qué sirvió?, o ¿a quién benefició?. Se pone, por tanto, más atención en el "deber ser", que en el "ser" mismo.

No hay retroalimentación, no existe un canal que permita llegar las inquietudes y necesidades a la gerencia o la dirección general.

Con dichas características es muy difícil hablar en Intélate de una Teoría Humanista, sobre todo cuando es casi inexistente y además inoperante. El único esfuerzo que se realizó al respecto fue un Curso de Reingeniería Personal que se impartió en medio de una de las crisis más críticas de la empresa, lo que derivó en un rotundo fracaso. En ese momento la empresa estaba sumida en una de sus peores depresiones, con mucho mayor retraso en los pagos lo que propiciaba mayor desconfianza y desintegración. Los empleados estaban más preocupados por su permanencia en la organización y la incertidumbre de seguir laborando que por un curso de reingeniería.

La decisión de impartirlo fue en un mal momento, además de que siempre hubo resistencia del personal porque además de las horas de trabajo pagado a destiempo tenía que someterse diariamente a cuatro horas diarias de sesión repercutiendo en malestar, cansancio y agotamiento.

2.6.2 Hacia un modelo contingente

Después de analizar la Teoría Clásica y de observar como la organización se ha sumergido en ella, a continuación hablaremos de la Teoría Contingente como un modelo que nos ayudará a ver de otra manera a la organización y de ofrecerle una nueva perspectiva para hacer frente a sus problemas externos desde su interior y cuál es la mejor manera de hacerlo. En términos generales la Teoría Contingente “da un paso muy importante a la influencia del medio o contexto, que analógicamente podría considerarse como el ‘estímulo’; en cambio, la forma en que una organización se estructura y funciona puede tomarse como ‘respuesta’. (Velasco Arellano en Fernández Collado, 1991: 32)

En este sentido, el individuo debe de responder a las exigencias que le demanda la organización misma y lo que el mundo capitalizado le demanda. Se trata de cambios que exigen mucho de afuera, pero también del interior de la organización, el individuo, ese ser complejo y paradójico que anteriormente se había dejado en segundo plano, hoy empieza a resurgir a demandar más, ya no se conforma con un empleo como lo tuvieron sus padres y abuelos, necesita ser valorado. Al respecto Roger D'Aprix señala: “la premisa sencilla es que las organizaciones deben arreglar sus propios asuntos antes de intentar ganar el apoyo de cualquier otro elemento componente” (D'Aprix, 1998: 6)

Visto de esta manera, la idea es que Intélate, para enfrentar a sus clientes y recuperarlos, primero debe de escucharse a sí misma, observar lo que pasa en su interior, conocer a sus

miembros, comunicarse con ellos, transitar de la administración del control a la de la colaboración, del poder y el control, al consenso y la voluntad de sus miembros,

La propuesta de D'Aprix en ese sentido se centra en la gerencia y la manera en que ésta se debe de relacionar con sus empleados. Establece que un gerente debe dejar a un lado su actitud fría y distante y ser más comprensivo con las ideas y sentimientos de sus empleados, pues debe entender que a final de cuentas necesita de él y de su disponibilidad para realizar el trabajo.

Para ejemplificar toda esta nueva mentalidad, el autor hace una comparación entre las empresas japonesas y las estadounidenses. Señala que el éxito de las primeras radica precisamente en ese cambio de mentalidad propuesto, en darle certidumbre al trabajador, de reconocerle su trabajo, ascenderle cuando su experiencia lo justifique, e incluso de motivarlo y de ofrecerle su lealtad como organización.

D'Aprix nos habla de cuatro lecciones que se pueden obtener de esta comparación: la primera es reconocer la importancia de la comunicación organizacional, sobre todo porque es una parte que los administradores ignoran; la segunda es identificar los intereses de los individuos pues muchas veces tienen dificultades para ver que importancia tienen en la empresa; la tercera es considerar los canales informales de los miembros como el rumor, pues muchas de las veces aunque se le deja de lado no se le puede negar, es de hecho, la información en la que más confían los trabajadores de Intéllite. Es curioso, por ejemplo, que los días de pago (después de la quincena) en lugar de que el encargado de Recursos Humanos informe sobre los pormenores del mismo, sea la persona de la limpieza quien avise con más precisión y detalle de la situación. Es ella, en un plano informal, la que mejor da cuenta del día y la hora en que pagarán. De hecho, en la mayoría de los casos es este tipo de información la que más llega a los integrantes; las noticias de cambios, despidos, formas de pago, etcétera siempre llegan por canales informales, pero no de los formales como son los directivos, los gerentes o los coordinadores.

Planteado en estos términos, la propuesta a la contingencia de Intéllite, como de muchas empresas, deberá radicar en la propuesta de una comunicación diseñada que provenga de la dirección misma. Esta se debe de dar cuenta de la importancia de la comunicación como una coordinadora de acciones y estar dispuesta a adoptar todo lo que anteriormente se dijo, como ingresar en los nuevos paradigmas de la organización. Debe planear junto con sus integrantes cuál es la mejor manera de actuar, de hacerlos partícipes de su proyecto y no dejarlos

excluidos. “Una comunicación organizada, coherente e integral que pasa por los tres tipos de actividad: diseñar, decidir y ejecutar” (Serrano, et.al. 2001: 60)

No podemos perder de vista que “toda organización produce, incorpora, consume e intercambia información. Esta información que fluye dentro de la organización y se exporta o importa responde al carácter informacionalmente abierto de todo sistema social.” (Serrano, et. al. 2001: 61)

Intélite es por tanto una organización que no escapa tampoco a este modelo, es verdad, la información en su interior siempre fluye, el inconveniente es que ésta es mínima, no existe comunicación y los canales de transmisión no son adecuados.

En concreto, el manejo y la acción con la información reclama otras habilidades de los jefes, incluso otras bases para su poder mismo. “El poder ya no radica sólo en su puesto y en su autoridad, reside y se amplía en la medida en que son capaces de procesar información válida” (Serrano, et. al. 2001: 63)

En la medida en que Intélite sea más flexible, se dará cuenta de que esa información siempre será bienvenida en la medida que pueda usarla para su beneficio y no sólo para el control de sus integrantes, deberá ser integral, participativa y eso lo hará, como se ha venido repitiendo, en la medida en que escuche y converse con todos sus miembros.

2.7 Inventario de procesos y medios comunicativos

Siguiendo con la evaluación en términos comunicativos de Intélite, a continuación se procederá a un inventario tanto de los procesos como de los medios comunicativos. Primero se abordarán algunas definiciones que nos permitan acercarnos al fenómeno.

En cuanto a los procesos se hablará de la comunicación interpersonal como la unidad mínima necesaria para ponerse en contacto con otro y de la comunicación formal e informal que existe en la organización para saber como fluyen los mensajes. En la parte formal se analizarán a las redes de comunicación interna y se hará un inventario de los medios de comunicación. En cuanto a la parte informal, el clima organizacional nos permitirá medir el grado de información y comunicación en la organización.

Las organizaciones son entes pequeños o grandes que para su funcionamiento requieren de una estructura organizacional, constituida por la descripción de los puestos de trabajo, las relaciones, reglas, procesos de trabajo, etcétera. La manera más fácil de representar todo estos puntos es por medio de los organigramas que en mayor o menor medida nos describen los patrones formales de la comunicación.

De esta manera, la comunicación se convierte en el principal ingrediente para “conducir a la excelencia a cualquier organización” (Nosnik y Martínez, 2004: 7)

Definiciones de comunicación	
Manuel Martín Serrano	El logro que persigue el comportamiento del ser vivo “A” sólo puede ser satisfecho con la participación de otro ser vivo. El otro debe de participar como agente, como paciente o como ambas cosas, de la acción que afecte a “A”, o que “A” desencadena. (Serrano, 1993: 47)
Abraham Moles	Guía de la acción realizadora del mundo material; por eso se le entiende como una acción de poco gasto energético que orienta y desata las acciones ejecutivas. (Moles, 1973: 55)

Estas son algunas de las definiciones que nos acercan más al fenómeno de la comunicación, como puede observarse se trata de una acción, como la ha manejado Moles, en la que necesariamente se necesita de la intervención de dos personas, o de dos seres vivos, que para poder entenderse y ponerse de acuerdo necesitan de esta herramienta para hacer saber al otro lo que quiere y cómo lo quiere; sin embargo, de ello también dependerá la racionalidad del otro, es decir, de su libertad para responder o no al estímulo y entonces desencadenar otras acciones.

La realidad de Intélite; sin embargo, no es así, comunicativamente hablando sus miembros están aislados y con poca interacción para al acción. Lo ideal sería, de acuerdo a las definiciones, que existieran estos dos seres interactuantes, en las que las decisiones que toma uno (la dirección) sean correspondientes a las necesidades del otro (trabajadores), que ambos intercambiaran opiniones e información para que se cumpliera el objetivo mismo de la comunicación: organizar y ejecutar.

Si este ciclo se cumpliera en su totalidad o con las menores fallas posibles, en la organización habría oportunidad para la flexibilidad, la comunicación y por ende para la mejora del trabajo. Los individuos siempre se están comunicando y se están informando y en esa medida se debe tomar en cuenta que si la comunicación es flexible habrá más acuerdos y menos conflictos, se reducirá la brecha para comprender mejor la realización de las acciones.

2.7.1 Comunicación interpersonal

En todos este apartados nos hemos referido a la importancia de la comunicación en las organizaciones y de la necesidad que tienen los individuos para interactuar y sobrevivir en las mismas, es por ello que no podemos dejar de lado a la comunicación interpersonal, pues su principal objeto de estudio es la relación cara a cara, aquella que en Intélite se da por excluida y que pocas veces se llega a dar.

Salvador R. Rodríguez en el libro la Comunicación en las Organizaciones nos habla de su importancia y de su grado de complejidad para los seres humanos. Para intentar acercarnos a un concepto más claro se refiere al concepto que de la misma establecen Blake y Haroldsen, quienes la definen como la interacción "que tiene lugar en forma directa con dos o más personas físicamente próximas, -y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata."(Rodríguez en Fernández Collado; 2003: 49), por ejemplo, la comunicación cara a cara, una conversación telefónica o incluso la que se efectúa por correspondencia.

Se trata de aquélla comunicación en la que se llega a un plano más personal con la otra persona y es la que permite que en la organización se den infinidad de relaciones y de interacciones entre compañeros, que se adopten diferentes roles como jefes, clientes, proveedores, amigos, familiares, etcétera.

Cabe recordar que para que una comunicación interpersonal tenga efecto se consideran tres niveles: el descriptivo, que consiste en conocer las características físicas exteriores necesarias para diferenciarlos de los demás; el predictivo, necesario para tener información válida sobre valores, creencias y modos de comportarse de los otros; y el explicativo, supone comprender las razones del comportamiento de los demás

En ese sentido, lo más común es que las organizaciones se queden sólo en los dos primeros niveles, sin que se llegue al descriptivo, pues es evidente, como en el caso de Intélite, que en ella los individuos como tales tienen muy poca cabida, casi no son tomados en cuenta y en esa medida la relación interpersonal escasea.

2.7.2 Comunicación formal e informal

Siguiendo con el inventario comunicativo, en este apartado nos referiremos a la manera en que los mensajes formales e informales que fluyen en la organización. En el primer caso, se trata según Victoria Vargas de "aquella en donde los mensajes siguen los caminos oficiales

dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización”. (Victoria Vargas en Martínez de Velasco, 2004: 23).

En la mayoría de los casos estas son líneas formales de comunicación, en tanto que otras son líneas informales, siendo ésta última la que más merecerá nuestra atención ya que como se dijo en el apartado anterior, es la que con mayor frecuencia aparece en la organización no sólo por las cuestiones personales que sus individuos puedan tratar., sino porque es de la que más se tiene información fidedigna entre los empleados, sobre todo por la falta de comunicación formal que los directivos deben de ofrecer y que se niegan a proporcionar suponiendo que todo está bien y que con una junta es suficiente para atender los requerimientos informativos de los individuos. Los integrantes buscan dar sus opiniones e ideas de ahí que los grupos que se forman están dispuestos a colaborar en ello. De hecho, son estos los que le permiten a los sujetos sentirse escuchados y en ellos encuentra una liberalización a todo lo que quiere y no se le permite decir.

De acuerdo a Vargas, en la organización el flujo de los mensajes pueden ser de tres tipos:

Ascendente: Es la que va del subordinado hacia los superiores. El principal beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener la información del clima organizacional en esos ámbitos.

Descendente: Sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados. Uno de los propósitos más comunes de este tipo de comunicación es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas del trabajo, “quién debe de hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué”.

Horizontal: Se desarrolla entre las personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel. (Victoria Vargas en Martínez de Velasco, 2004: 23)

Dado el modelo que predomina en Intélite y basándonos en la Teoría Clásica, el tipo de comunicación que predomina en la organización es la descendente, todas las decisiones e instrucciones vienen de arriba y en muy pocos casos el personal participa en una comunicación ascendente; si lo llega a hacer es sólo para expresar inconformidades y quejas y en menos medida para dar a conocer sus ideas u opiniones.

2.7.3 Redes de comunicación interna

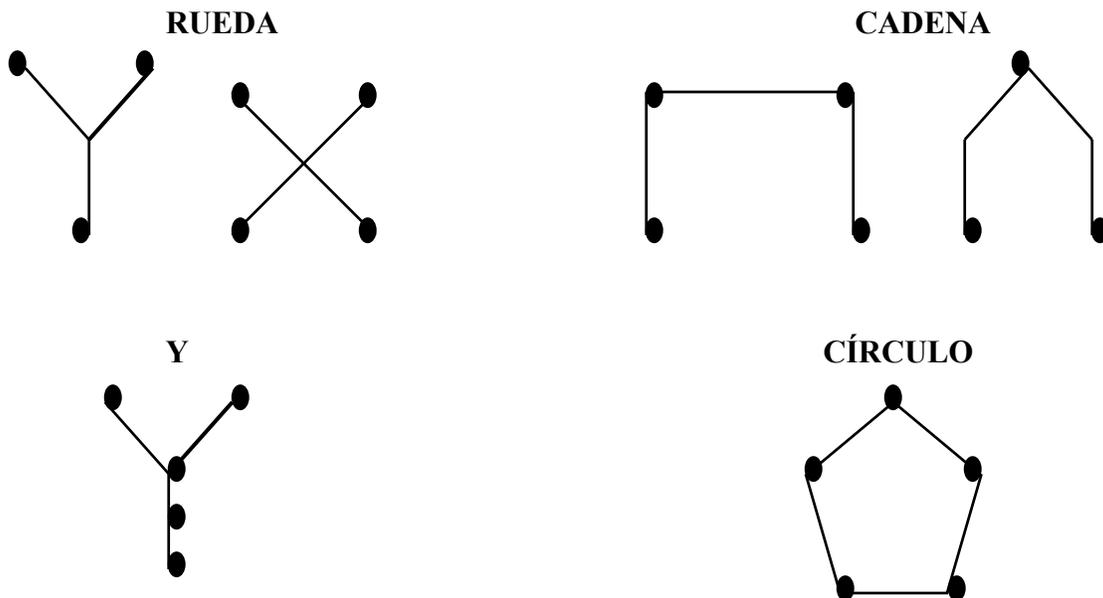
Una vez que nos referimos a la forma en que los mensajes fluyen, en el siguiente apartado daremos cuenta de cómo se generan las redes de comunicación, es decir, la forma de

interactuar de los individuos, esto con la finalidad de conocer quién se comunica con quién, los puntos de enlace, cuellos de botella y formas de poder, para de esta manera detectar el tipo de información-comunicación que prevalece en Intélite.

De acuerdo a Fernández Collado, “la red de comunicación en un grupo puede ser formal y oficial (impuesta por la autoridad externa) o informal (derivada de los procesos de interacción de grupo). La red de comunicación, o simplemente la red, se refiere a la interacción de los individuos y cómo se comunican entre sí, bien como consecuencia de la accesibilidad de un canal de comunicación, o a causa de la libertad percibida para usar los canales disponibles.” (Fernández Collado, 2003: 79)

De esta manera, consideramos la importancia del grupo en la organización y cómo la información será determinante para su satisfacción personal.

Estas redes, según Collado, tienen varias formas para identificar quiénes son los portadores de la información y cómo es que se extiende a la organización. Las más comunes son las siguientes:



De todos estos modelos y de acuerdo a la estructura de Intélite y la forma en que se realizan sus funciones, las redes que más predominan es la Rueda, Cadena, y la "Y" porque los puntos de comunicación no se concluyen, es decir, no se llegan a un punto en el que todos quedan informados de todo. Los puntos se refieren a las personas que desencadenan un mensaje, es por ello que estos tres modelos se adaptan mejor porque la información que se teje en Intélite proviene de cuatro o cinco mandos medios que son los que toman las decisiones, las hacen

saber a los gerentes y alguna llega hacia la parte operativa, pero la mayoría se queda en estos centros de poder.

Si en Intélite existiera una red de círculo como la propone Fernández Collado la organización estaría más integrada e informada y en consecuencia lista para enfrentar lo que venga de su exterior. Los integrantes estarían informados de lo que pasa, de todo lo referente a sus intereses en la empresa, sabría en qué lugar de la organización se refleja su trabajo, sabría qué hacer exactamente en el trabajo, cómo realizarlo, cómo quiere un documento el cliente, estaría dispuesto a hablar porque estaría consciente que del otro lado está alguien leyendo o escuchando su mensaje y que no está sólo hablando por hablar.

Siendo de esta manera, los individuos estarán motivados e integrados, la colaboración aumentaría y los jefes se mostrarían más abiertos pues se darían cuenta de cuan importante es la comunicación en la organización.

2.7.4 Medios de comunicación

Después de considerar el modo de comunicarse en Intélite, a continuación se hará un inventario de medios para saber los canales que la organización utiliza. Estos medios son los que permiten a la organización estar informada y comunicada. Son canales que les permiten a los individuos relacionarse e interactuar. De su número y forma de uso podemos deducir cuáles son los canales informativos-comunicativos y si efectivamente cumplen con los criterios para los cuales fueron diseñados.

La tabla consta de cinco columnas, en la primera se consideró al medio (elemento), en la segunda los objetivos del mismo en la organización (criterios), en seguida se colocaron dos columnas de “sí” y “no” en las que se colocó una “x” para especificar si cumple o no con lineamientos; por último en la parte de observaciones se hicieron algunas precisiones sobre su uso.

La tabla que muestra el inventario de recursos se encuentra a continuación, en la página 86.

INVENTARIO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN INTÉLITE

Elemento	Criterios	SI	NO	Observaciones
Comunicación cara a cara	Para informar de cuestiones muy precisas al personal	X		La mayoría de las indicaciones se dan de esta manera
Correo electrónico	Internamente: se usa para dar a conocer avisos y para el intercambio de archivos Externamente: se usa para hacerles llegar a los clientes algunos documentos y para comunicarse con ellos		X	En ocasiones se le da un uso personal que está prohibido en la organización. se envían chistes, mensajes en cadena, fotos o imágenes.
Teléfono	Internamente: Para solicitar ayuda e información de otras áreas. Externamente: Contacto con los clientes para informarlos de sus servicios	X		El uso es totalmente restrictivo, cada extensión se maneja con claves de acceso y en caso de que alguien haga una llamada personal se le descuenta de su salario.
Circulares	Usada para dar Instrucciones y avisos al personal	X		Son concretas y precisas, en ese sentido cumplen con su cometido en cuanto a la información. El problema con ellas es que son muy escasas.
Juntas	Se llevan a cabo cuando se necesita intercambiar información o cuando hay varios puntos a tratar	X		La mayoría sólo se dan entre los gerentes para la toma de decisiones, pero no para conocer la opinión del personal.
Redes computarizadas conectadas a internet	El internet para estar en contacto con los clientes y obtener información externa de la red.	X		Es una herramienta muy importante para obtener información y de ella dependen muchos procesos de la empresa
Carteles	Información que interesa a los empleados(promociones, concursos)	X		Específicamente se colocan cuando concursos de asociaciones y promociones a los empleados.

Pizarrón de corcho	Se usa para colocar avisos, recordatorios e instrucciones	X		Por ejemplo: las rutas y claves e acceso al sistema Los números de “queries” para realizar las búsquedas.
Fax	Proporcionar información a los clientes, sobre tofo cuando por algún motivo no hay red		X	Por la falta de recursos, a veces no cuenta con papel para hacer uso de él.

2.8 El clima comunicacional

Para concluir con el inventario de medios y procesos comunicativos, nos centraremos en un análisis del clima comunicacional en Intélite VA, esto con la intención de identificar y medir el grado de información y comunicación que existe entre sus miembros, se procedió a la aplicación de un Diagnóstico de Clima Organizacional con la encuesta denominada medidas de discrepancia. La técnica, propuesta por George Ordione, como su nombre lo indica, consiste en identificar ciertas discrepancias entre lo que el emisor del mensaje piensa de estar comunicando y lo que los receptores perciben.

Se trata de un cuestionario cuidadosamente desarrollado y aplicado tanto a jefes como subordinados. La técnica de la discrepancia se usó con dos tipos de instrucciones diferentes, una para los empleados y otra para los supervisores, quienes en sus respuestas no reflejarían su opinión real, sino aquella que suponían contestaría el personal bajo sus órdenes. La evaluación de los resultados implicó la comparación de las respuestas dadas por los empleados y los supervisores, las discrepancias más notorias reflejarán las áreas en las que hay problemas de comunicación presentes.

El Área de Análisis está conformada por 19 personas a cargo de un coordinador, quien a su vez tiene un asistente. La encuesta se aplicó al propio coordinador y a cuatro editores, dos de Intélite y dos de CAMSA con la intención de tener una muestra comparativa entre las dos áreas que se están integrando.

Se seleccionaron los cuatro editores que laboran mayor número de horas en la organización, ellos son los que salen más tarde de la empresa y ello permitió que tuvieran disponibilidad de responder.

Los encuestados fueron un hombre y una mujer de Intélite (Moisés Zúñiga y Olivia Miralrio) por parte de CAMSA, un hombre Alejandro Hernández y una mujer Elvia Pedrero. El primer dúo fue considerado en la muestra porque se trata de dos personas que nos pueden dar también

un punto de comparación, mientras Moisés tiene más tiempo en la empresa (tres años), Olivia ni siquiera ha cumplido uno. Se trató de tener como referente a una persona que ha sufrido más las crisis de la empresa con otra que apenas está conociendo sus problemas y conflictos. En el caso de CAMSA las dos personas entrevistadas también están en el mismo caso de la pareja anterior, mientras que Elvia tiene apenas un año laborando en la organización. Alejandro tiene mucho más antigüedad, de hecho es el que tiene mayor conocimiento de los procesos y en caso de que falte el coordinador o el que le sigue, él es quien toma el mando.

2.8.1 Aplicación/Medidas de discrepancia

En la aplicación se utilizó el siguiente cuestionario que fue aplicado a dos integrantes de Intélite VA y a dos de CAMSA y otro, con instrucciones diferentes, al coordinador del área.

CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario es para fines únicamente académicos, por lo que todos los datos que usted proporcione serán totalmente confidenciales y anónimos.

Por favor, se le suplica que antes de llenarlo lea perfectamente las instrucciones y las preguntas y en caso de haber dudas, por favor pregunte al encuestador.

A continuación le presentamos 35 afirmaciones sobre la comunicación interna de esta área de la compañía. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de la opción que mejor describa su opinión acerca de esa información. En todos los casos recuerde que:

1	2	3	5	6	7	8
Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo

De tal manera que si su desacuerdo fuera fuerte en el siguiente enunciado marcaría así:

1.- La cantidad de comunicación entre coordinador y subordinados es más importante que la calidad de ésta:

1	2	3	5	6	7	8
Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo

No hay límite de tiempo, no hay preguntas correctas e incorrectas, la única respuesta correcta es su honesta opinión, asegúrese de marcar una respuesta por cada enunciado. Si desea hacer algún comentario puede hacerlo en la parte posterior de la hoja.

A continuación el cuestionario:

Marque una respuesta por cada enunciado y los comentarios que considere, atrás de la hoja.

1.- El fracaso de la información de los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de la empresa es evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado...

1 2 3 5 6 7 8

2.- Esta compañía deberá contar con un sistema formal por medio del cual los empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo o problemas personales que se presenten...

1 2 3 5 6 7 8

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

1 2 3 5 6 7 8

4.- La mejor manera de comunicarse entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal...

1 2 3 5 6 7 8

5.- La gerencia debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pendientes de trabajo...

1 2 3 5 6 7 8

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

1 2 3 5 6 7 8

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

1 2 3 5 6 7 8

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

1 2 3 5 6 7 8

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

1 2 3 5 6 7 8

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

1 2 3 5 6 7 8

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

1 2 3 5 6 7 8

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

1 2 3 5 6 7 8

13.- Los empleados deberían tener información sobre estándares de la gerencia y estados financieros de la empresa...

1 2 3 5 6 7 8

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

1 2 3 5 6 7 8

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

1 2 3 5 6 7 8

16.- Los miembros de determinado grupo afectado, deberían de estar informados de asuntos que les conciernen, antes de que tal información se dé al resto de la compañía...

1 2 3 5 6 7 8

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

1 2 3 5 6 7 8

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

1 2 3 5 6 7 8

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

1 2 3 5 6 7 8

20.- Debe de haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades...

1 2 3 5 6 7 8

21.- El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en el que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la gerencia...

1 2 3 5 6 7 8

22.- El empleado debe tener completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados...

1 2 3 5 6 7 8

23.- La efectividad de la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación...

1 2 3 5 6 7 8

24.- La gerencia debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucren a la empresa, que afectan al empleo y a su imagen pública...

1 2 3 5 6 7 8

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

1 2 3 5 6 7 8

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

1 2 3 5 6 7 8

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

1 2 3 5 6 7 8

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

1 2 3 5 6 7 8

29.- Deberían los empleados sentirse libres de discutir con sus supervisores acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales...

1 2 3 5 6 7 8

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

1 2 3 5 6 7 8

31.- Esta compañía tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados...

1 2 3 5 6 7 8

32.- Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la empresa para obtener ganancias y utilidades...

1 2 3 5 6 7 8

33.- La difusión informativa y noticiosa en la empresa es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empelados...

1 2 3 5 6 7 8

34.- La participación activa de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna de la empresa...

1 2 3 5 6 7 8

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

1 2 3 5 6 7 8

2.8.2 Resultados

Una vez que se aplicó la encuesta y que se obtuvieron los resultados, se comprobó cuantitativamente que Intélite es una organización con graves problemas de comunicación. Estos resultados fueron obtenidos mediante una fórmula matemática que propone Ordione de acuerdo a los siguientes pasos:

1.- Sacar un promedio de lo respondido por cada aspecto, sumando las respuestas de cada empleado y dividido entre el número de empleados que respondieron. El resultado se colocó en la primera columna

2.- El mismo paso se realizó con las respuestas de los supervisores y se registró el promedio obtenido por cada aspecto en la columna 2.

3.- El grado de error o diferencia se calculó de la siguiente manera:

a) Se sustrajo el promedio del supervisor (columna 2) del porcentaje obtenido por los subordinados (columna 1) y se escribió el resultado en la columna 3 señalando si se trataba de un valor negativo o positivo.

b) Se asignó un equivalente a cada diferencia, en este caso sin tomar en cuenta si la diferencia era positiva o negativa, de manera similar a como se muestra a continuación:

Columna 3 (Diferencia)	Columna 4 (unidad del error asignada)
de 0 a .99	0
de 1 a 1.99	1
de 2 a 2.99	2
de 3 a 3.99	3
de 4 a 4.99	4
de 5 a 5.99	5

c) Se compararon las columnas 2 y 3 por cada aspecto para determinar que la severidad de la discrepancia sea mayor de 2, (se sumó un uno) a la unidad del error y se colocó el resultado en la columna 5.

d) Se sumaron los números de las columnas 4 y 5 para computar el error del supervisor y se anotó el resultado en la columna 6. (Ordione en Paul, 1986: 16)

De acuerdo a la fórmula, el promedio o resultado final deberá ser interpretado como sigue: si el resultado en el error del supervisor (última columna) es de 3 o más, significará que el problema de comunicación es muy grave pues la discrepancia es mucha entre empleados y supervisor por lo que merecerá una acción inmediata. Aclara además que entre más aumente esta cifra, es más grande el mal entendido.

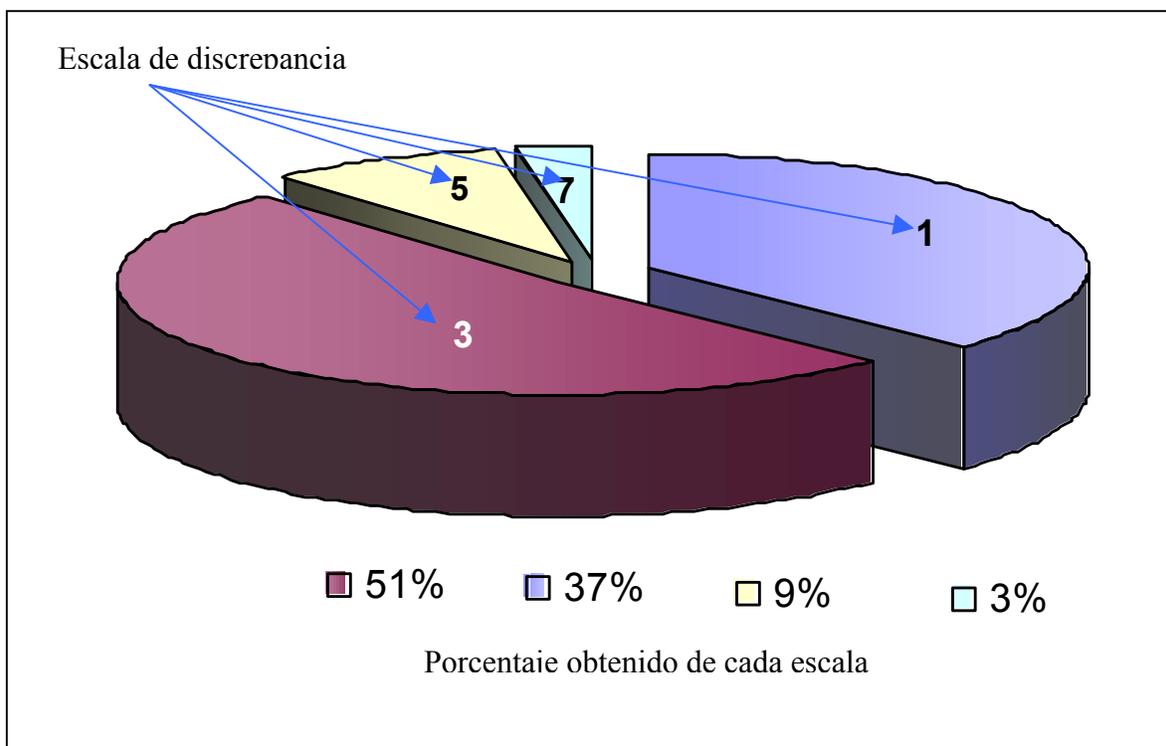
Los resultados se muestran en la siguiente tabla, (página 96) de acuerdo a la fórmula aplicada y descrita anteriormente. En la última columna está el nivel de discrepancia, los resultados con indicador de 3 se marcaron en rojo al ser de una atención urgente, mientras que el indicador más alto, de 7, se marcó en color amarillo.

TABLA DE RESULTADOS

No. de afirmación del cuestionario	Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4	Columna 5	Columna 6
Aspecto de la escala	Promedio del empelado	Promedio del supervisor	Diferencia	Unidad de error	Error adicional	Promedio de error del supervisor
1	3,25	3	-0,25	0	1	1
2	5,5	5	-0,5	0	1	1
3	6	7	1	1	2	
4	2,75	1	-1,75	1	2	
5	3	3	0	0	1	1
6	6	6	0	0	1	1
7	6	6	0	0	1	1
8	6	7	1	1	2	
9	5,5	5	-0,5	0	1	1
10	4,25	5	0,75	0	1	1
11	6	7	1	1	2	
12	6	7	1	1	2	
13	2,75	4	1,25	1	2	
14	6	5	-1	1	2	
15	5,5	5	-0,5	0	1	1
16	5,75	7	1,25	1	2	
17	5	5	0	0	1	1
18	5,25	5	-0,25	0	1	1
19	4,75	7	2,25	2	3	
20	5,75	7	1,25	1	2	
21	5,75	5	-0,75	0	1	1
22	6	4	-2	2	3	
23	6,5	7	0,5	0	1	1
24	5,75	7	1,25	1	2	
25	5,5	7	1,5	1	2	
26	5,5	6	0,5	0	1	1
27	6	7	1	1	2	
28	5	6	1	1	2	
29	6	7	1	1	2	
30	6	3	-3	3	4	
31	5,5	7	1,5	1	2	
32	4,75	7	2,25	2	3	
33	5,5	7	1,5	1	2	
34	6	7	1	1	2	
35	6	7	1	1	2	

2.8.3 Interpretación de los resultados

En el caso de las encuestas aplicadas los resultados de acuerdo a la escala fueron:



Estos resultados no hacen sino comprobar todo lo que a lo largo del capítulo se explicó y analizó: que Intélite es una organización que a pesar de considerarse experta en comunicación, ésta sigue subvaluada. Es claro que no hay entendimiento entre los jefes y subordinados ya que el rango de discrepancia es muy amplio. El diagnóstico es que Intélite no es escucha, es sorda no sólo a los reclamos de sus integrantes, sino también a sus ideas y aportaciones.

De acuerdo a las respuestas que se obtuvieron, aquellas en las que el número predominante fue el 3 fueron en las que de acuerdo a la escala existe mayor discrepancia y se refiere a cuestiones que tienen que ver con la libertad del trabajador para la toma de decisiones, la información sobre cambios en las políticas, la relación entre supervisores y empleados, la obligación del supervisor de escuchar, pero sobre todo las diferencias radican en la información concerniente a la empresa y que es indispensable conocer como son los avances o los procesos mismos del trabajo.

En este sentido, se observa que la empresa sigue demostrando que sigue en un modelo clásico en el que no se quiere informar sino sólo controlar, sigue encerrada en no conceder el más

mínimo de libertad a sus empleados y en consecuencia hacerlos presa de la desinformación y por ende prefiere mantenerlos alejados y no identificados con la organización.

Pero además de esta situación, es más grave aún el grado de discrepancia que existe en las preguntas con un valor de 5 puntos, éstas se refieren a la información que demandan los subalternos sobre cómo marchan las cosas en Intélate, o incluso sobre sus salarios y percepciones. De acuerdo a lo que se ha venido analizando, la organización no considera que sea indispensable este tipo de detalles, coincidiendo el análisis con la situación laboral actual en la se vive una constante incertidumbre no sólo por la falta de pagos, sino porque nadie es capaz, o se niega a hacerlo, de dar a conocer las fechas de pago y menos aún de la situación de la empresa en términos económicos o de objetivos que debe cumplir y en los que el empleado desea participar.

Hasta aquí es evidente que la organización quiere hacer y deshacer a su antojo, con total arbitrariedad y sin considerar en absoluto a quienes hacen funcionar a la organización. De ellos depende para su supervivencia y no pretende reconocerlos sino relegarlos e imponer sólo sus deseos y necesidades. Tal pareciera que desea dejarlos en el silencio, creer que no existen, y eso no es posible.

Más grave aún es que no considera a la comunicación como una vía para colaborar y trabajar mejor, cree que todo se solucionará bajo el esquema de mandar y obedecer, sin tener en cuenta que el individuo sólo es participativo en la medida que es reconocido y se siente identificado, además de que está de por medio su voluntad, pues por mucho que existan órdenes, si el no quiere, no las hará. Tampoco coinciden en el reconocimiento de los canales de comunicación, y aunque existen en la organización, prefieren hacer oídos sordos a éstos, pero “el sol no se tapa con un dedo”, están ahí y existen y el individuo lo único que hace es usarlos, si la organización no lo entiende tendrá serios problemas.

La respuesta que más alto puntaje recibió (7) fue la 30, en la cual se plantea que la mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte lo que pone de manifiesto la falta de información y difusión acerca de cuestiones tan sencillas y simples pero a la vez tan imprescindibles como saber quién es Intélate, a qué se dedica o incluso cuáles y cuántos servicios presta, es decir, no se piden los estados financieros, pero si la información más mínima para tener un sentido de pertenencia y entonces tener un mejor desempeño laboral.

Que grave cuestión existe en Intélate, nadie sabe a qué se dedica y encima no pretenden informar al respecto. Si el individuo no sabe ni siquiera en dónde está parado, entonces cómo puede demandar la empresa compromiso y fidelidad.

En el caso de las respuestas 1, aquellas en las que hubo un poco más de acuerdo, éstas se centraron en aspectos relacionados en la participación del individuo porque hasta la fecha no se siente integrado sino como un ser ajeno a todo lo que es Intélate. La empresa reconoce la importancia de la participación pero no hace nada al respecto y sigue sin escuchar.

Los integrantes necesitan saber que forman parte de una organización y para ello reclaman la información de ese interlocutor con quien conviven en el día a día.

Se trata de respuestas que se relacionan también con información acerca del trabajo, de cómo se debe realizar y esta necesidad surge porque no hay manuales de procesos y tampoco capacitación, es decir, todo se aprende con base en la experiencia que es transmitida de un miembro a otro.

Es claro que los individuos tienen en común la necesidad de ser escuchados, reclaman que sus opiniones sean tomadas en cuenta, que exista planeación y que las decisiones no sean unilaterales porque a final de cuentas les afecta su cotidianidad.

Ambos, los jefes y los empleados, están conscientes de la necesidad de un canal formal que les permita expresarse directamente con la dirección para que en la medida que uno y otro se conozcan, realicen mejor su trabajo.

Esta es una parte importante digna de reconocer pues el hecho de que se reconozca que aunque sea mínimamente la información y la comunicación son necesarias para planear y realizar el trabajo es un logro importante sobre todo porque es un requerimiento que si la organización atendiera se solucionarían otros problemas más graves como es el ofrecer productos de calidad. Hay que recordar que si el individuo se siente motivado e identificado será más productivo, aunque ello dependerá de una organización que sea capaz de escuchar y de reconocer al otro.

2.9 Propuesta de solución

Con estos datos cuantitativos podemos determinar que Intélate es una organización que puede encontrar en la comunicación muchas soluciones a sus problemas productivos que afectan la funcionalidad de la organización.

Visto de esta manera, sus integrantes tienen claras sus demandas y es precisamente ahí en donde se deberá crear un frente de ataque. La organización tendrá que escucharlas para saber qué es lo que quieren y entender su permanencia en la empresa. Los directivos deben entender que no están solos y que comparten a Intélate con muchas personas a su alrededor que al igual que ellos tienen deseos, problemas e inquietudes.

Los trabajadores necesitan ser escuchados y están ávidos de expresar una opinión ya sea buena o mala. Quieren encontrar un canal que les permita estar más cerca de la toma de decisiones y de la dirección, no ser simples espectadores, sino estar al tanto de la empresa en la que, en la mayoría de los casos, permanecen el mayor tiempo de su vida.

Lo ideal para Intélate sería abrir sus canales, aprovechar los que están disponibles y explotarlos para ofrecer al trabajador la posibilidad de ser parte de un objetivo en común y entender que no están solos sino que son parte de un proyecto de al menos 200 personas más.

Los integrantes de la organización demandan información sobre aspectos concretos que tienen que ver con el hacer de Intélate. Es un hecho que la información confidencial existe, pero no puede considerarse como tal el pago puntual de los salarios de los trabajadores o el hablar claro y decir lo que está bien o está mal. Si la intención de la dirección es no provocar temores, con su actitud de incomunicación (de no escuchar) lo único que hace es aumentar la incertidumbre y que en consecuencia el trabajador sea menos productivo.

Conclusiones del Capítulo 2

Con todo lo visto y analizado hasta el momento, podemos deducir que muchas organizaciones mexicanas se encuentran en un ambiente turbulento y hostil, las economías crecen y con ello el deseo de tener más poder.

Los gigantes económicos, Europa, Estados Unidos y China imponen sus condiciones y esa es una berrera de la que no pueden escapar. Las minorías, aquellas naciones que carecen de poderío, están amenazadas, sus intereses dependen de los caprichos y voluntad de otros, están a merced de una invasión armada o economía y ejemplos de ello hay muchos.

Son estos modelos impositivos los que perduran, que llegan y se filtran en las sociedades, que se vuelven repetitivos y aunque criticados, son parte de la vida cotidiana de la familia, de la sociedad y de las organizaciones.

En cada una de ellas, el individuo poco o nada se siente con libertad, tiene que aceptar lo que le digan y si da un no por respuesta se coloca en la mira del despido o el castigo. Se desconoce que esta persona es compleja, pero necesaria e indispensable para cumplir las necesidades propias de la organización, pero también las suyas propias, si la empresa cumple sus expectativas, en consecuencia se sumarán en su persona el compromiso, el reconocimiento, la identificación y el valor para traducirlo en un beneficio común pues en la medida en que haga suya la organización, sabrá que de su supervivencia depende la suya también.

Si se comunica e informa se sentirá mucho mejor, sabrá que puede hablar y que será escuchado, que el otro lado del escritorio no hay una sombra o fantasma, sino alguien que como él tiene intereses, expectativas, frustraciones y necesidad de ser reconocido. Que uno al otro se necesitan, que no pueden seguir en el aislamiento y mucho menos pueden estar en cada lado de la isla con un mar de por medio.

Intélite no es ajena a esta realidad, cada proceso el análisis evidenció que se trata de una organización compleja y con una crisis palpable en todos los departamentos, sobre todo porque al estar inmersa en una constante reestructuración, no termina de ajustar sus propios objetivos e intereses.

Existen desde luego muchos vacíos informativos y comunicativos, lagunas que son necesarias reducir y con urgencia, pues de lo contrario se agravará la crisis en la que se encuentra actualmente.

La información y comunicación siempre hacen falta, sobre todo porque la fusión, la falta de pagos e incluso el despido de personal hacen suponer muchas cosas, casi todo se habla tras bastidores, pero sin un canal formal que reduzca la incertidumbre y que cree un ambiente estable e idóneo para el trabajo.

Los empleados están desgastados psicológicamente y ese es un costo que la empresa deberá de enfrentar tarde o temprano ya sea con poca producción, ausentismo o incluso con justificantes de personas que al tener que levantarse diario a las 2:00 de la mañana tienen más problemas de salud.

También deberá enfrentar otros costos como el hacer un trabajo menos creativo, con más errores y menos calidad enfrentando, en consecuencia, más quejas y cancelación de servicios.

Intélite necesita saber que la comunicación es una herramienta que le puede ayudar a reducir todos estos problemas, ¿cómo?, platicando y conversando para que en esa interacción sea capaz de transmitir lo que ella quiere de sus colaboradores y que ellos a su vez le hagan saber sus preocupaciones para crear una armonía laboral y por ende mayor productividad.

Tal vez no todo está perdido y no lo está porque la empresa sigue en pie, con más de 200 empleados que día a día acuden por un beneficio económico, pero también, si la empresa lo detecta, estaría satisfaciendo otras necesidades ulteriores como el reconocimiento y la experiencia.

Si Intélite es capaz de tener esa otra mirada, entonces tendría la posibilidad de crear una organización más humana, con un sentido más autopoietico para que los clientes que están o los que se fueron recuperarlos por medio de una imagen más *ad hoc* a las exigencias de la nueva gerencia de puertas abiertas para saber escuchar y saber decir lo que quiere y piensa con planeación y equidad.

En concreto, Intélite es una organización con graves problemas comunicativos e informativos, por un lado casi no existe comunicación interpersonal y los medios no son usados como debería y por otro, las discrepancias entre jefes y empleados respecto a la comunicación son abismales. La organización no sólo no escucha, sino que no conversa.

Por estas razones, en el siguiente capítulo se abordará al individuo, se le dará la voz que tanta demanda y para ello se abordarán términos como representaciones, interacción y mediación para que la organización tenga elementos de acercamiento con cada uno de los integrantes.

Capítulo 3

Comunicación y complejidad en Intélate

En el capítulo anterior, la auditoría comunicativa que se aplicó en Intélate permitió identificar que los canales de comunicación formales son muy deficientes y limitados y que, por el contrario, los informales son los que tienen más cabida en la organización.

Estos canales informales, la forma en que se gestan serán y las representaciones de los sujetos serán, precisamente, el objeto de estudio del Capítulo III, en él se analizará la forma en que los individuos se relacionan y cómo, debido a la complejidad de cada uno, surgen conflictos dentro de la organización.

Partiremos de analizar la complejidad de ser humano y de la necesidad de que la organización la entienda y la comprenda para tratar de encontrar las diferencias y posteriormente las semejanzas que permitan lograr ciertos acuerdos mediante la negociación.

En este sentido, la premisa básica del análisis será el tomar en cuenta al otro, saber que para que la comunicación se realice es necesario de su disponibilidad, pues, en la mayoría de los casos, aún cuando con ella, la comunicación es inefectiva. No se tratará de evitar el conflicto, sino de entenderlo y reducirlo.

En la Organización Habitable, Rafael Serrano y otros plantean que una de las variables centrales de toda organización es la integración, pero esta condición no se logra operando como si se adaptaran piezas de tecnología, sólo se articula mediante la articulación de voluntades humanas. “Sin embargo, como es sabido, la voluntad humana, además de racional, es caprichosa, en muy alto porcentaje es pulsional: a veces dice sí, queriendo decir no, otras veces no dice nada queriendo decir sí, e incluso puede decir que no aunque le gustaría decir sí.” (Serrano, et. al. 2001: 80)

Para lograr lo anterior, partiremos de los conceptos de subjetividad del sujeto, de su percepción acerca de la realidad y de sus modos de actuar en ella. Bien dice el dicho que “cada cabeza es un mundo”, es por ello que analizaremos al actor y sus relaciones en la organización, aplicando para ello la técnica de la discusión de grupo y de esta manera darle la palabra al otro.

Una vez obtenidos los resultados se categorizarán las temáticas de acuerdo a lo discutido por los miembros de la organización y de esta manera encontrar las diferencias que posteriormente nos lleve a encontrar en lo que coinciden (similitudes) y entonces plantear una propuesta comunicativa que lleve a Intélate a una mejor forma de comunicación y relación entre sus miembros.

Como se plantea no se tratará de eliminar los conflictos, sino de administrarlos y reducirlos partiendo de planteamientos que nos hagan entender la complejidad del ser humano.

3.1 Problemas y conflictos informativos-comunicativos

Para comenzar el análisis, se hará referencia a los problemas comunicativos e informativos que se desencadenan entre los individuos a partir del problema medido. En el anterior capítulo, se encontró que el principal problema en Intélite era con la base de datos al no estar al tiempo, completa y no contar con la calidad mínima requerida para la elaboración de los documentos de análisis de la empresa.

Se detectó que la comunicación era una de las principales causas por las que el trabajo no era ejecutado con oportunidad y calidad; sin embargo, el problema también está relacionado con uno de nuestros objetivos en el presente capítulo: el individuo y sus representaciones de la organización.

Por ello, más adelante se hará referencia a su complejidad, de acuerdo a Luhmann, a su actuar, según Moles, y al concepto de representaciones porque deberemos entender que no todos los seres humanos pensamos igual y que las diferencias en el significado son las principales causantes del conflicto.

El individuo desde luego, como se ha mencionado en anteriores ocasiones, es una parte fundamental en la organización, pero también lo es la forma de relacionarse con los demás. “La interacción humana se organiza describiendo y distinguiendo los objetos y las cosas en un orden *presentativo* (espacial) y en un orden *anticipatorio* (temporal). (Cassirer en Serrano, et. al, 2001: 35)

Además de toda la comunicación formal que se analizó en el anterior capítulo, los canales informales son todos aquellos en los que se filtra información, pero que en última instancia la organización no quiere reconocer.

Tratándose de individuos, en Intélite existen diversas relaciones y por ende grupos que tienen una postura y forma de pensar dentro de la organización. En algunos de ellos hay más compatibilidad, pero en otros las posiciones son más opuestas y distantes.

Tomando en cuenta el problema medido (la falta de oportunidad y eficiencia de la base de datos), es evidente que además de los problemas operativos, existen otros de tipo personal que también dificultan las tareas.

Entre las voces que se escuchan, todas ellas entre pasillos y en conversaciones informales, las diferencias más recurrentes son en cuanto a la responsabilidad de la mala calidad en la base de datos y de la forma en que opera la organización.

“En la organización no solo confluyen diferentes racionalidades con sus respectivas lógicas, sino también un amplio campo de acciones y decisiones que se pueden designar como irracionales, carente de razón o sin sentido.” (Serrano, et. al. 2001. 44)

Es así como diferentes áreas se echan la culpa entre sí, pero las más confrontadas en este sentido son las de captura, clasificación y sistemas. Los capturistas se defienden asegurando que su obligación es capturar la nota tal y como le obtienen del sistema, que tienen que cumplir con cierta productividad y que ello hace más difícil centrarse, con detalle, en la redacción y la ortografía. Además se quejan de que el sistema, en la mayoría de las ocasiones, es lento lo que afecta la captura y la clasificación de las notas.

Si la base de datos no está completa, los clasificadores no se responsabilizan, aseguran que si la información no está es por el sistema y la plataforma tecnológica falla. Argumentan que ellos se basan en el árbol de clasificación y que si la nota no está en el sistema al momento es porque las búsquedas no están bien amadas y porque no existen vectores específicos y claros para la clasificación.

Por su parte, los analistas, al no contar con la base de datos a tiempo y completa se quejan de que los capturistas no realizan bien su trabajo pues su prioridad es redactar las notas. También se quejan de los clasificadores pues de su trabajo depende que la nota esté en el “query” (armado de búsquedas) adecuado y con la temática que se requiere; sin embargo, coinciden con los clasificadores al asegurar que el árbol de clasificación no es suficiente para encapsular todas las notas en él.

En general, tanto analistas, capturistas y clasificadores se quejan del sistema, cada uno asegura por su lado que su trabajo lo realizan lo mejor posible y de acuerdo a los parámetros establecidos, pero que la imprecisión de las búsquedas y de la falta de una tecnología más desarrollada es lo que hace que la información no esté a tiempo y cómo es requerida para que los analistas realicen los documentos y que por ende el cliente obtenga la satisfacción deseada. Sin embargo, todo ello no lo escuchan las autoridades, lo desconocen.

Además de estas diferencias, existen otras en cuanto a la forma de operar de la organización. La falta de comunicación, como se ha reiterado en otras ocasiones, provoca que la mayoría de los trabajadores se quejen de la falta de información y de comunicación al no ser partícipe de las decisiones en la empresa y mucho menos de los cambios que se realizan en ella, a pesar de

que esos cambios le incumben y mucho, sobre todo si se trata de modificaciones en documentos o en la forma de la entrega de los productos al cliente.

Se trata, como puede observarse de conflictos que necesitan de más información, de conocer las diferencias que existen y que la organización sea capaz de manejarlas y administrarlas para que todos ganen en la propia inercia de la organización.

3.2 La complejidad organizacional (Luhmann)

Para abarcar la importancia del ser humano, en este apartado partiremos de los planteamientos de Luhmann para entender la complejidad del ser humano, sobre todo porque el autor es quien establece que los seres humanos son el entorno del sistema y que a su vez el sistema es una red de roles y los seres humanos son sistemas cognitivos.

Es decir, se plantea el hecho de que el individuo, como integrante de una organización deberá adoptar ciertos roles.

Sin embargo, “antes de desempeñar el rol, la persona tiene que aceptarlo y aprenderlo. En las organizaciones, sujetas siempre al imperativo del cambio, los roles se transforman y por lo tanto, se vuelven incompatibles con los roles anteriores, generando conflictos que implican una redefinición de las normas y de los estatus.” (Serrano, et. al. 2001: 50)

El sistema social es meramente comunicativo, es decir se trata de convencer a los individuos para que adopten un rol. Establece que el sistema no tiene fines y que sólo lo mueve su necesidad de sobrevivir.

En una organización, como Intélate, “la comunicación es inicial y funcionalmente entre roles, está pautada por el organigrama, la estructura formal que impone una visión, que vence; y por la trama, de las relaciones informales, sociograma que simula la conversación y con-vence. La conversación, es entre iguales, simétricas y sin condiciones de principio. (Serrano, et. al. 2001: 59)

El sistema social penetra en los sistemas cognitivos (seres humanos) para tener poder y evitar que se den cuenta de que el poder, en realidad, radica en ellos. Es decir, la organización hace que los individuos trabajen para ella, que realicen ciertas actividades, pero en la medida en que les deja de informar los fines u objetivos, el individuo menos tiene capacidad de unir las piezas que lo lleven a entender qué es lo que está pasando.

Esta diferenciación es la que permite entender al ser humano como un interlocutor que para poder comunicarse necesita del otro, que a su vez, en una relación, se convertirá en emisor y así sucesivamente.

Luhmann establece que en lugar de que exista comunicación en una organización, lo que existe son malos entendidos, que dicho, de otra manera, son la razón de ser de la comunicación.

Debido a esta complejidad, deja en claro que debido a que no todos los seres humanos entendemos lo mismo, entonces será necesario comunicarnos no tanto para desaparecer el malentendido, pero sí para reducirlo. De esta manera, el sistema es autopoietico, pero no necesariamente reflexivo.

3.3 Subjetividad, percepción y acción (Moles)

Pero como no todo es entender al ser humano, sino también su actuar, retomaremos los conceptos de Abraham Moles y su propuesta de una Teoría de la Acción en la cual el individuo se concibe como un actor que construye su mundo con acciones, es decir, se trata de una vida en movimiento en la que una de las formas de interacción más recurrentes es la comunicación.

“La comunicación previene y guía la acción realizadora del mundo material; por esto se le entiende como una acción de poco gasto energético, que orienta y desata las acciones ejecutivas.” (Moles, 1983)

Desde esta perspectiva, la comunicación, entonces, adquiere un valor ontológico, es decir, como una gran constructora de seres y realidades, de esta manera el mundo se construye comunicativamente porque la realidad será aquella que los actores acuerden, siempre con ciertos límites. En este sentido, la existencia humana es una negociación permanente del concepto de realidad.

Encontramos entonces que el actor actúa motivado por la percepción que tiene de su mundo; es decir de manera mediada (fenomenología).

Moles explica también que la comunicación es una meta acción y es la única que coordina acciones. En este sentido, la comunicación es estratégica porque es el principal instrumento de la eficiencia organizacional, a través de acciones expresivas que desencadenan acciones ejecutivas. Si se logra eficiencia comunicativa, se logra eficientar y coordinar acciones.

La eficiencia de la comunicación está en función del “otro” porque es él quien decide como actuar, tiene la libertad de elegir si actúa o no, así como cada quien tiene la libertad de elegir que orden va a dar.

El autor ubica a la subjetividad del individuo como percepciones y establece tres categorías perceptivas: *umwelt*, *merkwelt* y *fertwelt*. El primero es el mundo más cercano que tenemos

los seres humanos, lo personal. El segundo es un mundo intermediario, compartido y el tercero un mundo lejano, no se percibe con los sentidos, pero se intuye que está ahí.

Los actores, como los llama Moles, cuando perciben algo ubican esas percepciones en una de las categorías anteriores. Desde este punto de vista, todo se basa en las percepciones.

Dice que la comunicación es un tipo de acción sui generis porque su fin es coordinar acciones y por lo tanto se convierte en un sistema que ahorra energía por la utilización de actos expresivos.

3.4 Representaciones

Una vez que nos acercamos a la complejidad del ser humano y su forma de actuar, en este apartado el análisis se centrará en las representaciones de los individuos de Intélite, es decir, en los significados que cada integrante tiene de la organización para saber qué es lo que piensa de la misma y si coincide o no con la propia visión de la organización.

En este sentido, necesitaremos en primera instancia entender el concepto de representación y cómo es posible abordarlo para realizar la presente investigación.

De acuerdo con lo dicho por Kant, el ser humano jamás accesa al mundo de los fenómenos, porque él mismo es un fenómeno. Este autor dice que el hombre no puede conocer la realidad, sólo conoce representaciones, es decir, sólo lo que nosotros creemos.

De acuerdo con el concepto de Mario Revilla:

“..las Representaciones, como ideas formadas acerca del mundo... deben ser ideas que estructuran simbólicamente aspectos de la realidad social. Así, las Representaciones pasan a ser ideas sobre el mundo que ordenan a la sociedad”. (Revilla, 2001:7)

En el caso específico de Intélite, los individuos que forman parte de ella, deben tener su propia visión de la realidad de acuerdo a sus representaciones, a su forma de concebir el mundo.

Sus percepciones serán distintas acerca de la organización, de su operación, de sus fines, metas, la comunicación, los intereses, los procesos, la estructura, las funciones, las relaciones, los conflictos, etcétera.

Ellas, las representaciones, serán también un modo expresivo del ser humano. En este sentido, asegura:

“las representaciones tienen su origen a nivel biológico, en los patrones expresivos. Los patrones expresivos son una secuencia de expresiones, en principio corporales, que se suceden en un orden determinado y sirven para acoplar comportamientos donde intervienen dos o más individuos. Este acoplamiento se basa, precisamente, en señales que representan o suplen conductas”. (Revilla, 2001: 8)

Las representaciones no son conscientes, es por ello que aquello de lo que somos ignorantes es lo estructurado y lo estructurante es la negociación de ello.

En la Organización Habitable, sus autores expresan “los integrantes de la organización, individuos y grupo, diseñan estrategias de aprovechamiento y sobrevivencia. Su configuración proviene de un diálogo incesante entre lo instituido y lo instituyente, entre lo establecido y su desafío; entre lo que se propone y lo que se vive. La gran institución es la obediencia. Pero “como dice Luhman, *lo que es, es como es, pero siempre puede ser de otra manera.*” (Serrano, et. al. 2001: 74)

La organización está estructurada, es decir, tiene formalidad, pero al mismo tiempo tiene flexibilidad, un elemento estructurante.

En términos generales, la organización trabaja con representaciones y de ella depende para analizar el sujeto, es su materia prima.

Las representaciones “son modelos que proponen determinadas maneras de ver, de interpretar y valorar a la organización social y lo que en ella acontece, generan una manera legítima, eficaz y confiable de apropiarse simbólicamente de la organización social”. (Revilla, 2001: 10) “Estas formas legitimadas de apropiarse simbólicamente de lo social requieren ser, y de hecho son, compartidas por los miembros de la sociedad y abonan en la cohesión de los grupos sociales” (Revilla, 2001: 11)

Visto de esta manera, se trata de unir las partes sociales, de aglutinar diversas esferas y actividades que existen en la sociedad porque es una manera de otorgarle sentido a los haceres sociales.

De acuerdo con Revilla, el individuo aprende desde su infancia modelos representacionales, es decir, aprende a interactuar. El sujeto, a partir de su primera experiencia, tiene manera de “probar, validar o ajustar su Representación” (2001: 14)

Siguiendo con este planteamiento, “las interpretaciones y valoraciones que los sujetos hacen de la organización social tienen que ver, en buena medida, con la posición que se ocupa al interior de la propia organización social”. (Revilla, 2001: 14)

3.5 Investigación cuantitativa y cualitativa

Una vez que los apartados nos permitieron un acercamiento al entendimiento del sujeto y su modo de comportarse, se procederá a la aplicación de una técnica cualitativa que nos proporcionará más elementos para el análisis del sujeto y no quedarnos solamente en los números y cifras que nos proporciona la técnica cuantitativa. En ese sentido será pertinente

marcar las ventajas y desventajas que guarda cada una respecto al tema de investigación que en este capítulo nos ocupa.

Para cualquier investigación que se realice, en este caso, el estudio de las representaciones en Intélate se requiere hacer uso de una técnica para llegar a obtener resultados de dicho objeto de estudio.

De acuerdo a lo establecido por Alfonso Ortí “para ser explicados, los hechos sociales se registra, correlacionan, cuantifican y estructuran (mediante censos y/o encuestas estadísticas formalizadas). Para ser explicados, los hechos sociales se registran y analizan, bien a partir de cualquier texto (por ejemplo: documentos históricos, declaraciones a los medios de comunicativos social, textos literarios, bien –en la actual investigación sociológica- mediante la producción de los propios discursos en situaciones de comunicación intrapersonal más o menos controladas, como las que suponen las entrevistas abiertas y semidirigidas y las discusiones de grupo”. (Ortí en Ibáñez, 1992: 171)

Serán estos elementos los que nos permitan acercarnos a los conceptos que cada integrante tiene sobre la realidad, sobre lo que cada uno de ellos piensa de la organización, de cómo la concibe y de sus razones para pertenecer a ella.

Es este sentido, la discusión de grupo aportará datos sustanciosos que mediante la técnica cuantitativa no se podría obtener. Serán resultados que nos ayudarán a comprender al sujeto y sus representaciones.

El ser humano debe tener conciencia de que la subjetividad es parte de él y que como tal debe expresarla, aunque ello no signifique que sea la más correcta y acertada, aunque para él lo es. La realidad de un individuo es la que él mismo se genera, cada ser humano está inmerso en un mundo subjetivo, o blando como lo llama Popper.

La idea es retomar el sentir del otro, de ponerse en la lógica del otro y con ello devolverle la posibilidad del habla. Es decir, será importante que la organización se preocupe por saber cuál es la calidad de vida de sus miembros, quizá no para que se solucione todo pero sí para saber quiénes son, dónde vienen, qué les gusta o disgusta, a qué dedican el tiempo libre, etcétera.

La diferencia de esta técnica cualitativa con la cuantitativa es que el discurso está libre de preguntas abiertas o discusiones de grupo como la que se registró en Intélate permite “para captar – a través de la interpretación de las asociaciones discursivas, así como de las dudas, ambigüedades y contradicciones del discurso- el proceso de conformación ideológica preconsciente del propio discurso subjetivo”. (Ortí en Ibáñez, 1992: 180)

Cada idea que los actores expresan será un elemento importante para el análisis, la interpretación en cuanto a sus deseos, valores y creencias serán de mucho valor ya que no habrá sujeción alguna, por el contrario la espontaneidad será lo que nos lleve a entender al otro en su máxima expresión.

En cuanto al uso de la discusión de grupo, la técnica “entraña una forma de aproximación empírica a la realidad social, específicamente adecuada a la comprensión significativa e interpretación motivacional (intencionalmente) profunda de la conducta de los actores sociales”. (Ortí en Ibáñez, 1992: 185)

Una de las ventajas es que capta las posturas e ideas, no de las 8 o 10 personas convocadas, sino que de acuerdo a una elección estratégica, permite tener la visión de los grupos, cada uno de los actores hablará no por él, sino, por el grupo, por la subcultura que él representa en la organización.

Se trata de personas clave que manifestarán la diversidad de criterios en Intélite, es decir captan “las actitudes y motivaciones básicas de los distintos grupos sociales latentes detrás de estas imágenes más o menos cristalizadas”. (Ortí en Ibáñez, 1992: 185)

Es, en concreto, una confesión de los individuos que tendrá que interpretar el investigador, por lo que en ese sentido se verá, de acuerdo a lo que dice el autor, comprometida la subjetividad tanto de los sujetos-investigados y del sujeto-investigador.

Debido a la complejidad de la técnica, habrá abundancia de significados y la proliferación de significantes de muy diversos géneros y multidimensionales.

De esta manera, “una discusión de grupo pretende crear una situación de auténtica comunicación: es decir, una comunicación multidimensional, dialéctica y (eventualmente) contradictoria’, entre el investigador y el individuo o grupo investigado, situación en la que los “receptores” son a su vez “emisores” de mensajes y pueden reformular –auténtica libertad para la significación- las preguntas planteadas por el investigador, poniéndolas a su vez a discusión”. (Ortí en Ibáñez, 1992: 196)

En conclusión, lo que interesa es que el grupo sea un portador de las ideologías sociales y que a su vez sea un marco “para captar las representaciones ideológicas, valores, formaciones imaginarias y afectivas, etcétera, dominantes en un determinado estrato, clase o sociedad global”. (Ortí en Ibáñez, 1992: 193)

Un grupo es el lugar natural del individuo en la organización y desde esta perspectiva existen niveles de adscripción al grupo:

Grupo primario: Aquel que satisface la mayor cantidad de necesidades del individuo.

Grupo secundario: Satisface algunas necesidades del individuo, pero no todas.

Es decir, para determinar los grupos existen cuatro combinaciones posibles: formal/primario, formal/secundario, informal/primario, e informal/secundario.

Dependiendo de las creencias y valores, los sujetos serán proclives a una u otra combinación, al mismo tiempo estará determinada por su hacer y su actuar en la propia organización. Su racionalidad y subjetividad hará que prefiera a un grupo sobre otro, ya sea porque comparten intereses o bien ideas, posturas, creencias, valores e ideologías.

En la Organización Habitable, sus autores establecen: “las relaciones que los sujetos trabajen entre sí, independientemente de los puestos, pueden ser consecuencia del aprendizaje, interiorización y posterior escenificación de códigos literarios, donde las personas y situaciones reales vienen a ser suplantadas por estereotipos dramáticos y arquetipos míticos; así, los conflictos se convierten en problemas de víctimas, héroes y villanos, de misiones épicas o de salvaguardar el honor.” (Serrano, et. al. 2001: 46)

3.5.1 Aplicación

Después de conceptualizar cada una de las técnicas: cualitativas y cuantitativas en el apartado anterior, se decidió que la mejor manera de obtener resultados para evaluar las representaciones de los sujetos, es la técnica cualitativa del grupo de discusión.

En la presente investigación se decidió, por cuestiones de tiempo y disponibilidad de la empresa, además de la propia dinámica del seminario, que sólo se aplicaría un grupo de discusión y no tres como propone la metodología.

Para realizarlo, se seleccionó y se convocó a nueve personas de Intélite cada una de un área distinta y con visiones diferentes con la intención de que el grupo fuera diverso y pusiera en la mesa las representaciones de algunos de los grupos que se generan en la empresa. Sin embargo, debido a la dificultad de los tiempos y de los permisos otorgados en la organización sólo pudieron acudir seis. Las otras tres personas no pudieron acudir por cuestiones de trabajo y por compromisos personales que surgieron de improvisto.

A cada uno de ellos se les convocó para que al moderador externo se le hiciera una presentación de Intélite, se les dijo que se trataba de un intercambio para conocer a la organización y de esta manera tener completa la información organizacional en las empresas analizadas en el presente seminario.

Una vez que los individuos fueron convocados, se les citó en un lugar neutral fuera de la empresa (en un restaurante) para que no se sintieran cohibidos y fuera más libres sus expresiones, conceptos, ideas y representaciones de Intélete.

Después de que se les presentó al moderador, que se encargaría de guiar la discusión para que no se desviara hacia otros fines no previstos y, en caso de que se requiriera, volver la conversación a la temática que nos ocupaba, se les informó hasta ese momento que se colocaría una grabadora y una cámara de video para que se captaran todas las ideas y bajo el pretexto de que se trataba de una exposición que necesitaba de ser verificada con estos instrumentos.

En el caso del moderador, su intervención lo más mínimo posible y sólo observaría con la intención de que los sujetos hablaran de todos aquellos temas concernientes a la organización.

A los convocados también se les impuso un límite de tiempo, fue de una hora y media para que en ese lapso se abordaran todos los temas posibles y se agotara su discusión.

Actor A: Tiene 34 años, sus funciones en la organización son la elaboración de queries y la elaboración de páginas informativas para los clientes.

Actor B: Tiene 27 años, está en la parte de New Base (base de datos), se encarga de apoyar en la elaboración de queries y también de keywords, es decir, de búsquedas y clasificaciones para que el cliente tenga la información deseada.

Actor C: Tiene 30 años, él está en la parte de valor agregado, es decir, de análisis, se encarga de elaborar documentos por sector temáticos para cada cliente.

Actor D: Tiene 42 años, es el encargado del área de revistas, su función es estar al pendiente de la captura de las revistas, de que éstas lleguen y de supervisar el monitoreo de las mismas.

Actor E: Tiene 25 años, es asistente de la dirección comercial y actualmente es el encargado de realizar una planeación estratégica en la empresa.

Actor F: Tiene 58 años, él no tiene una función fija, pero dada su experiencia en redacción y ortografía se encarga en ocasiones de estar al tanto un poco en la revisión de procesos y su calidad, así como de la capacitación de algunos capturistas.

En el anexo de la página 172 se encuentra la transcripción tal cual del grupo de discusión, con todas las ideas que se vertieron.

A continuación, en la página 115 se presentan los resultados del grupo de discusión mediante una matriz de doble entrada en la que se colocaron los temas y las posiciones de los actores respecto a los mismos.

Los temas se obtuvieron por la forma en que se generó el grupo de discusión, cada uno de los actores fue hablando de aspectos específicos. Después de dos lecturas se obtuvo lo más destacado de cada opinión y entonces se procedió al registro de las citas textuales de cada actor respecto al tema.

En las columnas verticales se colocaron los temas y en las horizontales a los actores, mismos que fueron identificados con letras para posteriormente colocar en las casillas lo dicho por cada uno de ellos.

3.5.2 Resultados

TEMAS	A	B	C	D	E	F
FINES	“Todo es experimentando para tratar de generar dinero y ese experimento como que ya tiene varios años”				“La misión, visión y objetivos de la empresa están en función de obtener dinero y no de comprometer o de comprometerse para brindar la calidad mínima o el valor mínimo”	“Es una empresa en la que los objetivos más evidentes son los de lucro”

CONCEPTO	“Siendo una empresa tan intangible es un poco más complicado definir qué es lo que yo vendo. En este caso, tanto el monitoreo de medios, el análisis de medios y la consultoría son rayas muy difusas”	“A lo que se dedica empresa creo que no tiene bien definido o qué es en realidad a lo que se va a tratar... cuál va a ser su función en la sociedad”				“Vendemos valor agregado y ¿eso qué es?”
OBJETIVOS	“no hay a nivel dirección y hasta las bases un objetivo claro de hacia dónde voy”		“La empresa va y sigue su curso, pero nadie dice qué vamos a hacer, qué queremos hacer”		“Se confunden los objetivos con las estrategias... lo que generan son cuestiones de incertidumbre e incapacidad de acción en la propia empresa porque se contraponen una con otras”	

PROCESOS	“Deberíamos de tener un proceso ya estandarizado... que no nos afectara sea el PRI, el PAN, el PRD o cualquier medio de la iniciativa privada”		“En cualquier momento, los procesos los cambian... incluso sin consultarle a los mismos clientes”	“Nos manejamos, como todos, por la coyuntura... entonces si por ejemplo nos llega el cliente PRI, hay que monitorear todo lo que tiene que ver con el PRI, entonces los procesos tienen que cambiar”	“Lo que genera únicamente es doble trabajos o duplicidad de trabajo, duplicidad de funciones, duplicidad de áreas”	
PLANEACIÓN	“Mientras no haya una estrategia, que no la ha habido en mucho tiempo, es difícil jalar para el mismo lado y por lo tanto producir resultados”		“No unifican a ninguna área, no unifican criterios”		“La Dirección General de la empresa no es una dirección, sino que es una oficina central de decisiones y no funciona como una dirección”	“En ningún momento, creo, se ha planteado seriamente que lo que nosotros hacemos ciertamente sí son productos, pero productos que tienen unas cualidades que estos señores ni siquiera sospechan”

<p>COMUNICACIÓN</p>	<p>“No podemos tener un equipo de comunicación más acertada, más eficiente”</p>	<p>“Luego ni te avisan que ya te corrieron...te das cuenta que no te pagan y te dicen: hay de veras que ya te habíamos corrido”</p>	<p>“A veces si ya te dijeron “aguas con las menciones de tal cliente”, pero no te avisan cuando ya canceló y tu todavía estás poniendo atención a las menciones”</p>	<p>“A veces he ingresado a algunos correos que dicen “tenemos como nuevo cliente a Sedesol” me da gusto y la verdad me siento muy mal cuando dicen “canceló tal o cual cliente”, yo creo que eso nos debe de llegar a todos porque yo creo si al capturista le llega dirá “vamos a echarle ganas a esto”</p>	<p>“El punto central y de lo que siempre hemos hablado todos es que no hay comunicación interna, no hay un área de comunicación de la empresa”</p>	
----------------------------	---	---	--	--	--	--

<p>MERCADO/COM PETENCIA</p>	<p>“El tener información precisa y oportuna de mi mercado y de mi gente, y de mi empresa, me permite como iniciativa privada o gobierno desarrollar estrategias que permitan desarrollarse a la propia organización”</p>			<p>“Actualmente hay varias empresas dedicadas a este rubro, a realizar monitoreo y síntesis de información”</p>	<p>(la competencia) “nos gana, porque ellos tiene un sistema quizá rudimentario, quizá manual, quizá como sea, pero lo que ellos cuidan mucho es la cantidad de notas que se obtienen, entonces la competencia gana por cantidad y no tanto por calidad o por servicio u oportunidad”</p>	<p>Para este tipo de trabajo... el mercado no está ahí como el mercado del comprador de autos, es un mercado naciente que hay que generar, el mercado hay que generarlo, hay que abrirse”</p>
--	--	--	--	---	---	---

PERSPECTIVAS	“Como empresa tiene bastante potencial de ser rentable y de crecer, pero necesita tener una estrategia, necesita tener una comunicación, se trata de que todo mundo jale para el mismo lado”	El proceso que llevan aquí, incluso los portales que hacen para algunos clientes y la realidad es que los veo pues muy bien y realidad hasta me sorprenden”		“Imagínate con las páginas azules, si quedaran bien serían una maravilla”	nadie sabe qué va a pasar con la empresa, que si el director general diera la cara y les dijera a todos “estos son los objetivos de todos, vamos a tratar de conseguirlos y cuando se consigan estos, ahora sí exijanme aumentos, exijanme incentivos, exijanme todo” esa es una cuestión que existe y que puede ser real”	“Creo que sí hay algunos intersticios por ahí interesantes por donde se puede ingresar y creo que puede ser exitosa la empresa, pero si es concebida como la empresa y nos les queda de otra a los señores empresarios más que entender las cosas así, la empresa es de todos, y no de unos cuantos”
VENTAS	“Tampoco se está escuchando al cliente. El problema está en que yo no sé qué información necesita el cliente, no le pregunto a él “qué es lo que tú quieres”	“Si al cliente le ofrecen mucho más de lo que se está dando o diciendo pues es obvio que el cliente va a quedar insatisfecho toda la vida”		“Al capturista nunca le dicen quién es el cliente, ni qué tiene que buscar en la nota”	“No se da un diagnóstico de los clientes y los vendedores no están capacitados para hacerlo”	(Al cliente) “No le estamos vendiendo ni chorizos, ni salchichas, ni manteles, ni platos, etcétera, etcétera, sino que le estamos vendiendo algo mucho más que eso”

CAPTURA	“Se está haciendo una clasificación para que esa nota empate con el cliente, sin necesidad de que se mande directo, estamos creando un nuevo paso que lo único que está generando es más pleitos”	No hay otra manera de hacerlo (captura y clasificación) es la única manera en que puedes armar los querys o los ID, entonces no puedo echarle la culpa a los de clasificación y decirles “es que lo están clasificando en donde no debe de ir”	“No unifican a ninguna área, no unifican criterios” (de captura)	“Una nota viene con diez clientes y como esa nota viene ya determinada con esos diez clientes no les han dicho a los clasificadores que por ejemplo, si era Wal Mart Menciones había que desaparecer el que decía Mercedes Benz o Embajada de Austria”	“Si hay que tener confidencialidad en algunos clientes, en algunos aspectos, pero eso no quiere decir que le capturista que llega a las 3 de la mañana no tenga un reporte de la empresa en su correo”	“Ahora ya se dio marcha atrás, ahora la clasificación la están haciendo los capturistas”
FACTOR HUMANO			“Nos ha tocado ver gente, gente que sabemos que es gente que vale la pena, que se ha ido, que simplemente la empresa la ha dejado ir”	“Si hay gente muy valiosa, también hay gente que no debería de estar en la empresa”	“Lo que no hay es certidumbre, certeza de condiciones laborales, no hay estímulos, no están estandarizados, si es que hay estímulos no se los dan”	(Hablando del factor humano) “Es que ya no nos reconocemos como tales”

Lo que refleja el cuadro es a unos individuos que hablaron precisamente de todo lo que adolece Intélate, de la falta de un concepto definido, de objetivos y metas poco claras. Las personas se sienten olvidadas y sin las mínima oportunidad de opinar o decir lo que piensan pues de antemano saben, dados los problemas y modo de operar de la organización, que serán, en el menor de los casos, o despedidos.

Es cierto, como menciona Ortí, una discusión de grupo ofrece múltiples significados y significantes, pero es precisamente esa la riqueza de la organización. No puede haber un acuerdo, todos, como se vio en la complejidad de Luhmann, son diferentes, opinan diferente. De hecho no existe la homogeneidad, ni el acuerdo total. Cada integrante a su manera se quejó cuando no de una cosa, de otra y los espacios en blanco demuestran que lo que para algunos era bueno, para otros era malo, o bien, lo que algunos resaltaron, otros prefirieron ignorarlo porque o no lo consideraron cercano o no les pareció importante, precisamente porque se trata de los mundos tan diferentes que planteaba Moles: el umwelt, merkwelt y fertwelt. El primero el mundo más cercano, lo personal. El segundo el mundo intermediario, compartido y el tercero un mundo lejano, no se percibe con los sentidos, pero se intuye que está ahí.

3.5.3 Interacción cibernética

Una vez que se le dio la voz al otro en el grupo de discusión se rescataron los resultados de dicha técnica, a continuación hablaremos de la interacción cibernética como una introducción a lo que será la manera en que se debe de interactuar con los integrantes de una organización. Al respecto la cibernética permitió distinguir en un sistema la habilidad de un comportamiento autorregulado que depende de los procesos de intercambio de información, incluyendo la retroacción o la realimentación (feedback) negativa. (Morgan, 2004: 73).

Es decir, se trata de no dejar excluidos a los sujetos que de una u otra manera interactúan en Intélate.

En ese sentido, los cibernéticos condujeron a una teoría de la comunicación y aprendizaje basada en cuatro principios básicos:

- Primero, que los sistemas deben ser capaces de sentir, controlar y explorar aspectos significativos de sus entornos.
- - Segundo, que deben ser capaces de comunicar esta información a las normas operativas que guían el comportamiento del sistema.
- - Tercero, que deben ser capaces de detectar desviaciones significativas de las normas. (Morgan, 2004: 74)

El planteamiento de la cibernética se centra en “considerar a la comunicación en términos organizacionales. En el plano de la organización, la comunicación constituye un vínculo organizacional que se efectúa por el intercambio de señales” (Ávila, 1976: 27)

Es decir, en este plano, se concibe a la comunicación como un elemento que economiza la energía al garantizar las interrelaciones, interacciones y las retroalimentaciones.

De acuerdo con Xavier Ávila, el origen de la palabra cibernética remite a “gubernalla”, pilotaje y control de sistemas cuya organización es informada (en cuanto a dar forma) desde esta perspectiva la información comunicada se convierte en programa se constituye en “órdenes” o “instrucciones” que ponen en funcionamiento, inhiben o coordinan las acciones-operaciones de la organización. (Ávila, 1976: 27)

En concreto, el planteamiento central es que en el caso de la directiva de una organización, o de Intélite, el uso de la comunicación se restringe al mandato, incluso como menciona Ávila, Wiener es un autor que pone juntos a la comunicación y el mandato y no sólo eso sino que subordinó la comunicación al mandato.

Para explicar todo lo anterior, Ávila habla de un ordenador, al cual definimos tanto como la emisión de órdenes, como la puesta en orden, que complementa el término de computador que expresa el tratamiento de la información.

Se trata de entender el poder que existe en una organización y de imponerlo, es decir de hacer que se cumplan sus órdenes; sin embargo, en este sentido, se abre la posibilidad de que el individuo opte por la emancipación. Existe, por lo tanto, una complejidad entre ambos, porque de acuerdo a Ávila, la emancipación conlleva la idea de soguzgamiento.

Dice Ávila: “la relación mandato-comunicación ha sido siempre compleja, presentado caracteres complementarios, concurrentes, antagonistas, inciertos, rotativos, aleatorios, etcétera”. (Ávila, 1976: 28)

El autor aclara que una de las grandes aportaciones de la cibernética no es sólo el haber aportado elementos como la retroacción, el bucle, la regulación, o la finalidad, sino de haber reunido a todos ellos en un concepto organizacional, de manera que concebir así a la máquina implica introducir y reconocer la idea de organización.

De acuerdo con Martín Serrano resulta de vital importancia subrayan la distinción entre sistemas de primer y de segundo orden o autorreferentes, los de primer orden son sistemas simples, los de segundo son aquellos que admiten afectaciones de su entorno y a su vez lo afectan, a estas afectaciones se les identifica como flujos de información. (Serrano en Revilla, 2001: 50)

La Ciencia de la Cibernética se preocupa por el gobierno de los sistemas u organizaciones a partir de la regulación del comportamiento informado. (Wiener en Revilla, 2001: 50).

Comúnmente se postula que la Cibernética hace ancla en el concepto de ajuste, reacción o feedback (Winkyn en Revilla, 2001 50).

De esta manera, información es sobre todo orden pues informar es ordenar. Desde esta perspectiva la noción de orden es extensiva a múltiples fenómenos.

Solamente desde este concepto de información, tanto comportamiento como datos ordenados es como puede comprenderse pertinentemente el concepto de regular.

3.5.4 Análisis de los resultados

Diferencias

Como se aprecia en el cuadro de resultados, en el grupo de discusión surgieron varias temáticas que se categorizaron en 11 (fines, concepto, objetivos, procesos, planeación, comunicación, mercado/competencia, perspectivas, ventas, captura y factor humano) por considerar que eran las más sobresalientes y de las que más se discutieron en la reunión.

En cuanto a los Fines, los que más hablaron del tema fueron B, E y F. Ellos perciben que lo que mueve más a la empresa es el lucro y el dinero, que para ellos lo más importante es generar ganancias perdiendo de vista los objetivos de la empresa o su propio concepto como empresa. El actor E fue el que más hincapié hizo en la falta de compromiso de la empresa para con sus empleados por fincar en el dinero sus propios intereses.

A, B y F destacaron también la parte del Concepto, su postura se centró en lo intangible del mismo y de lo difícil que es para Intélite manejar lo que quiere o saber a dónde se dirige.

Sobre los Objetivos, A, C y E resaltaron que éstos también son inexactos porque nadie sabe qué es lo que va a hacer, cómo y para qué. Incluso “E” habló de la confusión que existe entre objetivos y estrategias, además de que ninguno es a largo plazo, lo que significa que la empresa no tiene claro su futuro.

Los Procesos fueron uno de los temas en los que más se centró la discusión, pues sin objetivos claros se pierde de vista el cómo se realizará el trabajo. “A” habló de la necesidad de contar con procesos definidos y estandarizados, pues de lo contrario, como aclaró “D” todo se basa en la coyuntura, en un trabajo emergente que sin lugar a dudas ocasiona, como dice “B”, duplicidad de funciones. En tanto, “C” destacó que dadas las circunstancias anteriores, la empresa cambia constantemente su parecer lo que obliga a cambiar frecuentemente la manera de hacer las cosas; sin embargo, lo más preocupante es que de estos cambios tampoco se informa oportunamente a quien realiza el trabajo o en su defecto, los avisan provocando con ello retrasos pues se toman las decisiones sin conocer de antemano cómo se realiza un documento y sin considerar que a lo mejor una orden resulta más complicada para el editor, analista o clasificador.

Ante este panorama fue evidente que el tema de la Planeación tampoco resultó bien librado. Las principales críticas fueron en el mismo sentido, que no existen estrategias, ni tampoco una definición o valoración de los productos por lo que se cae en hacer todo a ciegas. “E” se centró en una parte fundamental, dijo que todo se centra en la Dirección pues ésta no funciona como tal, en lugar de guiar y coordinar, solamente toma decisiones arbitrariamente sin considerar, como se ha destacado hasta el momento, al otro.

La Comunicación fue otro de los temas que más reclamos tuvo. El planteamiento fue en el sentido de que ésta no existe y de la importancia para ser más fructífero el trabajo. “A” habló de que ésta debe ser más eficiente, “E” destacó, incluso, la necesidad de que exista un área como tal en la empresa, “C” planteó como es que sin ella el trabajo es más complicado y que al no informarse de nada hay trabajo extra y desperdicio de recursos.

A, D, E y F se expresaron también en torno al Mercado y la Competencia, de cómo el primero es muy impreciso y volátil. En cuanto a la competencia, se destaca que en un principio Intélite era líder en este campo; sin embargo, no lo supo aprovechar y ante esas circunstancias hoy se encuentra enfrentada a una competencia en la que cada vez pierde más terreno porque no cumple con uno de los estándares más solicitados: tener la información completa y a tiempo.

Sobre las Perspectivas, todos, excepto “C”, le dieron su voto de confianza a la empresa y destacaron algunos puntos buenos a su favor. A y F destacaron sus potencialidades en cuanto a que se trata de un servicio todavía en proceso de maduración, mientras que B y D destacaron la parte de la tecnología y lo bien que en este campo se desenvuelve la empresa. En cuanto a las Ventas, “A” destacó una parte importante, así como en este capítulo se plantea la necesidad de ponerse en la lógica del otro, él habla de que en ese sentido también se debe de escuchar al cliente ya que en Intélite tampoco es considerado su punto de vista. “E” puntualizó la falta de capacitación de los vendedores, quienes tampoco saben qué es lo que están vendiendo, mientras “B” concluyó que cada vez se pierden más clientes porque se les prometen muchas cosas que la empresa no está capacitada para brindar en tanto no sepa ella misma hacia dónde va.

El tema de la Captura y el sistema que se emplea para la base de datos también se planteó como una seria problemática para la empresa. Los panelistas mostraron muchas divergencias al respecto: “A” habla de que entre captura y clasificación existe una duplicidad de funciones que hace más difícil el almacenado de las notas, “D” explicó que al clasificador no se le dice con exactitud como deben de manejarse los clientes y cómo se debe manejar la prioridad, “C” destacó la falta de unificación de criterios, “E” se pronunció por abrir más la información de los clientes, que aunque son asuntos confidenciales, no

deben ser tan severos como para impedir que los capturistas y los clasificadores sepan qué hacer. “F” adelantó, incluso, los cambios que se están dando al respecto para que el capturista a la vez clasifique las notas y no se pierda la información. Por último “B” afirmó que mientras no se cambie el proceso de hacer las cosas así, todo seguirá como hasta ahora, pues no hay otra manera de hacerlo.

Al final, todos, salvo A y B discutieron el tema del Factor Humano y de que este sigue relegado a un segundo plano, sin ningún tipo de estímulos para el trabajador. Al respecto, manifestaron que en Intélate existe gente muy valiosa que jamás ha sido tomada en cuenta porque la empresa nunca se ha tomado la molestia de verla de otra manera y de valorar su trabajo.

Similitudes:

Una vez que se realizó una primera lectura para observar las diferentes opiniones que existían en cada uno de los temas, ahora será importante conocer algunas de las similitudes de los actores para reflexionar más acerca de su manera de actuar, si lo hacen porque su antigüedad, por el área en la que trabajan, la jerarquía, etcétera.

Un aspecto peculiar fue que en el caso de los Procesos, la Comunicación, el Mercado, las Perspectivas, las Ventas, la Captura y el Factor Humano casi todos opinaron, fueron los temas en los que se centró más la discusión debido a que son los más frágiles de la organización.

Se trata de puntos muy sensibles en los que la gente se siente vulnerable y que están fallando constantemente para la realización de un trabajo óptimo en la organización.

El problema de los Procesos que va muy ligado con la Captura es algo que permea en todas las áreas y a todas las afecta el hecho de que no exista una base de datos que a todos les brinde la materia prima necesaria para realizar su trabajo.

De la captura y clasificación depende mucho “B”, pues al encargarse del armado de queries como en el caso de “A”, si las notas que quiere el cliente salen o no depende del hecho de que los capturistas y clasificadores hagan su trabajo bien, pues de otra manera, la información se pierde y es cuando lo que compran el servicio se quejan con ellos.

En el caso de “C”, su trabajo es elaborar documentos y como en el caso anterior si la información no está en el query no podrá ofrecer un producto completo al cliente, con lo que llegan retrasos y también algunas quejas.

Aunque en menor medida, D, E y F también resultan afectados por la captura o por los procesos que se llevan a cabo. Si “D” no tiene la información necesaria para la captura de una nota, en cuanto a su prioridad o criterios del cliente, las notas de la revista no cuentan

con los requisitos mínimo y como pasó en los anteriores dos casos, el cliente se molesta y protesta.

Por su parte, “E”, estando en la parte comercial y en la elaboración de las estrategias de ventas queda atado de manos con una captura tan deficiente pues al cliente no se le puede ofrecer un producto con calidad, no hay compromiso y seriedad para que quede satisfecho. Sobre los Procesos, es también importante destacar que debido a la fusión de Intélite con Comunicación y Análisis no existe hasta el momento un proceso estandarizado para que las empresas se dirijan a un mismo puerto. Es muy grave observar que aunque los directivos sigan hablando de una sola empresa, en el trabajo cotidiano se siga reflejando todo lo contrario cuando los documentos que se elaboran siguen haciéndose con dos procesos diferentes, cada uno con logos de CAMSA e Intélite o cuando la gente de Intélite y CAMSA en la propia área de Análisis sigue separada.

Sobre la Comunicación, en todos los casos fue evidente que se trata de un tema demandado y muy poco explotado en la empresa. En todos es visible la preocupación que existe porque no existen reglas claras o la información mínima y suficiente que se necesita para realizar sus labores.

En esta parte, es un hecho que se trata de un problema de estructura pues jamás se ha contado con un departamento de comunicación o de algo parecido para una retroalimentación. En la empresa es muy común que los permisos, vacaciones o quejas no sepan con quien tratarse, a quién pedirselos. Dicha situación, como se manejó anteriormente, se debe a la fusión pues además de que se manejan dos procesos, de igual manera la estructura sigue duplicándose manejándose. Aunque la fusión se realizó desde julio del 2004, hoy en día, muchos de los trabajadores no saben a ciencia cierta para quién trabajan. Existe, por un lado gente de CAMSA que sigue manejando a su personal e Intélite con la misma situación. Algo que causa mucha confusión es quiénes son los verdaderos dueños si el licenciado Rodolfo Sandoval de Intélite o el licenciado Rodrigo Baños, sobre todo cuando el día de quincena a la gente de CAMSA se le paga a tiempo y completo y a la gente de Intélite no.

Sobre el Factor Humano, cuatro personas opinaron al respecto, es decir, se trata de un reclamo en todas las áreas, salvo el caso de A y B, el primero porque se trata de una persona que por su antigüedad y el grado de compromiso que tiene con la empresa es posible que ante tan reiterado comportamiento negativo de la organización éste ya no le es tan ajeno y prefiere no opinar. En el caso del segundo es una persona joven y de poco tiempo en la organización, pero además como tiene otro trabajo en una organización de prestigio entonces no siente tan de golpe esa situación, además se trata de una persona que

evidentemente no se siente comprometida al grado de que su estadía en la empresa es de pocas horas o incluso falta con cierta regularidad.

En cuando al Mercado y las Ventas, la mayoría habló de estos conceptos, menos “C” porque se trata de una persona que está en la parte operativa y por ende no tiene contacto con gerentes o directivos por lo que la información que recibe está más desgastada, caso contrario al de A, B, D, E y F. Tanto “A” como “B” pertenecen a áreas distintas; sin embargo, su jefe directo es un gerente lo que los pone en contacto con información más cercana a lo que se hace estratégicamente en cuanto a las ventas, el mercado, e incluso los Objetivos, la Planeación y el Concepto. “D” es un coordinador de área, es también una persona que por su condición está en juntas y reuniones y tiene más información en estos rubros. Su condición hace que esté enterado de lo que sucede en la empresa, si hay cambios, planes, etcétera. En cuanto a “E”, su puesto es mucho más privilegiado en ese sentido, el ser asistente de la Dirección Comercial lo convierte en un elemento con información valiosa, es por ello que sus opiniones se centraron en aspectos como el mercado, las ventas, la planeación y los objetivos porque precisamente es la persona encargada de elaborar una planeación estratégica en Intélite.

Sin embargo, es curioso que ésta información que tienen dichas personas siempre llega a “C” y a su grupo rápida y oportunamente. El hecho de contar en la empresa con el uso del Messenger la tarea se facilita en ese sentido. En cuanto una noticia, de los que están arriba, A, B, D, E y F, es comunicada por este medio, de inmediato se sabe de algún cambio, hecho o circunstancia, reafirmando con ello que en la empresa lo que más abunda son los canales informales en contra de los formales.

Sobre los Fines que la empresa persigue, resalta el hecho de que al respecto sólo hablaron B, E y F, es decir, aquí se combinaron actores de los tres grupos porque finalmente ellos son los que están más cerca de las opiniones y decisiones de los directivos y eso les da más certeza en cuando al tema se refiere. Ellos, aunque con antigüedad, un tiempo medio en la empresa o nuevos, están conscientes de que a la organización la mueve el dinero y que poco se centra en el factor humano, como anteriormente se mencionó.

Lo interesante es que finalmente también se abordó el tema de las Expectativas, se trató de otro tema sensible en la organización en el que todos acertaron a hablar, salvo el caso de “C”, pues como habíamos dicho anteriormente es una persona que pertenece a un grupo reacio dentro de la organización, y que lo que haga o no la organización poco le interesa, se da cuenta de que son sólo promesas incumplidas.

En el caso de los demás actores, coincidieron en que la empresa tiene algunas potencialidades explicables, de acuerdo al trabajo que realiza cada uno, saben y están

conscientes de que la tecnología, un punto a favor de la empresa, está mal aprovechada y por ello reconocen en ella algo que se puede rescatar. En este punto, prefirieron darle su voto de confianza, aunque aclarando que no sólo es necesaria la buena voluntad, sino llegar a la acción.

3.6 Ética y mediación comunicativa

Si anteriormente hablamos de la interacción como una forma indispensable para acercarnos al otro, en este apartado nos centraremos en la parte de la ética y de la mediación comunicativa para entender que la mejor manera de integrar es la comunicación.

Para ello se retomará a Habermas y su concepto de Teoría de la Acción Comunicativa porque en ella se hace referencia no sólo a la importancia de la comunicación, sino al cumplimiento de la misma y en el valor de que ésta se autentica para el logro de acuerdos compromisos en la organización.

Habermas conceptualiza a la sociedad ya no sólo como dominada por la razón de acuerdo a fines o racionalidad teleológica, sino como una integración de valores y la “razón pura” por medio de la comunicación, que es lo que utiliza para lograr dicha integración.

La desventaja de su modelo es que no trabajó con una teoría general, sino sólo una teoría humana de la comunicación.

Establece un mundo dramático, como un telón que nos presenta al mundo, en el que el actor puede realizar acciones dramáticas, es decir, se puede poner en escena.

Otro mundo que maneja es el orientado por normas, estableciendo que el límite de su subjetividad es la subjetividad del otro, es por ello que debe haber un acuerdo social.

El otro mundo que maneja es el teleológico, orientado a fines muy precisos como el poder o el dinero.

El autor describe la historia como un devenir de la especie humana, como un proceso evolutivo continuo; asimismo le da a la acción social una corporeidad, el cuerpo-sujeto-humano pierde importancia; en cuanto al concepto de sistema lo plantea como sistema social trans-subjetivo de procesos de aprendizaje en crecimiento, con lo anterior el sujeto es cambiado por una estructura que está más allá de la subjetividad proponiéndolo como una situación de comunicación.

En la sociedad, Habermas concibe dos formas de acción social:

- a) La acción comunicativa
- b) La acción de acuerdo a fines u orientada al éxito.

La acción comunicativa sólo puede realizarse en un contexto que cumpla dos condiciones: la comprensión racional del mundo y una comunidad lingüística (Gábas en Revilla, 2001:

54). La comprensión racional del mundo se caracteriza básicamente, por la descentración entre el sujeto cognoscente y el mundo.

En cuanto a la segunda es concebida como aquella acción que hace uso maniqueo de las circunstancias para sacar ventaja u oprimir. Una acción netamente anti-diálogo y donde el dominio es la excelencia representativa.

Visto de este modo, en Intélite, como se vio en el capítulo anterior, la comunicación se encuentra en un segundo plano, no existe diálogo entre los individuos y miembros que la conforman, dando lugar a la incertidumbre por la falta de información.

Todo se concentra en los intereses de la dirección, de su propio beneficio y en la satisfacción de sus necesidades, provocando que los individuos se sientan apartados y poco valorados dentro de la organización.

No existe reconocimiento del otro, a pesar de que de su voluntad depende la organización para que el trabajo se realice y que por ende la organización sobreviva.

Es un círculo en el que la organización cierra todas las puertas de una comunicación posible, en Intélite son escasas las juntas o los momentos en que el sujeto puede expresar sus dudas o inquietudes.

Visto desde el punto de vista de Habermas, se trata de un juego en el que la organización maneja la información a su conveniencia, está convencida de que el sujeto entre menos información tiene más puede mantenerlo sometido y controlado, sin saber que el control no es posible dado que hablamos de la subjetividad del sujeto.

Respecto a esta lógica comunicativa, el autor dice que ésta se presenta cuando los actores interaccionan en un proceso de entendimiento sobre metas comunes y compartidas, concibiendo para ello, el entendimiento como un acuerdo sobre alguna afirmación, dentro de tres dimensiones:

- 1) Cognitiva, en la que la rectitud de una propuesta puede ser probada objetivamente;
- 2) Moral, donde las propuestas se realizan sobre la base de las normas establecidas y,
- 3) Psicológica donde las afirmaciones son valores por la persona a partir de sus circunstancias internas.

Habermas concibe al sujeto como personalidad, como agentes capaces de lenguaje y acción, lo que conlleva que el cambio se da como un proceso evolutivo. Un sujeto que se auto-conoce para poder interrelacionarse con los otros, bajo una racionalidad comunicativa.

Para el autor, la acción comunicativa produce expresiones y éstas deben cumplir ciertas condiciones para ser válidas: estar bien formuladas, que usen correctamente la lengua que

producen; deben contener certeza, que se pueden verificar; deben ser correctas, que se apeguen a las normas; y honestas, que manifiesten el sentido subjetivo con fidelidad.

Para la Teoría de la Acción Comunicativa, la comunicación racional o auténtica es cada vez más difícil de lograr en las sociedades actuales, pues está intervenida por los intereses políticos y económicos.

También menciona que el sistema coloniza al mundo de vida, y es precisamente a partir de esto que plantea a la acción comunicativa como una meta de la sociedad, donde el sujeto (personalidad) es auto-crítico y que puede abstraerse de la acción estratégica (poder-manipulación), todo ello a partir de la racionalidad comunicativa, donde la interacción simbólica se dé partiendo de la buena fe de los hablantes, de la comprensión y entendimiento de las actitudes y símbolos de los mismos, buscando finalmente el consenso. Es decir, las organizaciones deben de estar dispuestas a dejar de ver al sujeto como un número de tarjeta más o una máquina, deben de observarlo como un ser con necesidades, complejidad e intereses que aunque igual o diferentes a la organización también tienen un grado de poder en la misma, ellos son los que finalmente realizan el trabajo y está su voluntad de por medio.

“Traspassando la insistencia en el individualismo competitivo, el éxito de la organización proviene de una competencia colectiva, sobre todo, si se reconoce que depende siempre de la cooperación entre sus miembros. Se hace con los otros. Esto posibilita alcanzar los resultados deseados”. (Serrano, et. al. 2001: 75)

En este sentido, Intélite lleva a cabo esta práctica, en la empresa los trabajadores dedicados a la parte operativa desconocen casi por completo para que elaboran una nota o para que sirve un documento, termina de hacerlo y no se sabe ni siquiera quien es el cliente y para que le sirve.

Habermas dice que la realidad se construye por el acuerdo de otras organizaciones, es decir, se da por sentado lo que existe porque está ahí, pero también negociamos lo que está establecido, es decir, se negocia la realidad.

Para explicar lo anterior, el autor maneja un código ético de la comunicación en el que la comunicación es posible sólo si hay un principio de igualdad, porque estamos entre iguales; si existe autenticidad, que no hay intención de engañar al otro; si hay pertinencia, las reglas de la relación generalmente no están explícitas, sino implícitas, y habrá comunicación sólo si hay un acuerdo, sin este elemento no hay comunicación porque no se trata de una imposición.

Desde la lógica que aquí nos ocupa, en la que se destaca la importancia del sujeto y su actuar en la organización, los conflictos y necesidades comunicativas que anteriormente se

describieron necesitarían de una posible solución que no resuelva de entrada toda la problemática, pero sí de reducirla por medio de la mediación.

“La Teoría de la Mediación se define por el estudio de los sistemas de reglas y operaciones que se aplican a cualquier conjunto de hechos o de cosas pertenecientes a planos heterogéneos de la Realidad, para articularlos. Por mediaciones se definen todos aquellos procesos en los cuales se precisa acoplar planos de realidad distintos o aun contradictorios, por ejemplo, entre conocimientos y valores, o entre conocimientos y hechos o entre valores y conductas, etcétera”. (Martín Serrano en Revilla, 2001: 57)

La diferenciación, desde esta perspectiva, supone la integración es por ello que será indispensable articular todos estos elementos contradictorios para operar en la realidad.

Una realidad organizacional está poblada de realidades de los observadores que están en ella. Si existiera un solo punto de vista la realidad sería plana, pero si existen varios puntos de vista, la realidad es multidimensional.

Como no hay individuos perfectos toda relación tendrá conflictos; sin embargo, estos son inherentes a la propia interacción. De acuerdo a los apuntes retomados del seminario, Bateson dice que no es posible que en una relación no exista conflicto, por lo que éste se guarda o se aplaza, creando un clima de tensión que puede estallar en cualquier momento.

Sin embargo, la organización no está perdida, es evidente que necesita de estas disidencias pues ellas le dirán en qué se está equivocado. Una organización inteligente usa el conflicto favorablemente, lo trabaja y administra, de lo contrario pondría en riesgo a la propia organización. Recordemos que el conflicto es la razón de ser de la comunicación.

Para negociar, la organización tiene que ceder y para manejar el conflicto se tiene que basar en tres aspectos: en reglas claras, reglas justas y con un árbitro imparcial.

Deberá haber imparcialidad lo mismo que equidad de manera que no siempre gane el mismo o que los que nunca ganen, sí ganen, es decir, debe de existir competencia para que ni uno (organización), ni otro (empleados) pierdan, sino que todos ganen.

Cada una de las partes debe saber acordar y para ello debe de existir una propuesta de lo que se está dispuesto a ceder, lo que doy, y lo que se obtiene a cambio.

Algunos integrantes por ejemplo, aseguran que además de obtener una ganancia económica en la empresa, permanecen en ella porque los horarios son flexibles, y porque, como explicó uno de los integrantes, con el hecho de descansar entre semana y trabajar los fines de semana, asegura que la empresa tiene pérdidas porque pierde un elemento cuando el trabajo es mayor y labora cuando la información es escasa.

3.7 Corrientes de opinión

Una vez que los resultados fueron analizados y se habló de la importancia del acuerdo y el compromiso de la comunicación con Habermas, en este apartado se procederá a estereotipar algunas de las posturas para distinguir a los individuos y por ende a los grupos que existen en la organización y entonces proceder a una propuesta de integración y compromiso con cada uno de ellos.

En la Organización Habitable, los autores explican: “el grupo es el lugar donde se realiza la vida organizacional: la instancia donde las personas con-viven. Es el lugar donde el sujeto se vuelve actor social y adquiere identidad y significado”. (Serrano, et. al. 2001: 49)

Agregan que el grupo es la célula básica en las organizaciones y que está formado por dos o más personas que se alían en torno a un objetivo o intereses comunes.

Aseguran que el grupo siempre ofrece a los individuos “la posibilidad de ser (estatus/autoestima), de pertenecer (ser alguien), de estar seguro (lugar de orientación y apoyo), de poder (capacidad de hacer más que un yo solo), de la fruición (gozo por estar con otros) y de la obtención de metas (se logra más con nos-otros). (Serrano, et. al. 2001: 50)

Además, subrayan que “los grupos son una condición necesaria del *estar bien* en la organización, pero su origen instrumental constituye una contradicción latente. Son necesarios en el trabajo organizado para coordinar acciones, para la socialización conveniente dentro de lo instituido, pero de ellos proviene normalmente lo instituyente, el conflicto” (Serrano, et. al. 2001: 51)

En este sentido, como manejan los autores, no se tratará de hacer una apología de las diferenciaciones o de los conflictos internos, pues se acepta que están ahí y que también pueden ser disfuncionales.

También se aclara que los grupos son la forma de vida de la organización, “el espacio de percepción de la organización” y si éstos no existen., entonces deberán de ser creados.

Por las características de cada uno y lo expresado en el grupo de discusión, se identifican los siguientes tipos de discursos:

Esperanzado: es aquel que sigue creyendo en la organización, no se centra en temas de lo que les brinda o les quita sino más bien en aspectos que tienen que ver con la definición de la empresa, con identidad y objetivos pues están seguros de que en la medida en que esta salga adelante, también mejorará la situación de ellos. En este rubro se ubicó a A, D y F pues al tener varios años en la empresa todavía consideran que está capacitada para dar más de sí, además de que creen que no todo está en la empresa sino que también sus miembros deben de aportar.

Silencioso: es aquel que está en la empresa, trabaja y hace lo que tiene que hacer y no se preocupa mucho por criticarla. Expone algunos problemas, demanda sí un poco más de información y reconocimiento a su trabajo. En esta subcultura se encuentra B y C pues sus planteamientos no fueron tan duros hacia Intéllite. En esta categoría el compromiso con la empresa es más débil lo que supone que en caso de que los integrantes encuentren una oportunidad de trabajo no dudarían en marcharse, aún con un menor salario.

Proyectista: Es aquel que tiene el ímpetu y las ganas de hacer algo por la empresa. Es la gente más nueva que cree que con algunos elementos innovadores la empresa podrá salir adelante. Hablan de planeación y de estrategias concretas. En este rubro esta E, pues habla de todo lo que necesita Intéllite y de cómo es posible que mejore. Sin embargo, se trata de un integrante en que el nivel jerárquico tiene mucho que ver, el hecho de estar como asistente en la dirección general hace que su lógica sea diferente a la de los demás.

3.8 Propuesta comunicativa

En el caso de Intéllite, sería fácil partir del hecho de que un buen acuerdo sería el pago oportuno de las quincenas para que se redujeran la mayoría las inconformidades entre sus miembros; sin embargo, partiendo de la lógica anterior esto no es tan sencillo cuando se habló de la complejidad del ser humano y de su subjetividad.

Después de haber identificado a los grupos y sus respectivas lógicas y subjetividades, es evidente que no con todos se puede negociar de la misma manera. Para lograr la voluntad de cada uno habrá distintas mediaciones para cada uno.

En el caso del primer grupo (A, D y F), su compromiso con la organización es más fuerte, son los que están dispuestos a participar más en la organización es por ello que convendría que la empresa entablara un compromiso serio con ellos y que no dejara ir la experiencia que ellos pueden aportar. Podría ofrecerles un ascenso y un aumento de sueldo, además de más reconocimiento a su trabajo, que ellos sepan que la empresa sabe de sus conocimientos y que son importantes para los objetivos que se persiguen.

En ese sentido, también sería conveniente que se aprovechara su conocimiento de la organización, conocen de tiempo su problemática, han vivido sus crisis y eso podría usarlo para que se elaboraran estrategias de mercado o hacia los clientes. A, D y F son los de mayor antigüedad y saben muy bien lo que pasa, el trabajo se realiza y que mejor referencia que eso.

El segundo grupo, el de B y C, es un poco más complejo, son como la parte de en medio que ni son muy nuevos, ni tampoco tienen mucho tiempo en la organización. Los lazos y

compromisos no son tan fuertes, son más renuentes a todo lo que pasa, son críticos y un tanto rebeldes a las políticas de la empresa, si ésta dice “azul”, ellos dicen “verde”.

Se trata de un grupo que se encuentra más en la parte operativa; sin embargo, ello no debe significar que sean invisibles, de hecho de su voluntad depende más la organización, si ellos deciden no trabajar, habrá problemas.

Es cierto que no existe un lazo tan fuerte y la empresa no puede esperar un acoplamiento como fue en el caso anterior, pero sí podría trabajarlo y fortaleciendo para que ir aumentando su confianza en Intélite.

Se podría empezar por brindarles cosas pequeñas, pero que los haga sentir que la organización empieza a verlos y a escucharlos. Brindarles un espacio confortable, sillas cómodas y suficientes que no tengan que andar peleando por ellas, servicio de café por las mañanas (ellos son lo que más temprano entran y los que más días de la semana laboran).

Darles cursos de capacitación, de ortografía y sintaxis para que su trabajo sea fructífero y que puedan sentir que la empresa les aporta las herramientas necesarias porque los toma en cuenta y aunque la empresa no está en condiciones de ofrecer estímulos económicos, podría ofrecer días de descanso por su desempeño y productividad.

También se les podría ofrecer reconocimientos ante el resto del personal, que se sientan recompensados por su trabajo o bien invitarlos a participar en las juntas para que se sientan parte de las decisiones.

El tercer grupo, el de “E”, como se dijo el de los entusiastas, en los que debido a su corto tiempo en la organización ven todo más de color de rosa. No han tenido que pasar por toda la problemática y las crisis recurrentes de la organización, lo que los convierte en campo fértil para ser aprovechada por la organización.

Ellos todavía no son tan críticos, la incertidumbre y miedo a ser despedidos por no tener el beneficio de la antigüedad los hace ser menos reacios a la organización.

La organización podría ofrecerles, como hasta ahora, puestos cercanos a los altos ejecutivos, hacerlos sentir que sus perspectivas no están alejadas de la realidad, pero también que exista un compromiso de que las ideas nuevas que están aportando serán aprovechadas y que no se quedarán en el tiempo.

En general, lo más conveniente sería reforzar la comunicación interna con todo el personal por medio de la realización de juntas y de reuniones en las que no sólo se les informa, sino que se les haga participar por medio de sus ideas y opiniones, que se fomente el trabajo en equipo para la persecución de los fines y objetivos organizacionales y personales.

Conclusiones del Capítulo 3

Después de lo analizado y expuesto hasta este momento, Intélate es una organización en la que sus individuos están ávidos de información, de comunicación y sobre todo de reconocimiento a su trabajo y persona.

Lo que más interesa a los miembros que trabajan en Intélate es tener más comunicación e información en cuanto lo que sucede en la empresa y sobre todo con los clientes. Para ellos es importante que el trabajo que están haciendo esté bien hecho y que tengan una retroalimentación, es decir, que exista alguien del otro lado que les diga, que los hable sobre sus inquietudes y deseos y no quedarse solamente en la suposición.

Se habla mucho del cliente, saber quienes son, cuántos son, y cuáles son sus necesidades informativas. Saber también el nombre concreto de la empresa (actualmente con la fusión que se está llevando a cabo es difícil saber la identidad de la organización), no se sabe si la marca es Intélate o CAMSA. Conocer los objetivos, los fines, hacia donde se dirige y con qué elementos o bajo que estrategia.

Otra de las preocupaciones de los miembros es con la plataforma y que tiene que ver con todo lo que es la captura y la clasificación. Se destaca que es necesario mejorar la captura y la clasificación pues en esa medida se podrán mejorar los otros procesos, sobre todo si se parte de que la base de datos es la materia prima con que se trabaja en toda la organización. De acuerdo a las opiniones lo que se busca es que el área de captura y clasificación estén mejor coordinadas para que el trabajo sea lo más oportuno posible.

Intélate, como se describió en los capítulos anteriores, es una empresa con una seria problemática, desde su estructura y configuración hasta la situación económica por la que pasa; sin embargo, eso no significa que no pueda aplicar ciertas medidas que hagan sentirse a sus miembros reconocidos y más entusiastas para la realización de su trabajo.

Si Intélate se pusiera en la lógica que hasta aquí hemos planteado, de entender y escuchar al otro y compartiendo su complejidad, habría más diálogo para acordar y negociar permisos y llegadas tarde, labores extra, la obtención de bonos y reconocimiento al trabajo, sillas y espacios confortables para que el trabajador que está sentado ocho horas en la computadora tenga más capacidad de realizar sus labores, un espacio para exponer sus ideas en cuanto al trabajo pues nadie más que él sabe cómo se realiza y bajo qué condiciones.

Como se puede apreciar las demandas son muchas, los sujetos se sienten amenazados y relegados porque no se les da la suficiente cabida en la organización, sus propuestas fueron emitidas y por ello a continuación se abordará la cultura organizacional de Intélate para saber sus fortalezas y debilidades y con ello crear una propuesta de intervención comunicativa que tome en cuenta a la organización en su conjunto.

Capítulo IV. Cultura organizacional en Intélite y Propuesta de intervención comunicativa

4.1 Cultura organizacional en Intélite

Después de que en el capítulo anterior se analizó la complejidad del ser humano y su importancia en las organizaciones, en el siguiente se analizará la cultura organizacional en Intélite y se realizará una propuesta de intervención comunicativa.

Esta primera parte de la investigación se centrará en un diagnóstico de la cultura organizacional para conocer en primer término cuáles son los grupos o subculturas que existen en la organización, como es que se conforman y cuál es el papel que juegan en la misma.

Para ello se procederá a la realización de una cartografía organizacional que nos ayudará a identificar a estos grupos y su función en Intélite.

A partir de este mapa, se construirá una matriz que nos permitirá evaluar los instrumentos de mediación de la cultura organizacional en Intélite como son: valores, misión, visión, conocimiento, liderazgo, rituales, tótem corporativo, ideología, comunicación y negociación como factores indispensables para la conformación de una cultura en la organización.

Una vez realizado este análisis, se podrán conocer las fortalezas y debilidades de la organización y con ello proponer soluciones que hagan coincidir mejor a los integrantes de Intélite.

Después de estos dos análisis, se realizará un tercer examen en el que los valores y la cultura nos ayudarán a determinar si la cultura organizacional que existe en Intélite es débil, fuerte, funcional o disfuncional.

De esta manera es como podremos tener un diagnóstico de la cultura organizacional en Intélite y por lo tanto una conclusión de lo que sucede en su interior acerca de sus valores, creencias y costumbres.

4.2 Origen y evolución de la cultura organizacional

La cultura organizacional es un tema que empezó a ser considerado hasta hace muy pocos años. Se trata de una reflexión que surgió concretamente en la década de los 80 y debido a los antecedentes de los estudios de clima organizacional en los 60 y 70.

A partir de entonces diversos autores comenzaron a investigar sobre este nuevo campo de estudios. Algunos, como Oscar Gurski y George Muller (1973) trataron específicamente el tema de la cultura como un factor relevante para el estudio de las organizaciones (Ruiz Olabuenaga, 1995: 212)

El detonante de dicho boom fue provocado por la crisis que enfrentaron dos líderes de la productividad industrial mundial, Estados Unidos y Japón. El segundo fue capaz de demostrar una capacidad de supervivencia y desarrollo industrial que obligó a cuestionar “toda una historia de liderazgo en la ciencia de la dirección de empresas, obligando a pensar que, o todo lo anterior carecía de valor, o carecía de aplicabilidad universal”. (Ruiz Olabuenaga, 1995: 212)

Fue entonces cuando se dio un salto a un nuevo modelo y visión de la tesis gerencial en la que la competitividad empresarial y, con ello, la excelencia en la dirección de sus organizaciones, dependía esencialmente de la correcta aplicación y manejo de los factores culturales.

En este sentido, “la mayoría de los expertos coincidieron en reconocer que han sido la cultura y el estilo de vida de las empresas japonesas la clave fundamental del éxito” (Ruiz Olabuenaga, 1995: 212). Sin embargo, lo que sucedió en realidad es que se comenzó a gestar “un proceso de maduración intelectual o de enriquecimiento experimental” el que obligó a este giro teórico en el estudio de las organizaciones.

La razón principal que llevó a este nuevo planteamiento fue, sin duda, la ruptura institucional del statu-quo EU-Japón. Es decir, más que el cambio de poder económico entre uno y otro, se trató del descrédito y desmitificación que suponía la racionalidad como uno de los principios básicos de toda la teoría y práctica de las organizaciones, fueran o no empresariales.

Se trataba de un postulado que no se ponía en duda y que suponía que la cultura occidental era lo bueno y lo lógico. Junto con el nacimiento del capitalismo comenzó también el surgimiento de la idea de modernidad y al mismo tiempo la necesidad de una racionalidad creciente, es decir, de imponer un orden y de “salvaguardar la vida productiva y en consecuencia al espacio social del caos.” (Pérez Dávila, 1998: 8)

Siguiendo con el autor, este principio de racionalidad tuvo sus orígenes en el concepto de la división del trabajo de Adam Smith y de otros expositores de esta corriente como F. Taylor y A. Fayol.

Sin embargo, poco a poco surgió la posibilidad de entrar en otra lógica y de constatar que existía otra manera de ver las cosas que podía ofrecer igual o mejores resultados organizativos y empresariales, lo que detonó una auténtica bomba empresarial.

En concreto, se hace inevitable entender una cuestión fundamental: que “la organización es inevitable si deja de lado su recurso esencial, el ser humano, y su característica predominante, la subjetividad.” (Pérez Dávila, 1998: 12)

Desde este punto de vista, los investigadores comenzaron a comprobar la importancia de los “procesos” frente a las estructuras sociales, la utilidad de aplicar metodologías ‘cualitativas’ en lugar de las estrictamente ‘cuantitativas’. (Ruiz Olabuenaga, 1995: 12) Comenzando así la difusión de la importancia que conlleva comprender y promover la vida cultural de la organización.

4.3 Campo de la cultura organizacional

El estudio de la cultura organizacional tiene una razón de ser. De acuerdo con Pérez Dávila: “si la unidad y cohesión son valores/instrumentos importantes para cristalizar una organización, pero éstos no pueden ser implementados únicamente en alusión a una lógica mecanicista [...] entonces, la posibilidad de mejoramiento en las actividades de una organización dependerán también, entre otros factores, de la comprensión y la intervención de los factores culturales. (Pérez Dávila, 1998: 14)

Los factores que influyen en la cultura organizacional de una empresa son: la misión o propósito, los valores, el liderazgo, el comportamiento, los mitos, los ritos, el conocimiento, la comunicación y los signos o símbolos.

Se trata en sí, como señala Harry Abravanel, de artefactos que se manifiestan como símbolos verbales y no verbales que son necesarios para dar una identidad a la organización, lo cual a su vez permite una identificación con ésta para dar sentido a la acción.

En este sentido, Abravanel, abunda “un ambiente no sólo es un medio favorable para el cumplimiento del trabajo que se debe hacer. Está compuesto, además, por realidades simbólicas múltiples y cargadas de sentido, que los gerentes permanentemente interpretan, refuerzan o influyen.” (Abravanel, 1992: 38)

A esta parte simbólica, Olabuenaga la considera como una cultura de construcción explícita, la cual brota, espontánea o pretendidamente, de la interacción social. En ella se

destaca la importancia de los actores que actúan como factores de los productos culturales y de las actividades necesarias para producirlas.” (Ruiz Olabuenaga, 1995: 218)

Aunque se trata de una identidad individual, para que ésta tenga sentido en la organización, también deberá permear en la colectividad de tal manera que será a partir del término “nosotros” como se reforzará la pertenencia de los miembros a su organización.

Más allá de estos campos de acción, la cultura organizacional también es usada como un artefacto simbólico manipulable y poderoso que, “hábilmente utilizado, puede transformarse en un mecanismo de control y de eficiencia organizacional absoluta.” (Ruiz Olabuenaga, 1995: 218)

Aquí el mito de la racionalidad se transforma en un culto al “mundo simbólico mágico de los valores y las creencias. El líder ideal deja de ser el analista objetivo, para convertirse en el “gurú” interprete mágico”. (Ruiz Olabuenaga, 1995: 218)

Sin embargo, para el análisis que aquí nos ocupa, dicha función es la que se busca dejar atrás, para centrarnos en la cultura como un elemento en el que los individuos en conjunto, mediante sus valores, costumbres y creencias, hacen posible la cultura de una organización, en el que el valor más importante es la subjetividad en la que se incluye la disponibilidad y compromiso del sujeto.

Además de estos ámbitos en los que la cultura hace su intervención, también es útil y necesaria para enfrentar la crisis de una organización. Desde este punto de vista, el término de crisis tendrá una connotación distinta. Su origen está en la palabra griega “crisis”, entendida como una decisión o juicio y no como una palabra asociada con una connotación negativa.

Si partimos del hecho de que la cultura “es la manera cómo actúan los integrantes de un grupo social o sociedad (en este caso de una organización), que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos”, entonces, prosigue el autor “la cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas.” (Andrade, 1996)

4.4 Caracterización de la cultura organizacional

Considerando el planteamiento propuesto hasta el momento, en la que la cultura organizacional parte del ser humano y de los valores, creencias y costumbres, debemos partir del hecho de que en la organización en este caso, Intélite, no todo es homogeneidad.

Para tal efecto, Olabuenaga plantea una orientación en el que no cabe el concepto unitario de cultura, sino que habla de culturas en plural, con subculturas y contraculturas.

El autor señala: “las organizaciones son descritas metodológicamente como paraguas que cubren colecciones difusas de subculturas que, unas veces, contribuyen a la integración del conjunto y otras más bien, representan amenazas y riesgos de disensión y conflicto” (Ruiz Olabuenaga, 1995: 237)

El propio autor agrega que un postulado fundamental del planteamiento subcultural múltiple es que dichas culturas pueden y de hecho “emergen desde la base, y difieren y aún se enfrentan a las de los líderes y la élite de la organización”. (Ruiz Olabuenaga, 1995: 238)

Es en este proceso en donde la comunicación juega un papel central y prioritario, pues ella es la encargada de la creación y de la expresión de los símbolos que dan forma a la cultura organizacional y que constituyen la realidad social.

Hablando concretamente del liderazgo es conveniente señalar que en el caso concreto de las subculturas, su principal labor está orientada en cohesionar e integrar a los diferentes grupos para con ello lograr una cultura más integrada. Además debe de contribuir en generar los contenidos como los valores y a generar procesos de socialización cultural y de su transmisión a las nuevas generaciones.

En Intélite las culturas se dan en dos niveles: en el nivel formal y en el informal. En el primero es posible identificar a cuatro culturas: la de los directivos y gerentes, los administrativos, los analistas y la gente de recorte.

Los primeros son claramente identificables por la jerarquía y por las oficinas que ocupan siendo las mejores y hasta hace poco en uno de los pisos superiores. El segundo nivel están aquellos individuos que se encargan de las áreas de recursos humanos, de sistemas y de administrar la base de datos.

El tercer nivel, en el que se ubica el objeto de estudio, es identificado como el de la parte inteligente porque son los encargados de elaborar todos los productos y servicios que genera la empresa. Son analistas y redactores que se encargan de leer notas y de editarlas para ofrecer el producto final a los clientes.

En el último nivel, está el estrato más bajo, el personal de recorte y de los distribuidores, son los que perciben un menor salario y entran más temprano que todos pues ellos son los que empiezan con el proceso de recorte de los diarios y su posterior escaneo, es decir, elaboran la materia prima que utiliza la empresa para realizar sus actividades.

En el caso de las subculturas, en el área de Intélite VA son identificados grupos informales por sus relaciones existentes entre ellos, pero también existen dos grupos formados a partir de la fusión de Intélite y CAMSA. En el departamento existen 19 personas, 14 de ellas pertenecientes a Intélite y cuatro a CAMSA.

A pesar de que la organización se empeña en afirmar que ya no existen dos empresas, sino una sola, en la cotidianidad la realidad es muy diferente. En Intélate VA la división es notoria, por los espacios porque están separados unos de otros; por los procesos, cada uno es diferente y hasta por los pagos, al personal de CAMSA se le paga a tiempo y completo mientras que a los de Intélate se les deja hasta después.

Partiendo de esta aclaración, las subculturas también tienen que ver con esta separación. En el caso de las personas de CAMSA se reconocen siete grupos con seis tipos de relaciones entre ellos. A los grupos se les asignó un nombre de caricaturas ya sea por su conformación o bien por el papel que juegan en la organización. Al primer grupo se les denominó los Thundercats porque se trata de un grupo heterogéneo de hombres y mujeres en el que se encuentran cinco personas, el coordinador, la jefa de departamento, el encargado de alimentar las páginas corporativas y dos editoras más, con una relación muy estrecha. Se trata de un grupo que adquirió ese nombre porque tienen poder jerárquico y por lo mismo ciertos privilegios en la organización. Estas personas incluso salen a la misma hora y se van juntas casi todos los días.

Otro grupo es el de las Ginger, el nombre surgió porque se trata de una caricatura en la que aparecen sólo niñas, se trata de dos redactoras que conviven más y que al igual que en los otros casos, salen a la misma hora y se van juntas.

En otro grupo están los Yu-Gi-Oh, su nombre fue porque se trata de una caricatura en la que los personajes son hombres, en el participan cinco personas del sexo masculino y coinciden no sólo por el horario de entrada, a las 3:00 de la mañana, sino porque también comparten un departamento que la organización proporciona y a la que denomina “dormitorio” y que está cercano a la empresa con la idea de que estas personas que llegan en la madrugada se queden a dormir en él para que no les cueste trabajo llegar a su hora de entrada. Generalmente andan juntos y conviven más de cerca.

El grupo de Los Picapiedra, está conformado por el personal de Intélate, su nombre surgió porque también se trata de una caricatura en la que aparecen hombres y mujeres y porque además, después de la fusión con CAMSA, no son bien vistos en el área, de ahí que tengan que ir contra corriente y picar piedra para equilibrar su situación. Está conformado por un hombre y dos mujeres. Aunque como se dijo su división está determinada por la estructura de la organización, finalmente también es un grupo que entre ellos conviven, platican e incluso se acompañan a desayunar. Su horario de entrada y salida coinciden y eso les permite tener una convivencia más estrecha.

Otros grupos que existen en el área no son tan numerosos, está el caso de una pareja casada, con el mismo horario y que solamente conviven entre ellos y con otros integrantes

que están fuera del área. A ellos se les asignó el nombre de Los Monsters porque además de ser un matrimonio su apariencia tiene mucho que ver, generalmente visten de negro, usan tatuajes y “percing” en cejas y boca. Otro de los grupos es el de una persona del área con la de otro departamento. Se trata de una mujer que no se identifica plenamente con ningún grupo, además de que con al menos dos ha tenido algunos conflictos de carácter laboral, sobre todo con el de Los Thundecats. Sin embargo, mantiene cierta relación con uno de los integrantes de los Yu Gi Oh, a ella sólo se le asignó la letra “X”.

El último subgrupo que existe es el de un integrante que aunque es del personal de Intélite, no existe identificación con el grupo de Los Picapiedra, pero tampoco con ninguno de los demás, de hecho es otra de las personas que más conflictos ha tenido tanto en los subgrupos como con otras área de Intélite. Se trata de un caso particular en la organización, el hecho de no pertenecer a un grupo y de estar inmiscuido con otros departamentos lo convierten en una persona que aunque ha generado problemas, sabe mucho de la organización no sólo porque fue uno de sus fundadores sino porque su propia personalidad lo hacen estar enterado de todo lo que pasa en Intélite, al igual que en el caso anterior se le asignó la letra “Z”.

Hasta aquí hemos hecho referencia a los usos de la cultura organizacional y será en el siguiente cuadro en el que se analizará cómo es la cultura de Intélite y en qué medida es usada. El cuadro se hizo con base en los análisis previos que poco a poco abrieron el camino desde el exterior hacia su interior para obtener los siguientes factores enculturizadores:

4.4.1 Factores organizacionales en Intélite

Factor	Efecto	Fortaleza	Debilidad	Solución
Procesos de socialización y enculturización	Valores:			
	Honestidad		<ul style="list-style-type: none"> ▪ La organización no la contempla ▪ Nunca les dice a los integrantes lo que realmente está pasando. ▪ No considera que deba informar a sus integrantes de cuestiones básicas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear los valores y fomentarlos en el trabajo cotidiano ▪ Comunicarlos a los integrantes de la organización ▪ Que existan en el papel y en la práctica ▪ Intélite debe de comenzar por poner el ejemplo que es que mejor ayuda a constituir los valores. ▪ Los directivos deben comprometerse y ser leales de lo contrario el empleado jamás lo será con la organización.
	Lealtad		<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe por parte de la organización. ▪ En Intélite existe el “amiguismo” y es éste el que determina el buen trato hacia un integrante de la organización. ▪ Hay privilegios hacia unos cuantos integrantes de la organización ▪ Despidos 	
Compromiso		<ul style="list-style-type: none"> • No existe compromiso en la organización ni siquiera para pagar a tiempo los salarios. • Tampoco existe compromiso del trabajador, quien ante las malas condiciones está dispuesto a cambiar de trabajo en cualquier momento. 		

	Puntualidad		Es una exigencia que plantea la organización; sin embargo, ella no es puntual con los pagos a sus empleados, a sus proveedores, ni tampoco es puntual con los servicios que ofrece a los clientes.	
	Compañerismo	Existe entre sus integrantes de los niveles bajos Se participa en el trabajo y a pesar de las condiciones se procura sacarlo a tiempo y completo.	La empresa desconoce este tipo de prácticas y por lo mismo no es posible seguir fomentándolas.	
Visión	Transformar la información en conocimiento	En un tiempo estaban establecidas. Estaban plasmadas en cuadros dentro de la organización	Hoy en día no existe ninguna de las dos. Ambas están en un plan de reestructura como parte de la planeación estratégica de Intélite	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se debe revisar la existente para saber si es acorde con los procesos. ▪ De no ser así, se deberán integrar las metas personales y de los equipos de trabajo. ▪ Sensibilizar a cada miembro sobre la importancia de su función. ▪ Sensibilizar sobre la necesidad de colaboración. ▪ Informar sobre los productos y servicios que realiza Intélite. ▪ Informar sobre las reglas de juego en la organización ▪ Informar sobre lo que se hace y quiere la organización. ▪ Informar sobre las líneas jerárquicas y responsabilidades de las áreas. ▪ Informar sobre los métodos de participación.
Misión	Soluciones estratégicas con información estratégica			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar la misión existente para saber si está acorde con los objetivos y planes de la organización. ▪ De acuerdo al planteamiento de Jaime Pérez, para crear la misión de la organización, se debe definir el propósito de cada de las divisiones, áreas, negocios y personas y que contribuyen al logro de la empresa ya sea por medio de la investigación o del concurso. ▪ Una vez establecida darla a conocer, comunicarla a los empleados y explicarles en el sentido de la misma.

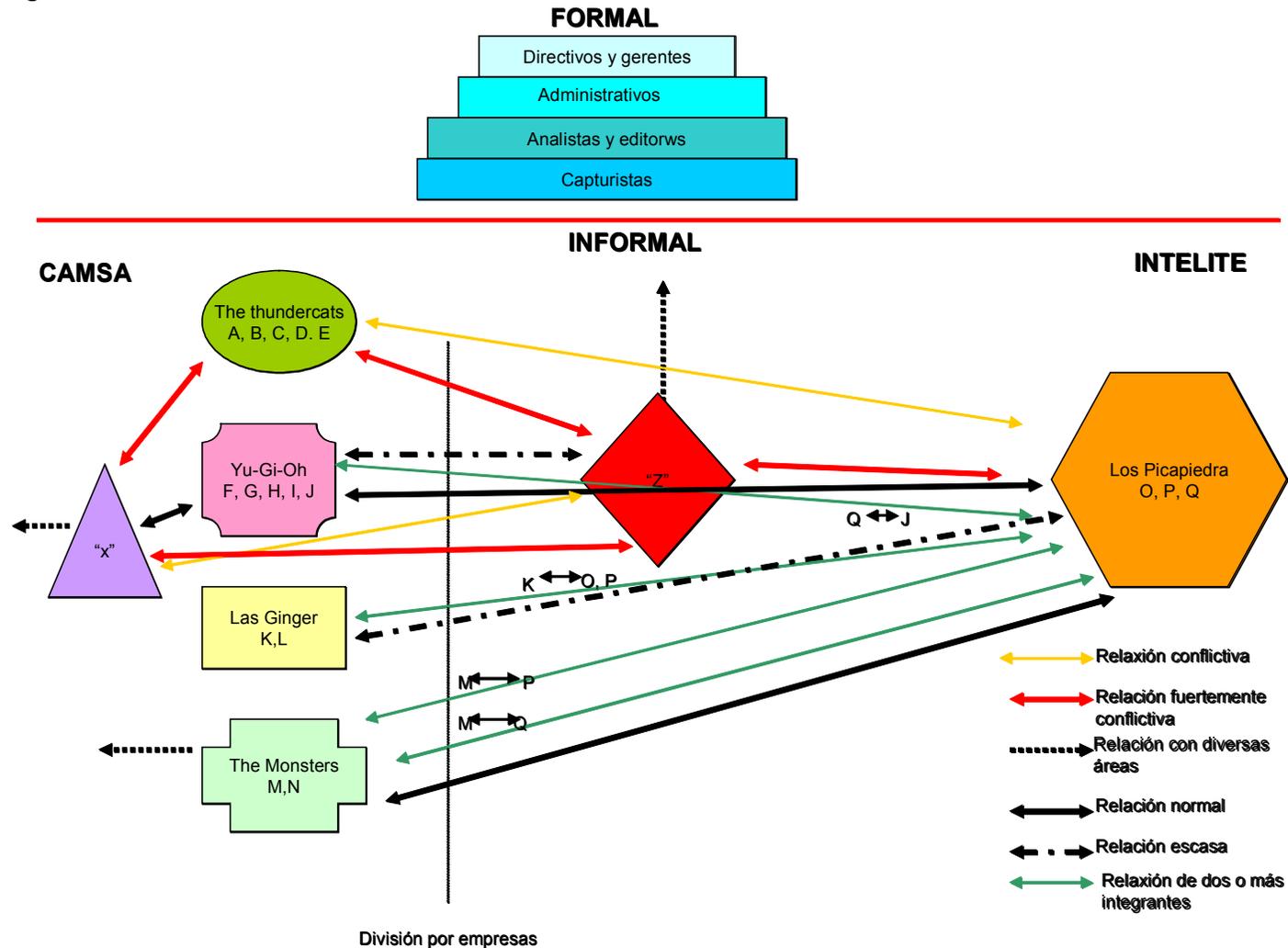
Conocimiento	Cursos	El único curso al que se sometieron los miembros en un tiempo fue al de una reingeniería; sin embargo, el estado de crisis que padece la empresa condujo a un fracaso en su aplicación.	<ul style="list-style-type: none"> No hay reconocimiento de los grados académicos No se prepara a la gente ni se fomenta su desarrollo en la empresa Carece de promociones en cuanto al conocimiento y la experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> Acercarse al personal y saber qué es lo que requieren para la mejor realización de su trabajo y en esa medida ofrecerles cursos, diplomados, etcétera. Acercarse más al personal y conocer su experiencia y habilidades para que la empresa las explote y las sepa conducir en la organización.
Participación	Consenso		<ul style="list-style-type: none"> Las juntas existentes son sólo informativas No existen opiniones de los integrantes sobre las cuestiones labores 	Planear juntas con una agenda que permita no sólo la información, sino también la participación de sus integrantes y que sirvan para la toma de decisiones en beneficio de todos los que integran la organización.
Liderazgo	Impuesto		<ul style="list-style-type: none"> En Intélite los directivos, gerentes y coordinadores asumen un liderazgo autoritario. Las decisiones se toman de arriba hacia abajo Hay opresión y poca cabida para la cohesión entre las partes 	<ul style="list-style-type: none"> Lo más idóneo sería cambiar la perspectiva del líder. Convencer a los directivos y gerentes que la mejor manera de que la empresa se vuelva eficiente es mediante un líder que no imponga sino que con-venza. Un líder que escuche al otro y que se acerque con ellos. Que los trate como iguales para que los haga partícipes de un proyecto en común.
	Autoritario		El director general es quien toma las decisiones y estas deben de acatarse	<ul style="list-style-type: none"> Convencer al director que los que tienen el poder son los de abajo y que sin su participación voluntaria el barco no llegará al puerto deseado. Hacerle saber que tanto sus ideas son tan válidas como las de los demás.
Consistencia	Congruencia entre lo que se dice y se hace		<ul style="list-style-type: none"> La organización habla de calidad, pero no existe. Se dice una empresa eficiente, pero tampoco lo es. Habla de inteligencia, pero no la fomenta. 	Establecer claramente los objetivos y metas de la organización. Si se habla de calidad, eficiencia e inteligencia llevarlos a la práctica entre todos los integrantes para que se genere un proyecto en común.

Selección/Reclutamiento	Programas de inducción		<ul style="list-style-type: none"> • Es mínima la inducción. • Sólo se le dice al nuevo integrante lo que tiene que hacer y en muy pocas ocasiones se presenta antes las demás áreas de la organización. • No hay manuales • No existe un proceso para conocer a la organización. • No se transmiten los objetivos, la misión y visión a los nuevos integrantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un programa de inducción para que desde su ingreso a los individuos se les haga saber qué es Intélite, a qué se dedica y de cómo su trabajo ayudará a la organización. • Realizar documentos de bienvenida, que conozcan la misión, visión y objetivos. • Ofrecerles manuales de los procesos, de la imagen corporativa, etcétera. • Que las entrevistas estén mejor planeadas y que la selección de personal sea más calificada.
Rituales	Ceremonias		La organización no efectúa ninguna ceremonia, ni de reconocimiento, ni de tipo de religioso o de alguna festividad en especial.	<ul style="list-style-type: none"> • Aunque la organización no cuenta con los recursos suficientes para realizar ceremonias o reuniones, al menos podría empezar por realizar reuniones informales. • Reconocer, mediante una palmadita, al mejor trabajador, al más puntual o al que mejor hizo su trabajo. • Que al menos en el aniversario de la empresa se dé a conocer la fecha y se haga una reunión breve para hacer el anuncio eso ayudaría a que los integrantes tuvieran al menos un momento de integración.
Tótems corporativos	Objetos, signos, construcciones como banderas, insignias o uniformes		<ul style="list-style-type: none"> • Intélite carece de un símbolo que unifique a sus integrantes y que lo reconozcan como válido. • El director general podría asumir en parte esta función porque sus decisiones son acatadas, pero se pierde su figura cuando los integrantes de la organización ni siquiera lo reconocen 	<ul style="list-style-type: none"> • Se deberá crear el Tótem corporativo a partir de buscar un símbolo que unifique a los individuos que participan en Intélite. • Como no existen valores, creencias, objetivos, ni símbolos que hagan esta labor, será necesario trabajar en toda la parte cultural para lograr establecer un objeto de identidad para la organización. • Una opción sería trabajar con la imagen del director general, si algunos elementos lo reconocen y le atribuyen este valor simbólico, se deberá trabajar más en que su imagen sea representativa.

Ideología	Sistemas de explicaciones que guían la actividad de la organización		No existen explicaciones de la empresa, de quién es, por qué se llama así, a qué se dedica o cuál es su razón de ser No hay objetivos No hay metas	La empresa debe de comunicar e informar más a sus integrantes. Existe información que una organización es manejada como privilegiada; sin embargo, en Intélite todo está encasillado en este concepto. No se informa de nada absolutamente. Trabajar en la información de objetivos, metas, planes, proyectos, cuál es su razón de ser, etcétera.
Comunicación	Cuentos, leyendas, relatos, narraciones.		No hay mitos, narraciones que proyecten la identidad e imagen de Intélite.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear por lo menos una narración de cómo se creó la empresa, cuál ha sido su trascendencia. • Narrar anécdotas y darlas a conocer. • Contar a qué adversidades se han enfrentado y como las han superado.
Negociación	Conciliación de intereses		No hay proyecto en común y no existe la posibilidad de que se construya en corto tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> • Escuchar al otro, entender las circunstancias de cada integrantes, comprender que para que la empresa sea productiva necesita de la participación del otro. • Tender puentes de comunicación: juntas, reuniones, etcétera • Si existe correo interno, hacer uso de él. Que de verdad funcione como un canal de información. • Tomar en cuenta las aportaciones de los trabajadores.

4.4.2 Cartografía cultural

Después de haber distinguido los factores culturales con los que cuenta Intélite y cómo son aplicados en la organización, la cartografía cultural o sociograma nos permitirá identificar a los grupos que existen en Intélite y el modo en que se relacionan cada uno de ellos. En primer lugar están las relaciones de tipo formal como marca el organigrama y en segundo las informales, mismas que se obtuvieron por la comunicación y conflictos que se generan entre ellos.



De acuerdo al sociograma anterior, en el área de Intéllite VA existen por lo menos cinco grupos y dos personas que no pertenecen a ninguno y que son las más conflictivas en el área de Intéllite VA.

El grupo de los Thundercats, como se puede apreciar es el que más relaciones conflictivas tiene tanto con personal de CAMSA como con el de Intéllite. Se trata de un grupo que por el nivel jerárquico se basa más en la imposición que en el diálogo y el acuerdo.

Por su parte, el grupo de Los Picapiedra ha logrado, como se observa, cierta integración en el proceso de fusión, las relaciones que mantiene son menos conflictivas y al menos uno o dos integrantes están en contacto con los otros grupos. Se podría decir que son cordiales y que el hecho de haber una diferencia de empresas no les ha perjudicado en sus relaciones interpersonales.

De los otros grupos hay muy poco que decir, tanto Las Ginger, como Los Monsters y los Yu- Gi-Oh tienen una conformación más fija, no tienen relaciones conflictivas, pero al mismo tiempo no mantienen más contactos en la organización. En ese sentido, se podría decir que son reservados pues no aceptan nuevos integrantes, ni tampoco les interesa hacer nuevas relaciones. Cabe aclarar que como la mayoría de ellos entran a las 3:00 de la mañana en que la actividad es más intensa y el trabajo más desgastante, no tienen tiempo para la convivencia, de hecho su salida, entre las 9:00 o 10:00 de la mañana, hora que entran las demás áreas, les impide generar más compañerismo en el área y fuera de ella.

De los grupos que se generaron en el presente sociograma, hubo algunos que también fueron identificados con las corrientes de opinión que resultaron del grupo de discusión aplicado en el capítulo anterior.

En el caso de Los Thundercats, al menos cuatro integrantes, los que ya tienen más antigüedad en la organización, fueron identificados con el de los esperanzados porque siguen en la organización a pesar de la crisis y en espera de que la situación pueda mejorar. En el caso del grupo Silencioso, este es un caso más recurrente en la organización. Como se dijo en el capítulo anterior se trata de personas menos comprometidas y dispuestas a dejar la organización si encontraran un trabajo menor. En dicha situación están Los Picapiedra, Las Ginger y al menos dos integrantes de los Yu-Gi-Oh. Ellos tienen poco tiempo trabajando y sus lazos no son tan fuertes con Intéllite.

Por último, en el caso del Entusiasta no fue posible una identificación con los grupos, sobre todo porque se trataba de personas de muy reciente ingreso y con un nivel jerárquico mayor que les permitía hacer propuestas y tener una visión menos caótica de la organización.

4.4.3 Cultura funcional/disfuncional

Siguiendo con el diagnóstico cultural de Intélite y después de haber identificado los factores organizacionales y de haber caracterizado a las subculturas, partiremos de los elementos que nos ofrece Horacio Andrade para un análisis más detallado de la cultura que vive Intélite y de cómo sus valores se encuentran entrelazados para determinar si la cultura es débil, fuerte, funcional o disfuncional.

	DÉBIL	FUERTE
DISFUNCIONAL	Valores no definidos/ no difundidos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ No existen en la organización ▪ No se concretizan ▪ No se proyectan ▪ No se introyectan Cultura disfuncional: <ul style="list-style-type: none"> ▪ La misión existe, pero no se es fundamental para la organización. ▪ En los integrantes no hay motivación. ▪ No se fomenta la integración. 	
FUNCIONAL		

De acuerdo con la definición de Andrade, una cultura organizacional débil-disfuncional es aquella en la que “existen pocos significados compartidos, lo que provoca una gran heterogeneidad tanto en la percepción de la realidad como en el comportamiento de las personas que la integran. Ante una crisis, la gente se siente desorientada, y por lo tanto va a responder reactivamente, al no tener experiencias previas de las que hubiera podido aprender.” (Andrade, 1996 en <http://www.razonypalabra.com>)

Como se puede apreciar en la tabla, los rasgos organizacionales que caracterizan a Intélite son básicamente el de una cultura débil-disfuncional, en ella no existen valores, una misión o visión definidas para ser fomentada entre todos sus miembros. En todos los integrantes no se genera una identidad, no hay ritos que la provoquen para que se sientan partícipes de

un proyecto en común puesto que no existe la retroalimentación suficiente para crear mecanismos que lleven a su cohesión dentro de la organización.

De acuerdo al análisis previo de los factores organizacionales, el hecho de que estos no existan en la organización y no sean transmitidos, provoca una cultura débil. La misma existe, pero más en un nivel informal que formal, por ejemplo las salidas a desayunar o comer, el que algunos miembros organicen reuniones, pero hasta el momento no existe algo por parte de la organización que fomente más integración en el trabajo.

Además de estos factores, está el hecho de la fusión con CAMSA, el personal sigue separado en empresas, lo mismo que las actividades cotidianas y las subculturas, provocando que la cultura sea también disfuncional.

En ese sentido, el autor explica que en este caso la estrategia de comunicación que se adopte ante una crisis dependerá del tipo de cultura que tenga la organización.

En el caso de Intélite, Andrade establece: “si la cultura es débil-disfuncional, lo que hay que hacer es dirigir la acción de las personas a través de instrucciones claras y precisas acerca de qué hacer y cómo para superar la crisis”, sin embargo, como se recordará en este sentido, de acuerdo a los resultados de la encuesta de medidas de discrepancia lo que quiere la organización es informar, se rehúsa a proporcionar la comunicación mínima, ignorando por completo el planteamiento de Andrade en el sentido de decir el qué y el para qué. Siguiendo con el autor se sugiere que la intervención que se requiere en este caso es de “terapia intensiva”, y tiene como objetivo salvar a la organización de una situación que, en el peor de los casos, podría poner en peligro su supervivencia” (Andrade, 2006 en <http://razonypalabra.com>).

4.5 Diagnóstico de la cultura en Intélite

Es evidente, como se vio en todo el proceso de este diagnóstico cultural, que Intélite, aunque si bien tiene muchos rasgos similares con otras empresas mexicanas privadas y públicas, en ella existen ciertos elementos que la sitúan como una organización mucho más compleja.

La crisis, aunada a la reestructuración en que se encuentra envuelta, la hacen perder terreno en muchos sentidos: competencia, mercado, inversiones y sobre todo imagen como empresa seria y responsable.

Es a partir de estos elementos, y de todos los analizados anteriormente, como se observa que se trata de una organización con muchas carencias, entre ellas el de una cultura organizacional más o menos constituida, en ella no hay valores, procesos enculturadores,

un tótem corporativo, ni ritos que haga sentir a sus integrantes algún tipo de pertenencia e identidad.

Decir que no existe cultura, sería tanto como aventurarnos a decir que la empresa no existe, sin embargo, esta es endeble y fragmentada. No hay cohesión, coherencia y en consecuencia no hay un trabajo serio que haga que los individuos se sientan más comprometidos, en la mayoría de los casos los integrantes en lugar de valorar a la organización, la critican, están inconformes y se sienten tan ajenos a ella que no dudan en cambiar de empleo en cuanto se les presente otra oportunidad. Algunos elementos, sintiéndose un poco más comprometidos por la antigüedad en la organización, no son aprovechados, sino que al contrario, éstos se sienten cada vez más marginados y aislados de Intélite.

La situación en que se encuentra la empresa, la falta de liquidez y de inversión, es un factor que determina en gran parte esta situación. Los directivos están más preocupados en resolver los problemas económicos que en las situaciones que se generan dentro, sin comprender que en la medida que trabajan hacia adentro se reflejará hacia fuera.

Esta falta de identidad sin duda se refleja en todo el personal, el cual sin estar motivado e identificado con la empresa reduce su productividad, se queja y hasta se siente frustrado.

Es un hecho, que si la empresa quiere mejorar en todos los sentidos necesitará de trabajar mucho en su comunicación interna, pero sobre todo en la parte de la cultura, crear aspectos más simbólicos para que sus integrantes tengan un punto de referencia, algo que los haga sentirse parte de Intélite, que los haga permanecer en ella por un sentido u objetivo en común.

Se tratará de una reestructuración en todos los sentidos, comunicativos, estructurales y culturales, pero también será necesario un cambio de mentalidad y de aprovechar algunas cosas positivas como son su tecnología y el personal joven y experimentado con un gran sentido de responsabilidad.

Los directivos por su parte deberán ser más conscientes sobre lo que pasa en la organización, que reflexionen acerca de la necesidad de verla no como un beneficio propio, sino común.

Observando los 13 rasgos organizacionales de los que habla Pérez Dávila, los que más destacan en Intélite son: el centralismo como es el caso de las decisiones impuestas y para nada acordadas; el liderazgo autoritario caracterizado por la coacción, porque las voluntades están condicionadas por las amenazas de ser despedidos o que se les aplique un descuento; el paradigma del control en la información porque los directivos no informan de nada, todo lo consideran confidencial; la apatía de recursos humanos porque no existe un

trato cordial hacia los empleados; y, en primer lugar, las nulas condiciones de trabajo, no hay prestaciones, ni beneficio alguno, salvo el derecho al IMSS, el trabajador no tiene ningún derecho que en consecuencia le haga tener una obligación hacia la empresa y por ende un compromiso y un apego mayor hacia Intélite.

Ante esta debilidad de la cultura y con los elementos que el diagnóstico proporcionó, a continuación, en el siguiente apartado se continuará con una propuesta de intervención comunicativa en la que se reunirán todos los factores a favor y en contra de Intélite para llegar al acuerdo y la negociación con sus integrantes.

2ª parte

4.6 Propuesta de intervención comunicativa en Intélate

Hasta este momento, como se analizó en cada uno de los capítulos precedentes, la comunicación es una herramienta privilegiada que juega un papel central en la forma de organizar y operar en cada organización.

Su importancia, aunque no del todo destacada, radica en varios aspectos: pone en acción, organiza, socializa, coordina, ahorra energía y sobre todo permite acuerdos para que todo en la organización funcione de la mejor manera posible.

Si partimos del hecho de que las organizaciones están conformadas por individuos, entonces debemos comprender que en ella existen relaciones, interacciones, diálogos y conflictos que será necesario disminuir, es más, en términos concretos es posible afirmar que es precisamente en este ámbito en el que la comunicación tiene más cabida pues su razón de ser está precisamente en el conflicto y los malos entendidos de una organización.

Es por ello que la riqueza de la organización es la disidencia porque es la que le dice en qué se está equivocando. Una organización inteligente usa el conflicto favorablemente porque sino se le revierte poniendo en peligro a la organización.

En esa medida, la comunicación se vuelve estratégica es decir en ella deberá existir la disponibilidad de escuchar, de ser parte de una conversación para dejar a un lado el monólogo y prestarse al diálogo y a su vez deberá abrir canales comunicativos para escuchar al otro.

Tal vez no es la única vía para solucionar los problemas, pero sí una de las más importantes sobre todo si consideramos que el mundo es un mundo social que se construye comunicativamente.

La realidad de este mundo, y de las organizaciones en general, se acuerda, se negocia es por ello que la comunicación adquiere un valor ontológico, es decir, que es una gran constructora de seres y realidades mediante las representaciones de los individuos. Así, el éxito de la comunicación será el del modelo intrapersonal, grupal o comunitario, pues el masivo tiene al fracaso y no funciona porque un mensaje no puede ser el mismo para todos, no hay homogeneidad. Como no todos piensan igual y todos tenemos diferentes representaciones, lo ideal es acercarnos a las subculturas en las que se encuentra la diversidad es por ello que la siguiente propuesta se centró en ellas.

Se trata de una propuesta que fue construida al recabar todos los análisis previos y que nos permitieron obtener las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

Una vez que se detectaron todos estos elementos, se procedió a la realización de una plataforma encaminada a aumentar las fortalezas y disminuir las debilidades para entonces llegar a la estrategia de comunicación y entonces determinar cuál era la mejor manera de intervenir a la organización. Se consideraron tres aspectos clave para mejorar a la organización: retomar la tecnología como elemento clave para Intélite, rescatar el valor de la base de datos y tener un mejor acercamiento con los clientes para mejorar las ventas y por ende los ingresos de la organización.

El plan, en general, se centró, en rescatar en Intélite la información y la comunicación para una mejor retroalimentación y por ello se crearon tres planes: retomar la tecnología para constituirlo en un elemento de identidad entre sus integrantes; implementar mejoras en la base de datos para convertirlo, con la participación del personal, en un producto de calidad y; reprogramar el conocimiento de los clientes para que los integrantes conocieran sus necesidades y por o tanto ofrecerles productos más eficientes.

4.7 Plataforma estratégica

En el siguiente cuadro se esquematizarán las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas de Intélite que fueron retomados y rescatados de los análisis previos en cuanto al entorno, funcionamiento, estructura, comunicación formal, la subjetividad y complejidad del sujeto y por último del diagnóstico cultural en la organización. Cada uno de estos elementos nos permitieron conocer cuáles son los factores que ayudaron y fortalecieron a organización para que ser remarcados en el análisis y por el contrario contrarrestar los puntos débiles que representaban un riesgo.

PROBLEMA MEDIDO: Base de datos incompleta y a destiempo

<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tecnología innovadora • Plataforma propia • Base de datos con ocho años de antigüedad • Infraestructura • Personal profesional y de experiencia • Clientes importantes y con antigüedad • Proveedores fijos • Desarrollo de páginas de internet 	<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica y financiera • Falta de pagos • Bajos salarios • No hay definición de objetivos • Visión y misión débiles • Personal desmotivado • Ausentismo • Rotación de personal • Falta de compromiso • No hay reconocimientos o estímulos
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Escasez de capacitación • No hay ritos, ni ceremonias • Falta de comunicación e información • Falta de acuerdos • No hay definición de procesos • Duplicación de funciones • Faltan manuales • Cultura organizacional débil • Liderazgo autoritario • Excesivo control de las tareas • Falta de identidad • Fuerzas de poder internas • Mala imagen en los medios de comunicación • Constantes demandas laborales
<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado en apertura • Poca competencia • Coyuntura electoral • Buenas relaciones con el gobierno del Estado de México 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de inversión • Decisión del dueño de cerrar la empresa

Englobando cada uno de estos elementos, la plataforma estratégica estará orientada en enfrentar los problemas de Intéllite, pero al mismo tiempo en rescatar sus oportunidades.

Entre los problemas más graves que enfrenta la empresa son hacia el interior , cada uno de ellos son detonantes que actúan como cascada hasta terminar en una mala imagen que conlleva a la falta de clientes y en consecuencia en la falta de liquidez que la tienen sumida en una crisis financiera constante.

Como se observó anteriormente, la organización tiene una cultura débil disfuncional lo que supone una intervención inmediata. Como dice Horacio Andrade en “El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales”, en este tipo de casos lo más conveniente es dirigir la acción de las personas con instrucciones claras y precisas acerca de qué hacer y cómo hacer para superar la crisis.

Dicha aseveración nos marcaría el rumbo por el cual debemos de seguir avanzando. De esta manera se trabajaría en un proyecto de reestructuración comunicativa para hacer que la empresa mejore en sus condiciones.

Sería un trabajo que se centraría en el personal para que con su disposición se logren productos de mejor calidad que a su vez cumplan con los estándares de los clientes y que en consecuencia las ventas mejoren, que existan más compradores o hacer que

permanezcan los mismos y que en consecuencia exista afluencia de dinero para entonces modificar otros factores que son necesarios perfeccionar o cambiar.

Teniendo en cuenta que el punto más fuerte de Intélite es la tecnología se trabajará con ella, se asumirá como algo único que le permite a la organización estar por encima de sus competidores. Se deberá informar al personal de la potencialidad de la tecnología, que la conozcan más a detalle para que se identifiquen con esta cualidad, hacerles saber y sentir que están en una organización, que como cualquier otra tiene problemas, pero que con su trabajo se puede obtener un producto mejor

En este sentido, una de las ofertas más grandes de Intélite ha sido su base de datos por toda la información que puede proporcionar en las notas almacenadas. Si esta base de datos tuviera una mejor sistematización su aprovechamiento sería enorme. Lo ideal es que se modifiquen los estándares de calidad, que los capturistas no trabajen por el número de notas, sino teniendo en cuenta la calidad de las mismas.

A cada elemento se le debe hacer notar la importancia que tiene la misma y de cómo su participación en el rendimiento de la misma es un punto medular.

Se aprovecharán también todos los recursos que la misma proporciona para que la empresa mejore y cree productos innovadores como son las páginas web.

Evidentemente los elementos que se restarían serían aquellos que provocan una mala imagen entre los trabajadores, se trabajaría más en la retroalimentación y en la información mínima que requieren para hacer bien su trabajo cotidiano.

En cuanto a las relaciones que tiene el licenciado Rodolfo Sandoval con el gobierno del Estado de México, se deberá seguir trabajando también con toda la tecnología a su alcance para explotar la coyuntura electoral pues se trata de un momento en que se requiere mucho del monitoreo de los medios para evaluar la imagen y proyectos de los candidatos, lo que sin lugar a dudas significa una entrada de dinero para resolver una de sus preocupaciones y poder planear su crecimiento.

Una vez que se han atendido estas dos partes, se trabajará en los clientes que ya tiene la empresa y que siguen creyendo en ella. También se requerirá de hacer que los integrantes se involucren en esta parte, informarles de sus necesidades, saber que es lo que requieren y cómo lo requieren, tener contacto con ellos en juntas y con una retroalimentación constante para que no sólo los gerentes haga propuestas sino también los trabajadores pues a final del día ellos son los que realizan los documentos y servicios.

Sin embargo, se deberá tener en cuenta que un cambio como el que se pretende implementar en Intélite deberá enfrentar, mediante la comunicación, tres tipos de paradojas

que caracterizan el comportamiento organizacional: la permanencia, la oposición y la comunicación.

La permanencia, de acuerdo con Jaime Pérez Dávila, tiene como paradoja el conservar para cambiar y el cambiar para conservar y aclara “se ha detectado que el cambio en forma pura e integral ni se realiza ni da resultados. El cambio es desigual o irregular, pero esta irregularidad no necesariamente es negativa.” (1998: 89)

En este caso, el autor propone como estrategia reconocer la tradición y desde ahí ejercer el cambio. Centrándonos en Intélate, se buscará conservar las fortalezas como son su tecnología y personal y al mismo tiempo cambiar las debilidades empezando por el mejoramiento de la base de datos para ofrecer productos de calidad vendibles que provoquen más ventas y que por consiguiente se genere la entrada de dinero suficiente para disminuir la crisis económica.

La paradoja de la oposición establece que será necesario diferenciar para integrar e integrar diferenciando. Al respecto Dávila establece: “se piensa que la integración es la clave para el buen funcionamiento de una organización, pero difícilmente se puede llevar a cabo si no se considera y se respeta la heterogeneidad”. (1998: 90)

Como se analizó en el capítulo anterior, la homogeneidad no existe porque no todos somos iguales. En la organización existen diferentes corrientes de pensamiento y en esa medida no se reconocerá a las mayorías de Intélate, sino a sus minorías (subculturas)

La estrategia que propone Dávila es acercarse diferenciadamente a cada subcultura para comprender y asimilar compromisos, además de mediar y conciliar entre las diferentes subculturas.

Estos grupos ya fueron identificados en el capítulo anterior, es por ello que la propuesta se centró en las diferencias existentes en la organización.

La última de las paradojas es la comunicación, según la cual en la organización puede existir opulencia informativa y pobreza comunicativa. Se trata de la “existencia de medios de comunicación en cantidad y calidad adecuados (y hasta sofisticados) pero que no son atendidos ni tampoco obtienen el logro de acuerdos”. (Pérez Dávila, 1998: 91)

La estrategia a seguir según el autor será el encontrar los medios alternativos a la opulencia mediática y manejar no sólo la comunicación vertical de acuerdo al organigrama, sino también la multidireccional.

En esta última parte es en la que se ubicará la estrategia pues a continuación se propondrán los medios alternativos que se pueden rescatar y explotar para lograr acuerdos que lleven a la organización a un mejor funcionamiento.

4.8 Estrategia de Comunicación

De acuerdo a todo analizado hasta el momento, para poder elaborar la estrategia de comunicación será necesario ubicar a Intélate como una organización que tendrá que disminuir o en su caso aumentar las paradojas anteriormente mencionadas, pero centrándose en la última: la comunicación, sobre todo porque como se mencionó en la auditoría comunicativa, en Intélate existen los canales de información, pero no son aprovechados y explotados al máximo, pero que a partir de la propuesta serán revalorizados.

Cada uno de los grupos deberá compartir la idea de que “En Intélate la innovación es una prioridad, en la que todos juntos debemos trabajar”. Se trata de un mensaje que para efectuarlo se contemplarán tres vertientes:

a) Una organización altamente innovadora, con toda la tecnología a su alcance para satisfacer las necesidades del cliente, pero además con una visión moderna y con alternativas para estar a la altura de los grandes corporativos del país. Para ello se retomará el concepto que intranet que en un tiempo llegó a funcionar con información de Intélate e incluso de algunos procesos de la organización.

b) Valorar la base de datos como un producto tecnológico eficiente el cual es altamente redituable que lo diferencia de la competencia para la elaboración de otros productos vendibles y explotables como el desarrollo de páginas web. Se destacará la labor de cada persona, desde el personal de recorte hasta el de captura y el editor para que estén conscientes de la importancia de su trabajo en la elaboración de este producto y de que incluso puede ser mejorado con la capacitación. En este sentido se planea la organización de juntas o reuniones entre las áreas involucradas tanto en la producción como del aprovechamiento de la base de datos para que existan propuestas de cómo mejorar la base de datos. Que de cada reunión se obtengan resultados y decisiones para ponerlas en práctica. Para que el personal esté enterado mejor de estas decisiones y de los cambios se retomará al correo electrónico interno.

Para que el personal se sienta comprometido e identificado también se optará por la capacitación en el corto plazo (tres meses) y de cursos de inducción a largo plazo y permanentes (seis meses)

c) Informar sobre la importancia de los clientes y de lo indispensable que es conocerlos, saber quienes son, cuáles son los más antiguos y cuáles los más nuevos, a qué giro pertenecen, lo que requieren y cómo lo requieren. En este caso se procederá a la elaboración de un directorio de los clientes con sus nombres y persona responsable y más adelante se propondría también la elaboración de un directorio de medios o de revistas y

páginas web especializadas para tener más información de los sectores en los que se desenvuelven los clientes.

Todo lo anterior se centrará en los grupos y pequeñas comunidades que ya fueron identificadas en Intélite para que poco a poco se disemine entre toda la organización. Se trabajará con cada una de ellas para que por medio de la integración y la negociación se lleguen a acuerdos que lleven a la empresa a producir más y mejor.

4.9 Plan de comunicación

Después de todos los puntos anteriores, en Intélite se aplicará el plan de comunicación “Por una reestructuración comunicativa en Intélite”, el cual contemplará como se dijo en el apartado anterior tres aspectos: la tecnología, la base de datos y los clientes.

El plan nace de la necesidad de rescatar en Intélite la información y comunicación de sus integrantes, de cada uno reconozcan las cualidades que tiene la empresa y con ello ir creando la identidad necesaria para que exista mayor compromiso de la organización hacia sus integrantes y viceversa.

Después de analizar el FODA se buscará que las debilidades y amenazas se debiliten para que las oportunidades y fortalezas como el caso de la tecnología sean aprovechadas y que la mala imagen de la organización vaya disminuyendo, que cada uno de sus integrantes se sienta más integrado en este proceso innovador y que se reconozcan como parte del mismo,

En ese sentido se buscará la implementación de mayores recursos culturales mediante la enculturización sobre todo en cuanto a los objetivos y sentido de la empresa, lo que es y busca ser, hacia dónde y cómo se dirige. También será clave que estén informados sobre los objetivos para que cada miembro valore la importancia de su trabajo y que por lo tanto lo realice con mayor agrado a sabiendas de que de ello depende la productividad y en consecuencia la permanencia o no de los clientes, lo que a su vez impactará en las ventas y en las finanzas de la organización.

4.9.1 Objetivos

- Atender las necesidades comunicativas e informativas de los integrantes de la organización para que se reconozcan como parte de la misma.
- Consolidar las relaciones entre los sujetos con el fin de que exista mayor retroalimentación entre todas las áreas.
- Plantear negociaciones en los procesos de trabajo para que se logre el fin común de los integrantes y de la organización misma.

- Implementar recursos culturales entre los integrantes de Intélite para conocer sus objetivos, metas y perspectivas.
- Que la organización reconozca a sus trabajadores para que los valore y contemple en la propuesta de ideas y toma de decisiones.
- Saber de las ventajas que tiene la comunicación en la organización como una herramienta que coadyuva a la productividad.
- Detonar mecanismos de cambio para que los integrantes se sientan motivados y capaces de dar más en sus actividades diarias.

4.9.2 Políticas

Se negociarán y acordarán todas las ideas que emanen de las bases o de la directiva con el fin de que nada sea impuesto y evitar llegar a un punto de quiebre en el que nada sea respetado.

Se contemplará al “otro”, tanto como empelado, como directivo, esto con el fin de que no haya exclusión, sino integración.

Para evitar malos entendidos se recurrirá a la comunicación cara a cara siempre que sea necesario, es decir, habrá flexibilidad por parte de los miembros para aclarar dudas.

4.9.3 Vocabulario rector

En cada uno de los mensajes se reforzará la idea de la innovación como un elemento detonante de productividad en la organización.

A la oportunidad como algo que debe ser aprovechado por la organización pues tiene la capacidad suficiente para abarcar el mercado en el que se desenvuelve.

Se planteará al liderazgo como algo que Intélite puede afianzar ante sus competidores mediante el uso de sus recursos materiales y humanos.

La eficiencia será un concepto que deberá estar siempre presente para que los integrantes se reconozcan capaces de contribuir en los beneficios de la empresa.

4.94 Plan 1: Retomar la tecnología de Intélite para convertirla en un elemento de reconocimiento e identidad en sus integrantes.

Programa interno:

- Se hará un inventario de los recursos con que cuenta Intélite, servidores, base de datos, tipo de computadoras y otros para que el personal los conozca.

- De toda la tecnología disponible, se retomarán los elementos que puede ser rescatados para que el personal los aproveche, dándoles con ello más valor y sentido.
- Los departamentos de sistemas y soporte velarán porque el sistema sea confiable, dándole el mantenimiento necesario.
- Contar con servidores de punta para que las conexiones y accesos sean altamente eficientes.

Proceso:

- Mediante juntas grupales se informará a las diferentes subculturas de los recursos con que cuenta Intélite, describir sus usos y las oportunidades que tienen respecto a los clientes.
- Se convocará al líder de cada grupo o representante para que conozca la información y la haga saber al resto de los integrantes por medio de avisos o de correo electrónico.
- En reuniones de trabajo entre un elemento de sistemas y de grupos representados en la organización se realizarán pláticas sobre el desarrollo y elaboración de las páginas web, sus usos y ventajas. En las mismas se rescatarán algunas ideas para su mejora.
- Los resultados de cambios, en caso de que los hubiera, se dará a conocer a todos los integrantes por medio del correo electrónico.
- El lenguaje será de carácter informativo e informal, habrá diálogo entre los convocantes para aclarar dudas y proponer ideas.
- El tiempo de las mismas será breve, de aproximadamente media hora para la explicación de dudas y propuestas.

Productos comunicativos:

Las juntas o reuniones serán cada mes, se acordará con cada uno de los convocados el horario y el tiempo de realización de las mismas.

Una vez que se acuerde el horario y la fecha, por medio del correo electrónico se informará a todos los participantes de la misma y el lugar en el que se llevará a cabo.

Habrá un expositor-mediador y se repartirán hojas blancas para las propuestas que se obtengan de las juntas.

En el intranet se colocará la minuta de la junta o reunión para que todos los integrantes estén informados al respecto.

4.9.5 Plan 2: Implementar mejoras de calidad en la base de datos con la participación del personal para que se convierta en un producto de sistematización informativa eficiente para consulta de los clientes, elaboración de documentos y el desarrollo de páginas web.

Programa interno:

- Recursos Humanos, junto con la dirección y el coordinador de cada área se encargarán de implementar nuevas políticas para el reclutamiento del personal.
- El personal deberá conocer el manual de redacción, para ello se deberán realizar suficientes impresiones con el logo de la organización para repartirlo entre cada integrante.
- Será necesaria la creación de un departamento de calidad para que tres o cuatro personas se encarguen de evaluar la calidad de las notas.
- Este personal de calidad deberá proponer criterios más estrictos en cuanto a la captura y redacción de las notas, para que todos los integrantes tengan en claro en qué consiste una nota, una columna o una opinión.
- El personal de sistemas y de calidad deberán elaborar un árbol de clasificación más claro y específico para que las búsquedas arrojen la información deseada y que los clientes y editores obtengan la información deseada.

Proceso:

- Formar juntas de trabajo cada semana entre Recursos Humanos y cada gerente de área para definir al personal requerido. Ambos deberán definir el perfil del personal y lo harán saber en cada proceso de reclutamiento.
- Realizar reuniones grupales para promover el uso del manual de redacción, realizar observaciones y proponer mejoras o soluciones.
- Aclarar dudas, que exista disponibilidad de los gerentes y coordinadores para platicar con el personal de captura para que las notas estén completas y a tiempo.
- Planificar reuniones de trabajo para cambiar aspectos del sistema, sobre todo en relación al árbol de clasificación, si es adecuado o no y qué tipo de mejoras necesita.

Productos comunicativos:

Se realizarán cursos de capacitación de redacción empezando por el personal de captura y después por los de monitoreo y edición para que en un plazo de tres meses exista más homologación de los procesos.

En los cursos se retomará el manual de redacción para que quede homologado en el mismo lapso de tiempo la línea editorial y los criterios de captura en la organización.

Más adelante, en un lapso de seis meses se implementarán cursos de inducción para que en reuniones se les haga saber al personal nuevo qué es Intélite, a qué se dedica y en qué consistirá la actividad de los recién llegados.

Se realizarán juntas de trabajo una vez por semana para definir los perfiles del personal junto con el personal de Recursos Humanos. Las resoluciones se darán a conocer al personal involucrado por medio del correo electrónico y en intranet se colocará la minuta.

4.9.6 Plan 3: Reprogramar el conocimiento de los clientes y que los integrantes conozcan sus necesidades.**Programa interno:**

- El Departamento de Ventas deberá hacer un listado de los clientes detallando el servicio que requieren, sus requerimientos, horarios de entrega comprometido, características de la empresa y todos los datos que ayuden a proporcionar un servicio mejor.
- El personal de Ventas y el de Captura, Edición y Monitoreo realizarán juntas de trabajo para ponerse al tanto de los clientes, hacer un seguimiento y evaluación de los mismos respecto a sus necesidades.
- Será necesario realizar un plan de relaciones públicas con cada uno de los clientes, estar al pendiente de ellos y saber cuál es su grado de satisfacción con los productos o servicios.

Proceso:

- Programar juntas semanales en la sala de juntas de la organización entre los integrantes de área de Ventas para obtener información que permita hacer el inventario de los clientes.
- Programar juntas de trabajo entre el área de Ventas y Captura, Edición y Monitoreo para retroalimentarse acerca de las necesidades y requerimientos de los clientes. Estas se programarán semanalmente. En ellas el expositor-mediador será el

representante de Ventas y se harán propuestas para mejorar los servicios o productos y la relación Intéllite-cliente.

- Para dar a conocer las resoluciones y acuerdos se recurrirá al correo electrónico para informar de cada una de las decisiones que se tomaron y que tanto los capturistas como los editores y los vendedores tengan la misma visión acerca de los clientes.

Productos comunicativos:

Se elaborará un directorio de los clientes en un plazo de quince días con información de la persona responsable, su razón social, giro, servicio que compró los lineamientos para elaborarlo, instrucciones claras y precisas.

Posteriormente, en dos meses se plantea la realización de un directorio de medios con información de las revistas especializadas, medios y columnistas para responder a las necesidades del cliente, dependiendo del giro del mismo.

Debido a que en la organización lo que más escasea es la comunicación e información y que los individuos reclaman una interacción aunque sea mínima, se consideró que las juntas eran el camino más viable para alcanzar los acuerdos y negociaciones más convenientes a los individuos y a la organización.

Además, debido a la crisis financiera de Intéllite, las juntas son productos que no serían costosos para la organización en cuanto a planeación y ejecución; sin embargo, contemplando al tiempo y disponibilidad de los sujetos, se planteó como una alternativa la realización de una reingeniería en la que se negociaría la posibilidad de despedir personal administrativo para mayor peso al personal operativo y entonces negociar con ellos un acuerdo y compromiso que lleven al pago puntual de sus quincenas a partir de la reestructuración.

Es así como se plantea esta propuesta de intervención comunicativa como una forma de mejorar a Intéllite desde su interior para reflejarlo su exterior. En ella se buscó rescatar las relaciones e interacciones de sus individuos para lograr que estuvieran mejor comunicados y para hacerle saber a la organización que la comunicación es una herramienta fundamental para el logro de los objetivos, propósitos y fines.

Conclusiones generales

Cuando ingresé al seminario de Comunicación Organización y Cultura estaba consciente de que aprendería cosas sobre la comunicación, pero nunca me imaginé que serían tan novedosas e innovadoras.

Hoy, después de cinco módulos y 200 horas de clase, he de admitir que la visión y concepto que tenía de la comunicación y sobre todo de las organizaciones cambió radicalmente.

Entendí y comprendí la importancia de la comunicación, cuáles son sus usos y virtudes dentro de una organización. Que su potencial es enorme y que no es sólo se concentra en la publicación interna de una revista, sino que se puede aprovechar estratégicamente en las empresas.

Estando trabajando en Inté lite me dedicaba a criticar duramente la situación, los cambios ejercidos, las órdenes y disposiciones; sin embargo, después de leer a Morgan, a Martín Serrano, a Moles, a Luhmann, y a otros tantos autores, más que ataques comencé por llevar a la práctica todo lo aprendido y a comprender más todos los problemas económicos y conflictos entre compañeros que cotidianamente vivía en mi organización.

Comencé a reflexionar más al respecto y a encontrar las repuestas a varias preguntas. Ahora, con bases más teóricas, podía tener más argumentos que me hacían mirar a la organización de diferente manera, dejé de ser indiferente y a percibirla como algo que no tenía remedio, empecé a comprender sus circunstancias, lo que la hacía tan compleja y paradójica y eso me permitió observarla como una organización con defectos sí, pero también con muchas potencialidades que no han sido aprovechadas por diversos intereses y circunstancias adversas.

Que puede ser viable en la medida en que exista una verdadera intención de los directivos por sacarla adelante y por escuchar y reconocer sus fortalezas “el factor humano”. Aprendí que finalmente los sujetos, por la razón que sea, siguen en ella porque existe algo en lo que creen y que puede ser aprovechado para rescatar a Inté lite de la crisis en que está sumida.

Me di cuenta de muchas carencias de Inté lite, de muchas deficiencias en su interior y de la poca o nula intención que se tiene de mejorarlas porque también aprendí que mis jefes aprendí que son seres humanos muy complejos y paradójicos como se vio en el seminario y que esa misma complejidad es trasladada a su posición misma de mandar y ordenar. De que son miopes al no reconocer la diversidad de la organización. Que en la mayoría de las circunstancias no toman en cuenta a sus subalternos lo que ocasiona más abismos entre ellos, acentuando las diferencias, que aunque necesarias, no las entienden y comprenden,

sino que las dejan pasar de largo presumiendo que por arte de magia se solucionarán, sin saber que es necesario un poco de comprensión de su parte no sólo como un acto de simple relación e interacción, sino porque está de por medio el mismo funcionamiento de la organización.

El poder lo echan a perder y lo mal interpretan, desconocen que cada miembro de la organización tiene un coto de poder y esa es su libertad y que si un día la ejerciera pondría en peligro a la organización. Es por ello que deben entender que la comunicación es una buena herramienta para acercarse, conversar y sobre todo mediar los conflictos ya sea para reducirlos o asumirlos y trabajar en un objetivo común.

Con todo, me quedé con la satisfacción de haber aprendido más de mi organización, el poder adentrarme en ella fue una experiencia muy gratificante. El hecho de investigar y conocerla a fondo fue una buena oportunidad para obtener respuestas, aunque también algunas sorpresas.

Es un hecho que el mundo no se cambia de la noche a la mañana, pero un buen comienzo es empezar por reconocer las fallas y creo que en esa frecuencia deberían de girar el pensamiento de las organizaciones, aunque, claro, complementado con una buena dosis de un seminario como el que 14 personas tuvimos la oportunidad de recibir.

Lo que creí aprender en la carrera, y que también fue una gran enseñanza, quedó superando con el seminario, pues desde mi particular punto de vista, las expectativas profesionales se abrieron cual abanico de posibilidades.

Fue a partir de esta visión que ya no me quedé con la simple imagen de un comunicólogo que es catalogado como un “todólogo” sino que ahora se me revela la imagen de un verdadero profesional de la comunicación que es capaz de intervenir en la organización, de mediar entre sus miembros e incluso de coordinar sus acciones.

Me doy cuenta, afortunadamente, que el camino de la comunicación organizacional es muy amplio; es cierto, es complejo y difícil, pero dispuesto a abrir sus puertas para todo aquel que quiera aportar su grano de arena con una ideas nuevas y frescas como las del presente seminario.

Bibliografía

- Abravanel, Allaire. et. al. Cultura Organizacional. Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos. Legis Ediores. Bogotá, 1992
- Andrade Horacio. “La comunicación positiva y el entorno organizacional” en Razón y Palabra. Número 4. Año 1. septiembre-noviembre 1996
- Àvila G. Xavier. De la Cibernética a la Organización Comunicante. En: Cuadernos de trabajo No. 1 Colegio de Educación y Comunicación. ENEP Acatlán. UNAM. 1997
- Bartoli, Annie. Comunicación y organización. la organización comunicante, la comunicación organizada, México, Paidós, 1983
- D’Aprix, Roger. La comunicación clave de la productividad. México. Limusa. Noriega Editores. 1998
- Etzioni, Amitai. Organizaciones modernas, México, UTHEA, 1996.
- Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México. Trillas. 1991
- Ibáñez, J.E. et. al., El Análisis de la Realidad Social. Métodos y Técnicas de Investigación, Madrid, Alianza, 1992
- Juárez Chávez, Diego. Atisbos y Abismos de la Investigación en Comunicación Organizacional. En: Cuadernos de trabajo No. 1 Colegio de Educación y Comunicación. ENEP Acatlán. UNAM. 1997
- Larris Iturriaga, Ana María. Tesis de licenciatura. Intélate: una mirada analítica dentro de un sistema en constante reestructuración. ENEP Acatlán, México. 2002

- Luhmann, Niklas. Sociedad y sistema:; la ambición de la teoría, Barcelona, Paidós, 1997.
- Martínez, Emilio. Herramientas estadísticas básicas. Versión mimeo. Gráficas La Prensa, S.A. 1995
- Martín Serrano, Manuel. Teoría de la Comunicación I. Epistemología y análisis de la referencia. UNAM. ENEP Acatlán. México. 1991
- Mayntz. Renate. Sociología de la organización. Madrid, Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990.
- Moles, Abraham y Elizabeth Rohmer. Teoría de los Actos. México. Trillas. 1973
- Morgan, Gareth. Imágenes de la organización. México. Alfaomega Ra-Ma. 2004
- Pérez Dávila, Jaime. Recursos Culturales de la Organización. Documento sin publicar, México, 1998
- Pérez Dávila, Jaime. Diversidad y comunicación. Elementos para una planificación global de la comunicación. Documento sin publicar, México, 1998
- Pérez Dávila, Jaime. 13 rasgos organizacionales de algunas empresas e instituciones mexicanas.
- Revilla, Basurto Mario. El sentido de las cosas, comunicación y reproducción. Una reflexión desde el caso Telmex. Tesis de maestría, CADEC, México, 2001
- Rodríguez, Darío. Diagnóstico organizacional, México, Alfa-Omega, Universidad Católica de Chile, 1990.

- Romo Núñez, Alejandra T. Tesis de licenciatura.
El Trabajo virtual, ¿ventaja o desventaja?. ENEP Acatlan.
México. 2003
- Ruiz Olabuenaga,
José Ignacio. Sociología de las Organizaciones. Bilbao, Universidad de
Deusto, 1995
- Serrano Rafael, et. al. La Organización Habitable. México. SyG. Fecha publicidad
2000.
- Timm, Paul. Managment comunication, The finger of the pulse. Prentice
Hall. 1986

Hemerografía

- Curriculum Intélite 2005

Páginas electrónicas

- Intélite. 2002. <http://www.intelite.com.mx> (Junio 22, 2005)
- Posición Web. Junio 2005. <http://www.posicionweb.net/Historia-Internet/internet.html> (Junio 28, 2005)

Anexo

Trascripción Grupo de discusión

Lugar: Restaurante Los Vitrales, Tolstoi 15, col. Nueva Anzures

Fecha: miércoles 19 de de octubre de 2005

Hora: 1:00 pm

Mediador: Mercedes Pérez Hernández

MEDIADOR: Debemos de partir de qué es Intélite

F: El tono puede ser cualquiera?, es decir ¿podemos abordarlo desde una perspectiva muy formal, podemos abordarlo desde una perspectiva crítica en diferentes tonos, podemos abordar el tono humorístico también en algún momento?. Es una pregunta que le hago

M: Podemos emplearlo como mejor a ustedes les convenga, como se sientan. Lo importante es que haya interacción entre ustedes, información y saber porque de yo en realidad no sé lo que es su empresa. Quiénes la integran, cómo son ustedes.

F: A mí me gustaría empezar para que después los compañeros sigan y hablen.

La empresa Intélite en términos muy muy generales, no conocidos por todos ni consensuados tampoco, aunque tampoco debe ser así, no tiene que ser consensuado por todo el personal y los directivos. Simplemente es una empresa en la que los objetivos más evidentes son los de lucro, es una empresa de comunicación, lo que no está tan fácil de definir es en qué ámbito, en qué territorio nos movemos cada uno de los que participamos para la colaborar en esta función comunicativa.

Intélite es la herencia de empresas que se dedicaban ya hace algunos años, de seis años para atrás, a realizar una labor de síntesis informativa que aparecía en los medios tanto impresos como electrónicos y era proporcionada a los clientes que la solicitaban para poder hacer un reconocimiento lo más breve, o lo más rápido posible de los acontecimientos locales, nacionales, internacionales, etcétera, sobre todo a aquellos particulares que corresponden a su campo de actividad y tener así un abanico...lo suficientemente amplio al cual no podrían acceder si tuvieran que hacer el recorrido por su propia cuenta.

Ahora, hay un slogan que desde que yo llegué a Intélite es un slogan que dice que Intélite es una empresa que qué...genera el este..

D: conocimiento

A: Transformar la información en conocimiento

F: Eso, transformar la información en conocimiento, lo que es interesante porque ese slogan que se hacía presente en todo momento en muchos documentos que salían de la empresa nunca quedó claramente claro para nadie que quería decir, o carece de sentido, de significado, porque de hecho la información, esa es una opinión particular, la información ya es conocimiento, es decir si a partir de la información vamos a generar conocimiento, habrá que preguntarse qué tipo de conocimiento vamos a generar. O sea se presumen, y esto se ha comentado en muchas ocasiones, que nosotros somos una empresa que genera inteligencia. Que hace ejercicio de la inteligencia me parece que eso es algo que no podemos negar, como también el trabajo de un albañil tiene necesariamente que hacer un ejercicio de inteligencia. Lo que no ha quedado claro y que es algo que habrá que debatir en muchas ocasiones, es hacia dónde apunta esa inteligencia y de qué manera se concibe la inteligencia y cuáles son los mecanismos por los cuales podemos hacer uso de la misma para cumplir los objetivos de la empresa.

Ahora sí listo

D: Bueno agregando un poco más de Intélate, podemos decir que esta empresa se creó en el 97 y actualmente hay muchas, bueno no muchas, varias empresas dedicadas a este rubro, a realizar monitoreo y síntesis de información, pero en sí, a pesar de que son varias, no existe una cámara como puede haber, o una agrupación de este tipo de empresas, como puede ser con agencias de publicidad o las radiodifusoras y no hay un censo que nos diga cuántas empresas hay. Creo que nadie lo ha tratado. Creo que también los dueños de estas empresas no se han tratado de unir y existe creo que existe una competencia incluso desleal porque todas se están peleando queriendo ganar los clientes y todo y no hay una como unión entre estas empresas.

Te digo no hay un censo de cuántas empresa existen, incluso tampoco de cuánto empleo generan, qué ingresos tienen, o sea no existe un censo y eso sería más o menos mi idea. Yo te digo, la información dice que regularmente cada año hay informes de empresas, pueden ser agencias de investigación o agencias de relaciones públicas, de publicidad e igual de muchas industrias, pero nunca he visto un informe de las empresas que hacen síntesis y monitoreo de los medios de información y no hay un censo, no sabemos cuántas empresas son, ni cuánto empleo generan, ni cuanto empleo captan.

B: Yo creo que independientemente de Intélate es una empresa un poco desconocida porque en sí a lo que se dedica empresa creo que no lo tiene bien definido o qué es en realidad a lo que se va a tratar. Incluso aunque sabemos que se dedica a análisis de medios, creo que en realidad la misma empresa no tiene bien definido a qué se va a dedicar, cuál va

a ser su función en la sociedad en sí, cuáles van a ser sus clientes, así como que de repente tiene clientes de chile, mole y pozole, y como que de todo un poco y su prioridad es generar ahorita dinero y capital para sus empleados por equis razones, pero en realidad como empresa no tiene bien definido cuál es su objetivo, a qué se va a dedicar y cuál va a ser su función.

A: Yo creo que parte de un problema de concepto. Siendo una empresa tan intangible es un poco más complicado definir qué es lo que yo vendo. Un fabricante de coches fabrica coches y eso es muy claro y fácil de saberlo. En este caso, tanto el monitoreo de medios, el análisis de medios y la consultoría son rayas muy difusas, entonces de repente es muy complicado qué es lo que está haciendo un área y en esa confusión, esta empresa en particular, ha caído en eso y a veces es una empresa que sólo monitorea, de repente trató de crecer y se dedicó a hacer análisis, luego trató de hacer consultoría y a penas es un proceso que se está generando, pero no se está todavía consolidando, como dice Juan el medio es aparte de pequeño, todavía es muy difuso, muy poco desarrollado y eso provoca también confusiones.

Pasa en general lo mismo en todo el medio de la comunicación, pero en este ramo en particular. Muchas veces al mismo consultor o a la gente de comunicación social no entiende muy bien la diferencia entre una agencia de relaciones públicas, una agencia de mercadotecnia, una agencia de monitoreo, o una consultoría en qué. Entonces ese es el gran riesgo que se está corriendo esta empresa, yo veo que mientras no logre definir ninguna posición en el mercado, en la que se pueda hacer fuerte, pues va a andar dando bandazos sin poder ubicarse donde puede estar.

B: A parte de que como empresa, dentro de las áreas, esto se refleja en cada una de las áreas. En el área en que yo estoy es una muestra de cómo no está bien definida y a qué se va a dedicar en realidad, es más ni siquiera tiene un nombre de cómo se va a llamar el área. No está bien definido y nada más está como viendo a ver que sale, todo es experimentando para tratar de generar dinero y ese experimento como que ya tiene varios años, bastante tiempo y siguen viendo a ver qué sale.

C: Es que nadie busca los objetivos de la empresa, o sea la empresa va y sigue su curso, pero nadie dice qué vamos a hacer, qué queremos hacer. Yo recuerdo que en un principio Intélite manejaba más clientes con política o dime si estoy equivocado.

A: Sí, La idea era manejar monitoreo y manejar principalmente empresas privadas; sin embargo surgieron los clientes políticos debido a nexos de algunos de los dirigentes con el PRI y eso permitió hacer algunos negocios con ellos. Provocó el bandazo y empezaron a

manejarse...a intentar enfocarnos a clientes del área política; sin embargo, no se especializó, se siguió dando bandazos, se siguió buscando por el área de la consultoría, se incursionó en la televisión, se tuvo un canal de televisión que luego fracasó (InteliTV) que producía el programa de Magazine 40, ese fue el programa que se estuvo produciendo y por lo mismo de no haberse especializado en un rubro, se han generado muchas confusiones que son las que no nos han permitido, como grupo, salir a flote en este momento. Yo creo que ese ha sido el mayor problema, que no hay una definición de los objetivos.

Tu decías, es que no sabemos

Es que realmente no hay a nivel dirección y a nivel que haya permeado hasta las bases un objetivo claro de hacia dónde voy. Y eso pues al parecer es grave ¿no?.

C: en cualquier momento, incluso, los procesos los cambian, los procesos y los servicios como tales. O sea los cambian, incluso sin consultarle a los mismos clientes

M: a qué te refieres con eso?

C: A la forma, por ejemplo, en que se hacen los servicios

B: O incluso en el proceso, en la relación que hay con el cliente, el producto y el monitoreo. Después cambian el tipo de trabajo, cómo se está trabajando para generarse un determinado producto y un determinado documento o acercarse con el cliente, o sea no hay una línea.

C: Sí, de repente puedes tener tú el contacto directo, tu mandas tu servicio a tu cliente por correo, pero de repente ¡hay no, ya no!, ahora va a ser a través de servicio al cliente y después no, “otra vez sí“, o ahora va a ser otra persona y designan a otra persona y este esa persona...

B: Después desaparece esa área, y así

D: Bueno en relación a la política de ¿por qué?, siento que nos manejamos, como todos, por la coyuntura. Por ejemplo el próximo año son elecciones y en esta empresa se genera...bueno se trabaja mucho en relación a monitoreo de partidos políticos, incluso de candidatos, entonces si por ejemplo nos llega el cliente PRI, hay que monitorear todo lo que tiene que ver con el PRI, entonces los procesos tienen que cambiar, esto genera, por ejemplo que, al PRI no le dábamos la importancia debida, pero ahora ya PRI va a ser muy importante y vamos a estar trabajando desde la madrugada, o sea, lo primordial es el PRI y todos vamos a estar dedicados al PRI, a buscar notas...

A: El problema de esto es que como no se han estandarizado los procesos

D: Exactamente...

A Estamos dando bandazos en función del cliente, cuando lo que deberíamos de tener es un proceso ya estandarizado, que en el tiempo ya se debería haber generado, y que nos afectara sea el PRI; el PAN, el PRD o cualquier medio de la iniciativa privada. Ya debería estar estandarizado el proceso para que nos cambiara el mundo cada que cambiamos un cliente.

D eso se trató de hacer hace tres, o cuatros años con el ISO, que querían hacer el ISO

F: Y no se hizo ja, ja, ja

M: Qué nos puedes decir tu de Inté lite

E Qué les puedo decir de Inté lite, Inté lite ,más que una empresa, es una organización de empresas que intentan funcionar cada una con una identidad, sin tener en mente una función de grupo y a través de eso lo que hace Inté lite es formar caras comerciales para fomentar oportunidades en supuestas estrategias de licitaciones públicas.

La situación de Inté lite es que no podemos hablar de Inté lite nada más, sino también de las otras dos que es Comunicación y Análisis de México S.A, que se fusiona con Inté lite para formar una tercera que se llama Operadora de Información y Datos. Esta tercera Operadora de Información y Datos es la plataforma que se utiliza de monitoreo, es decir, los capturistas, el Know How de CAMSA para utilizarlo como elemento de asociación y de complementariedad con la plataforma Inté lite, que supuestamente es la plataforma tecnológica.

Esas dos: plataforma tecnológica y operativa forman Operadora de Información y Datos. Operadora de Información y Datos es la tercera cara comercial de Inté lite, se podría decir, esta cara lo que hace es brindar oportunidades de licitaciones públicas a las tres empresas o a cada una de las empresas, como se le quiera ver.

Realmente el problema consta de que la Dirección General de la empresa no es una dirección, sino que es una oficina central de decisiones y no funciona como una dirección. La dirección general debería de funcionar como el área encargada de coordinar, de ejercer, de facultar y de promover políticas de empresa y no hay política de empresa, hay miras, medio placistas y corto placistas acerca de qué, cómo y por qué, pero no hacia qué o para qué y con qué.

Entonces realmente la Dirección General no tiene esa función objetiva de dirección general. La Dirección Comercial que está debajo de esta dirección general, tiene que formalizar estrategias de emergencia y eso es lo que no se alcanza a ver. Las estrategias de emergencias son juntar dinero, obtener dinero y muchas veces no son estrategias, sino objetivos, se confunde objetivo con estrategia y la estrategia tiene que tener tiempos, objetivos, intenciones, cómo hacerlo, quienes apoyan, elementos que lo ayuden a lograr finalmente las metas que es conseguir dinero.

Efectivamente, la coordinación o dirección comercial tendría que formalizar todos estos elementos para generar estrategias, pero en conclusión es esto, no hay estrategias, hay miras, hay intenciones y las estrategias están fundamentadas en objetivos, que se confunden los objetivos con las estrategias, son cortoplacistas y las situaciones cortoplacistas lo que generan son cuestiones de incertidumbre e incapacidad de acción en la propia empresa porque se contraponen una con otras, lo que genera únicamente es doble trabajos o duplicidad de trabajo, duplicidad de funciones, duplicidad de áreas, eso es.

Finalmente la culpa no la tiene la dirección general o la dirección comercial, la dirección de ventas, o Valor Agregado, de procesos, o todo. En general, la misión, visión y objetivos de la empresa están en función de obtener dinero y no de comprometer o de comprometerse para brindar la calidad mínima o el valor mínimo. El valor mínimo es el estándar que el que se está hablando ahorita, pero no se habla del estándar o el valor mínimo y ese es el punto, para dar valor agregado se tiene que cubrir el valor mínimo y no se tiene ese valor mínimo, ¿por qué?, porque no se garantiza justamente la operación, procesos, dirección y ejercicio.

Esa es mi conclusión y esa es desde la parte operativa, la parte directriz de la empresa, lo que sucede.

La parte operativa, la parte de planteamiento tecnológico tiene que ver mucho con los cambios que se hacen, pero en realidad la parte de valor mínimo es la que se debe de quedar y esos proceso más estandarizados, deberían de estar más comprobados, comprobados de eficiencia.

La competencia por qué nos gana, porque ellos tiene un sistema quizá rudimentario, quizá manual, quizá como sea, pero lo que ellos cuidan mucho es la cantidad de notas que se obtienen, entonces la competencia gana por cantidad y no tanto por calidad o por servicio u oportunidad, sino por cantidad, y eso es lo que generalmente se hace, entonces eso es lo que yo podría decir acerca de la empresa.

F: Nada más?

C: Creo que no es una cuestión de echar culpas o decir es algo, sino de que no pueden llegar “tiranitos” a decir “todo esto se va a hacer de una manera o de otra”, pero estamos en una lucha constante de facultades, de ejercicios, de poderes, en fin ¿quién tiene la capacidad?, de juntar más dinero, aunque nunca se logre el objetivo para finalmente obtener ese reconocimiento.

En conclusión, el cliente es el fin último, pero como consecuencia del fin máximo que es el dinero, se descuida al cliente, se descuida la calidad del servicio y del producto por una sencilla razón: no se trata de operatividad, de procesos, o de dirección, sino que el concepto real: la misión, visión y objetivos de la empresa están contrapuestos con la misión, visión, objetivos de CAMSA, de Operadora de Información y Datos.

Son tres empresas funcionando con misiones, visiones y objetivos distintos, por lo tanto, desde

F: Comunicación

E: Comunicación y Análisis de México S.A. es la que nombré hace rato, cuando estabas haciendo tus anotaciones. La complementariedad de CAMSA, o Comunicación y Análisis de México S.A. es la parte de operatividad que es esto: capturistas, personas que se encargan de sintetizar, editar, etc, etc, la información. Esa es la plataforma operativa que Intélite opta por obtener para complementar la parte tecnológica que estaba supuestamente explotando. Ese es el punto y es lo que puedo contribuir.

F: Yo quería comentar algo, en los varios años que he trabajado en esta empresa, no he ocupado nunca, en ningún momento, algún cargo ejecutivo, por fortuna, entonces he estado siempre de este lado, del lado de los que somos trabajadores y de los que están en el trabajo cotidiano y eso me ha permitido, creo, o nos ha permitido a muchos compañeros, tener una perspectiva muy distinta a los que están del otro lado, o en el otro piso.

Siempre me ha llamado mucho la atención y me ha causado mucha curiosidad, que ahorita relacionaba con una frase que exhortaba aca el compañero Poncho, al referirse a los intangibles, sí, que no se qué es lo que quiere decir, pero más o menos me imagino ¿no?. Es tan simple esto que quiero decir, se ha dado muchísimo la falta de cultura, de formación, de preparación, de disposición del empresario mexicano y además no lo sé porque no he podido compararlo con ningún otro porque no me he movido más allá de la colonia Cuauhtémoc y Contreras, un poco, ¿no?. Pero yo creo que sí, están terriblemente en un ámbito terriblemente primitivo.

La sensación que a mí me ha abrumado en muchísimas situaciones es que además, perdón, vinculado con lo que decía Mauricio respecto a la obtención de ganancias, la obtención de capital, nosotros tenemos que generar productos y tal parecería, lo he sentido en muchas ocasiones que da igual que nosotros generemos los productos como los hacemos a partir de elementos informativos, o hagamos chorizos, o autos, o manteles, o lo que sea, no importa, da igual. Lo que hay que hacer es productos y venderlos, en ningún momento, creo, se ha planteado seriamente que lo que nosotros hacemos ciertamente sí son productos, pero productos que tienen unas cualidades que estos señores ni siquiera sospechan. Jamás se han planteado, en términos elementales de la Teoría de la Comunicación, y mucho menos epistemológicos, cuál es la función de la información, cuáles son los elementos que en ella intervienen, hacia dónde apuntan, de qué manera se configura la información en términos lingüísticos, en términos filosóficos, nada de eso. Y cuando uno de pronto plantea esto en algunas mesas de trabajo o con algunos compañeros y sobre todo jefes, simplemente se le quedan viendo así como “este pobre idiota no sabe porque lo que hay que hacer es meterle a la máquina y sacar productos y vender, porque ahí está el cliente, hay un mercado”, cuando no saben que no existe mercado.

Para este tipo de trabajo que nosotros hacemos el mercado no está ahí como el mercado del comprador de autos, es un mercado naciente que hay que generar, el mercado hay que generarlo, hay que abrirse.

De ahí, creo yo, muchos de los fracasos de nuestros vendedores que llegan con un cliente o cliente potencial, le hacen una presentación y cuando acaban, a mí me ha tocado verlo, el cliente potencial dice “y ahora qué”, entonces cuando me viene a la mente, en los términos que utilizó el compañero, “los intangibles” porque pues entonces tu qué me vas a vender, de qué se trata, cuál es el propósito, qué es lo que está sucediendo aquí.

Entonces ahí vendría una labor que tiene que generarse una labor muy muy difícil, bueno tu sabrás más de esto (refiriéndose a Mauricio), que realmente aterrice cuando se está haciendo una presentación delante del cliente respecto a qué es lo que le estamos vendiendo, que no le estamos vendiendo ni chorizos, ni salchichas, ni manteles, ni platos, etcétera, etcétera, sino que le estamos vendiendo algo mucho más que eso y que no tiene nada que ver con el plus, ni con el valor agregado, todas esas nociones que me parece que están terriblemente gastadas, son estereotipadas, no han conducido a nada.

Vendemos valor agregado y eso qué es “maestro”, pues es tu le metes plus y entonces le vas sumando elementos, de tal manera que llegas a calidades óptimas y eso es lo que se le ofrece al cliente?, quién sabe. Yo lo quería plantear en términos así de inquietud, que de

algún modo pueden surgir, y que pueden dar lugar a otras inquietudes y aterrizar un poco en un plano que a mí se me haría más real.

Yo a veces concibo a Intélite, y a veces despierto y así me lo imagino, como un sitio terriblemente mágico, donde quién sabe por qué razón todos nosotros nos acercamos todos los días ahí, llegamos a una hora determinada, suceden cosas y a veces hasta nos pagan. (risas). Es maravillosamente mágico, pero qué sucede?, quién sabe, ya

E: Yo quiero agregar algo a lo que dice Fili, hay algo un poco importante, cuando hay un cliente y se ve que se le puede vender, y a lo mejor va por un producto básico, o de línea, como le llaman ahí, es tanta la intención de decir que es un cliente que finalmente quieren venderle hasta la cocina, le quieren vender que esto, esto, esto y esto cuando a lo mejor el cliente sólo quiere comprar un bolillo, pero le quieren vender el panadero con la panadería y hasta la distribución de la harina y los trenes que transportan la harina.

F: Ja, ja, ja, ja

E: Y eso es lo que pasa, de repente ven algo y dicen este es cliente y este trae dinero “vamos a sacarle lo más que podemos”, sin realmente pensar si hay una comisión para él la frustración es grande y cuando se quiere hacer un trabajo importante, porque a lo mejor el cliente va por un salero y le quieren vender la mina de sal con todo y los obreros. Entonces empiezan a decir “oye dile a Moi, dile a Fili, dile a Sandra, dile a Liz, dile a Poncho, dile a todo el mundo que empiecen a trabajar sobre las salinas, sobre las minas, y vamos a trabajar sobre esto porque pues el cliente dice “pues sí ofrécame y a ver qué”, pero eso no quiere decir que se haga lo cliente va a comprar, a lo mejor y ni el salero iba a comprar.

F: Creo que lo que acaba de suceder hace unos minutos es un fenómeno muy relacionado con lo que acabas de decir, fueron a visitar Luis Piña, Juan Carlos y quién sabe quién más hace rato a la Sedesol, que se acaba de incorporar como cliente de nosotros, el principal reclamo me comentaba ahorita Juan Carlos, era “porque nos mandan tanto”.

D: quién?

F: La Sedesol. Decían “para qué me mandan tanto sino necesitamos tanto, necesitamos información selecta, se necesita un trabajo más o menos minucioso, de tal manera que a nosotros nos entreguen lo que realmente nos sirva”. Es tanta la razón de lo que decía Mauricio, que de repente no sólo se le quiere vender la sal, sino la mina y hasta las hormigas verdad?

E: los camiones y hasta el territorio donde está la salina

D: Bueno aquí hay algo importante, ellos hablan de la parte que ya recibe información, yo estoy en la parte que la genera. Ahorita preguntaban por ejemplo de Sedesol, resulta que el que está monitoreando los medios impresos para Sedesol, creo, no estoy seguro, pero es esta gente de CAMSA.

F: Creo que tiene que ver más con medios electrónicos eh

D: Bueno

F: No, no es más, es de medios electrónicos

A: A mí algo que me llama la atención, perdón que te interrumpa, aquí tenemos personas que tanto generan la información, quienes la procesamos, quienes generan el área comercial y son visiones aparentemente muy distintas, pero todos concluimos en el mismo problema, todos tenemos la misma queja, o sugerencia, o preocupación. Se están viendo otros objetivos y no se están atendiendo los asuntos básicos, si el negocio es fabricar coches colorados, no estoy fabricando coches colorados, estoy inventando el hilo negro y puedo producir mil cosas, pero si no produzco lo que es mi fuerte, lo que es mi negocio, no puede funcionar. Aquí me llama la atención que siendo una empresa dedicada a procesar la información, dedicada a la comunicación, cómo es posible que no podamos tener un equipo de una comunicación más acertada, más eficiente, no sé si sea un problema de relaciones públicas o sea un problema de otra cosa, yo creo que no es un problema que sea inherente, que no pueda resolverse, creo que es un problema que de comunicación puede resolverse con que todos sepamos para dónde jalar, pero mientras no haya una estrategia, que no la ha habido en mucho tiempo, es difícil jalar para el mismo y por lo tanto producir resultados, yo creo también, para que esto no parezca nada más una queja, yo creo que como empresa tiene bastante potencial de ser rentable y de crecer, pero necesita tener una estrategia, necesita tener una comunicación, se trata de que todo mundo jale para el mismo lado y creo que no está generándose por lo menos en este momento.

B: al menos que tengas conocimiento no?, de cuál es la estrategia, para que todo el mundo esté enterado y pueda jalar hacia ese lado. Yo creo que también otros de los problemas que tiene es en cuestión de ventas es de que al cliente le prometen “las perlas de la virgen” y en realidad lo que se está haciendo no es eso, todavía no se sabe bien cómo hacerlo, entonces en realidad nosotros estamos limitados, entregamos y hacemos los productos. Igual y si se lo prestaran al cliente como es sí lo venderían, pero si al cliente le ofrecen mucho más de lo que se está dando o diciendo pues es obvio que el cliente va a quedar insatisfecho toda la vida. Entonces es por eso que siempre a nosotros se nos está pidiendo más, que el cliente no pidió eso, es que el cliente quiere así exactamente tal información, y nunca, aunque

nosotros hagamos mil cosas, nunca va a salir lo que el cliente quiere y además tenemos deficiencias, entonces es obvio que el cliente va a cancelar y vienen cancelaciones tras cancelaciones, pueden conseguir muchísimo clientes porque les ofrecen muchísimas cosas, y clientes buenos no?, pero cuando ven en realidad lo que se les está entregando pues al cliente no le va a gustar. Yo creo que eso son los problemas que se tienen.

E: El asunto de la cancelación de clientes es por el número de notas y finalmente el reclamo es hacia quienes hacen el diseño de las notas.

F: A ver explícanos un poquito eso.

E: Es bien sencillo, un cliente dice

D: O sea muchas notas, por la cantidad, o...

E: Lo dije hace rato, todos los clientes que han cancelado es porque comparan con otras empresas, de tal manera que dicen “tal empresa me entrega 25 notas y tu no me entregas ni una”, “me entregas siete y las otras me están entregando 28”, “tu me entregas 25 y ellos me están entregando 347”, cuál es la diferencia? Y por qué sucede eso?. Unos le echan la culpa al sistema tecnológico, otros a los capturistas, otros a no sé quien y la cuestión es bien sencilla: todo mundo se escuda en que como no hay personal no se monitorea y como no se carga bien la plataforma tecnológica no está esa información, a no, pero como no es la plataforma tecnológica, son los vendedores, no pero no son los vendedores, son quienes reciben la información de los vendedores, pero no es la dirección general

A: el problema es, dices, no tengo notas, pero la realidad es que no estamos oyendo a la gente que está trabajando bien, pero tampoco se está escuchando al cliente. Si yo llego con un cliente y yo le vendo información, le digo “tengo toda la información que tu necesitas”, el cliente dice “me interesa”, el problema está en que yo no sé qué información necesita el cliente, no le pregunto a él “qué es lo que tú quieres”. Un ejemplo muy sencillo, si yo soy un cliente que vende teléfonos celulares, asumimos que le interesa la información de telefonía y hacemos todo un trabajo y todo un análisis, pero no nos damos cuenta de que ellos patrocinan a Adrián Fernández y lo que les interesa es el automovilismo, bueno pues entonces cuando la nota que ellos buscan es sobre automovilismo y no aparece, entonces protestan, pero están protestando porque nosotros no tuvimos la inteligencia de preguntarles qué es lo que consideran que ellos necesitan y en ese momento echar a andar la plataforma tecnológica, creo que eso se puede resolver relativamente fácil.

E: Tienes toda la razón, nada más que por ejemplo decía “todo lo referente a Austria” y checabas la página de Austria y decía “ecología”, pero no decía, o sea ponle tu que le

interesaba la ecología, pero decía: “la basura que se recolectó en Iztapalapa”, ok, estoy de acuerdo que no se les pregunta a los clientes o que no se da un diagnóstico de los clientes y que los vendedores no están capacitados para hacerlo, están mal eso sí, pero que de repente la información que te aparece está dándote siete notas, pero además de las siete, tres que son más y que las otras cuatro hablan de avionazos, del terremoto en Bagdad, no sé cuando

D: Pero eso sí es plataforma tecnológica y te voy a decir, ahorita la están tratando de cambiar, resulta que al capturista nunca le dicen quién es el cliente, ni qué tiene que buscar en la nota, entonces, por ejemplo,

E: Pero yo no estoy diciendo culpables

D: no, pero estamos explicando los procesos. Entonces, por ejemplo, la nota llega y dice “nota en proceso de síntesis”, pero no sabe qué va a meter de la nota. Actualmente tiene un orden ID que dice “Embajada de Austria Publicidad” y entonces en Embajada Austria Publicidad viene todo lo que es turismo, las ferias, las exposiciones, ya sabes que esta información es para la embajada de Austria, luego también te trae “Menciones”, esa nota puede ser de seis o siete páginas y sabes que vas a buscar las menciones de Wal Mart, pero eso se está haciendo apenas de tres semanas hacia acá y se está depurando la información, pero es cierto también que hay otro problema que en el New Base le ponen el pin a “todo es”, le ponen el pin a todo, entonces una nota viene con diez clientes y como esa nota viene ya predeterminada con esos diez clientes no les han dicho a los clasificadores que por ejemplo, si era Wal Mart menciones había que desaparecer el que decía Mercedes Benz, Embajada de Austria.

A: Pero no era más fácil lo anterior?, hacer una clasificación para que esa nota empate con el cliente, sin necesidad de que se mande directo, estamos creando un nuevo paso que lo único que está generando es más pleitos.

B: Sé es otro paso extra

F: Pero ahora ya se dio marcha atrás, ahora la clasificación la están haciendo los capturistas.

D: No, no. En sí la clasificación, hay una primera clasificación que lo hacen los monitoristas de New Base.

F: ahh, si claro

A: Pero ahí estás haciendo demasiadas clasificaciones haciendo que se nos pierdan notas

D: Pero que además se incrementen otras para otro cliente.

A: Simplemente yo tengo un problema, yo estoy haciendo las páginas para el Estado de México, si difícilmente el clasificador siente que ya cumplió con ponerle que la clasifica para el Estado de México, si yo le digo que lo quiero para la subsecretaría de Finanzas de la Secretaría de Administración del Estado de México, pues será difícil, si ya contrabajos le puso para el Estado de México, cuando llegue a la subsecretaría ya no... se perdió esa nota en el camino y entonces cuando yo llego con el subsecretario de Administración no apareció y dice “pero como es posible, yo di una entrevista, tiene que aparecer mi entrevista”, pues no aparece porque se nos está perdiendo en un problema que tenemos que resolver técnico.

Insisto si sabemos y si el cliente nos dice quiero nada más la subsecretaría de Finanzas, ya es más fácil nada más abocarnos al que nos interesa, a lo mejor parece un problema muy grande, pero si resolvemos ese problema, se nos acaban los problemas técnicos.

D: Yo siento que está en vías de resolverse, pero lo más importante, incluso lo vas viendo como van surgiendo los problemas, no se planea desde antes, o sea surge el problema y por ejemplo en el caso de la Embajada de Austria le llega un montón de notas que no les interesa porque esa nota decía “Embajada de Austria”, pero con Wal Mart varios

A: Sí yo quería ecología, pero seguramente les interesa en el ámbito mundial y no la basura en Iztapalapa. Pero si no hay la comunicación de establecerlo y que quede claro y que sea el mismo embajador de Austria el que nos diga “no yo no quiero nada de Iztapalapa” no lo asumamos nosotros, porque si nosotros decimos eso es muy importante, es para mí, pero para el embajador estoy seguro de que no

B: Pero no hay otra manera de hacerlo, en esa página que dices de le Embajada de Austria, es la única manera en que puedes armar los queries o los ID, entonces no puedo echarle la culpa a los de clasificación y decirles “es que lo están clasificando en donde no debe de ir” “o que no saben qué es lo que quiere el cliente y qué es lo que está requiriendo”:

A: Finalmente ellos meten la nota tal cual, ellos deberían saber que esa nota era para el embajador de Austria y no solitos decir “creo que no le interesa”, ja, ja

B: pues sí, pero como no dicen nada

A: ellos lo meten tal cual y ese es un grave problema, es una empresa de comunicación que no sabe comunicarse. Yo recuerdo una queja muy recurrente, decían “a mi me pagan por venir a sacar notas y no sé qué es lo que hacen con esas notas”., mientras la persona que saca notas no saben qué hacen con las notas que yo saco, realmente no se va a interesar, no

las va a hacer con interés, no se va a especializar, no va a preocuparse por anotar lo que sea, dice “no, no, yo nada más tengo que redactar porque me ponen a redactar”, pero si no saben que se va a hacer con esa nota, no le ponen el interés adecuado, aquí lo necesario es involucrar a la gente desde abajo y de arriba en todo el proceso, que sepan que la nota no es porque te quiero molestar, la nota es porque le embajador necesita saber cómo van los Alpes.

C: No unifican a ninguna área, no unifican criterios

E: Pero yo creo además que el punto central y de lo que siempre hemos hablado todos es que no hay comunicación interna, no hay un área de comunicación de la empresa, entonces, no está mal, si hay que tener confidencialidad en algunos clientes, en algunos aspectos, pero eso no quiere decir que le capturista que llega a las 3 de la mañana no tenga un reporte de la empresa en su correo en el que se le diga “sabes que cuate ya se nos integró Sedesol, ponle más atención a alguna cosa que se le puede ir a alguien más y decirle”; sin embargo dicen “por qué deben de saberlo, si ya lo sabe el jefe”, entonces yo creo que se concentra aquí es la falta de dirección de la empresa, la falta de objetivos y la falta de comunicación interna, de todo.

Tanto del capturista, como del director general, como el que lava los baños, todo el mundo la hace de radio pasillo de teléfono descompuesto y nadie comunica las cosas por egoísmo, por lucha de poder interna, por conflictos, por lo que sea, la comunicación en la empresa no existe y lo hemos dicho todos, siendo una empresa de comunicación y no podemos comunicarnos nosotros, desde ahí está el problema.

La estructura per se de la propia empresa genera conflictos entre áreas porque es tan vertical y tan nuclear que no permite que haya comunicación interna.

Al momento que yo les pregunté “si a ti te informaran, te vamos a pagar tres días más tarde, pero ese día te vamos a pagar, ¿tu estarías contento?, bueno, dijeron, no estaría contento, pero sabría que me van a pagar. Lo que no hay es certidumbre, certeza de condiciones laborales, no hay estímulos, no están estandarizados, si es que hay estímulos no se los dan.

Las condiciones de trabajo per se de situación mental, sentimental, emotiva y de la persona humana como trabajador no existe.

M: Ustedes que opinan

F: Eso es muy importante

D: Lo que decías, tiene mucha razón, lo de la comunicación interna, yo por ejemplo a veces he ingresado a algunos correos que dicen “tenemos como nuevo cliente a Sedesol” me da gusto y la verdad me siento muy mal cuando dicen “canceló tal o cual cliente”, yo creo que eso nos debe de llegar a todos porque yo creo si al capturista le llega que tenemos como cliente a Sedesol “oye tenemos a un nuevo cliente, vamos a echarle ganas a esto” y se ve que se nos fue un cliente va a decir “oye pues estamos mal, hay que echarle más ganas para que a los clientes los sigamos reteniendo”, entonces debe de haber más comunicación.

C: es que a veces si ya te dijeron “aguas con las menciones de tal cliente” ya no te avisan cuando ya canceló y tu todavía estás poniendo atención a las menciones, clasificas en ese cliente y todavía estás poniendo minuciosa revisión a textos y audios por ese cliente cuando ya desde hace muchísimo ya canceló y no te han avisado y podría ser ahorro de tiempo, bien podría ser ahorro de todo.

B: O luego ni te avisan que ya te corrieron (risas)

C: Incluso hasta para eso

B: te das cuenta que no te pagan y te dices “hay de veras que ya te habíamos corrido”

C: Te dicen, “por cierto ya no trabajas aquí”·o sea además

B: A ese grado llega la falta de comunicación

E: Aumentan las cargas de trabajo para las personas, no se les dan incentivos, la cuestión, como dije, de la persona humana, aunque se escuche reiterativo, pero la persona humana es un concepto que utilizan en derechos humanos y no existe, es un trabajador, es una máquina, es alguien que checa y sale y si llega tarde se le descuenta, a no, pero lo que hacemos es que si falta alguien a trabajar, ese dinero que no se está dando al trabajador que faltó, se le da a los demás, entonces en alguna medida se supone que es así, pero en otros caso son hay estímulos, en otros caso se absorbe ese dinero y se queda en gerencia para pagar la nómina de otras personas, cuando se paga.

Entonces, en conclusión, la incertidumbre laboral que se tiene aquí es de menos 1%, nadie sabe qué va a pasar con la empresa, no existe el, yo me atrevo a decir, que si el director general diera la cara y les dijera a todos “estamos mal, necesitamos mejorar y yo soy el primero en que reconoce esto, esto y esto, no sé el nombre de tantos de ustedes, sé que nunca me han visto, pero ahorita tengo las ganas de decirles esto, así y así, no se va a caer la empresa, no se va a morir, vamos a recibir inversión de aquí y de aquí, vamos a tratar de hacer esto, estos son los objetivos de todos, vamos a tratar de conseguirlos y cuando se

consigan estos, ahora sí exijanme aumentos, exijanme incentivos, exijanme todo” esa es una cuestión que existe y que puede ser real y ya ha habido dos esfuerzos en menos de tres meses, de una compañía que ya no está, y que luego yo sin saber que ella lo estaba haciendo también, las cuestiones de este tipo del personal, se entregaron los reportes, se entregaron las documentaciones y digo, más allá de que yo tampoco tengo un cargo ejecutivo en la empresa, ni nada, simplemente estoy de asistente de área, está dentro de nuestras ideas dar esos reportes y darle seguimiento, a mí no me puede dar igual, pero tampoco puedo hacer nada, más que comunicarlo a las personas que están ahí, o que participaron en el proyecto y ese es el punto o nos unimos todos a sacarlo adelante como una propuesta creada de los empleados, o entendemos que vamos a seguir así, etc, etc.

F: Me gustaría hacerle una pregunta a Mercedes, después de este rato que llevamos conversando sin saber por supuesto si ya tenía conocimiento previo de lo que se hace aquí, de lo que hemos estado hablando, ¿ya te queda medianamente claro, qué es Intélite, qué hace Intélite?, o que nada más es un lugar en el que hay una bola de broncas y donde hay algunas propuestas de algunos espíritus

D: “chocarreros”

M: A mí me gustaría que me siguieran hablando de alguna forma, sería muy vaga mi idea, por ejemplo han hablado de comunicación, han hablado de muy importante decía usted (refiriéndose a Mauricio) del aspecto humano. Ustedes son ese aspecto humano, que hay

F: Es que ya no nos reconocemos como tales, no, no es cierto, perdón

D: Yo considero que sí hay gente muy valiosa, también hay gente que no debería de estar en la empresa, pero lo más es que hay gente valiosa, incluso hay gente que bueno ya tenemos varios años en la empresa y que incluso seguimos creyendo en la empresa.

C: Nos ha tocado ver gente, gente que sabemos que es gente que vale la pena, que se ha ido, que simplemente la empresa la ha dejado ir

F: Mucha

C: O porque le ha ocasionado conflictos, o por qué esa persona encuentra mejores oportunidades que la empresa no le dio más

M: ¿Cuáles fueron esos conflictos?

C: Porque exigió lo que le corresponde laboralmente, exigieron lo que les corresponde y la empresa no se los quiso dar, para la empresa eso es causal de conflictos o sea la empresa no quiere conflictos con su personal.

B: También hay gente que en puestos más bien estratégicos que en realidad uno ve que no tienen la capacidad que debería de tener para cumplir con lo que se requiere realmente, o hay gente que de plano está ahí por el “amiguismo”, no?, o sea el típico, yo creo que se da en todas las empresas, pero yo creo que aquí es más palpable por las necesidades, precisamente, que tiene la empresa y que todavía se dé para tener al amiguito o a una persona que no tiene las capacidades ahí en el punto estratégico, pues también no?

F: Lo que pasa es que luego vienen represivas. Hay gente que no debería de estar ahí.

A: Me llama la atención lo que dices, tienes toda la razón (lo que dijo Meche) hemos hablado de muchas deficiencias, problemas y circunstancias que estamos viviendo en esta empresa y tu nos preguntabas qué es esta empresa o a qué se dedica?, a lo menor no te lo definimos muy bien, porque realmente insisto es difícil saber lo que hacemos. Esta empresa está más enfocada principalmente en el mercado del monitoreo de información y procesamiento de la información. Atendemos al sector público y al sector privado en sus necesidades de información, principalmente, agencias de comunicación social, direcciones, generación de comunicación, se trata de tener la información que se necesita para, simplemente respuesta oportuna, por ejemplo, para relaciones públicas, avisarle a un gerente, es el ejemplo más burdo o más básico, pero que es en lo que consiste el 80% de nuestro trabajo, que un político, un director de empresas se entere de que X comunicador, López-Dóriga, hace cinco minutos dice que tu empresa contamina, te doy la oportunidad en ese momento, al tu saberlo, de dar una respuesta oportuna que no permita que no se dañe tu imagen de tu empresa, en ese sentido, somos útiles como vínculo entre las empresas y los medios informativos. Asimismo, el tener información precisa y oportuna de mi mercado y de mi gente, y de mi empresa, me permite como iniciativa privada o gobierno desarrollar estrategias que permitan desarrollarse a la propia organización.

Este es el perfil del cliente que necesita nuestro producto. El mercado insisto, la palabra es un mercado intangible, y es un mercado naciente que prácticamente tiene en México no más de 15 años, por lo tanto, es difícil de repente definirlo, hacia yo por eso también la reflexión de una fábrica de autos que fabrica autos, una fábrica de información pues en principio no podemos ser fábrica porque no tenemos un producto, somos una empresa de servicios que estamos manejando diferentes aspectos y por lo tanto es un poco difícil de definir.

Eso también nos ha hecho que en esta línea difusa de repente nos presentemos como agencia de relaciones públicas, que no lo somos, como agencia de mercadotecnia, que tampoco lo somos, e incluso como periodistas, como consultoría, que no lo estamos

haciendo, como periodistas no estamos siendo periodistas porque no estamos generando la nota, simplemente estamos retrasmitiéndola.

Mientras no hayamos definido hacia dónde vamos y hacia dónde queremos ir, vamos andando bandazos, y si nosotros no definimos ese punto es más difícil que el cliente lo defina, por eso es lo que también decías, es difícil saber para dónde vamos, si nosotros no sabemos ni como nos llamamos, cómo va a saberlo el cliente.

Ahora, el asunto de hasta el nombre, nos llamamos oficialmente Operadora Mexicana de Información, producto de la fusión de empresas que estaban dedicadas al ramo; sin embargo, la gran mayoría de la gente no sabe ni siquiera el nombre oficial de la empresa, eso aquí y en China es terrible,

F: No somos La Góndola?

A: Ese es otro nombre oficial que también hemos tenido. A mí eso me parece todo parte de la mala administración.

M: les parece si vamos cerrando?

A: Sí nada más para concluir, necesitamos generar mejores procesos, producto de una mejor comunicación interna que nos permita asimismo producir la comunicación externa que nos permita subsistir dentro del mercado, con éxito como empresa y con éxito como trabajadores dentro de nosotros. Yo creo que si logramos concluir con eso, si logramos generar realmente una comunicación interna adecuada, con una estrategia acorde, que sea sumida desde el principio y hasta final, desde el más bajo y hasta el más arriba en la jerarquía, yo creo que tenemos un gran mercado potencial.

D: Y esto que estamos hablando ya lo hemos platicado con los directores y hemos tenido juntas y se ha quedado siempre en que va a haber mejor comunicación, que va a ver ese intercambio de opiniones, pero nada más queda en eso y nunca se desarrolla, y sí nos hace falta que todos estemos enterados, porque llega un nuevo elemento y la verdad no sabe a qué nos dedicamos, le dicen “tu captúrale”, pero no saben que lo que está haciendo, si lo hace bien, nos va a producir dinero, ventas, pero no saben ni para qué lo están haciendo, no saben ni qué están haciendo, entonces ahí está el problema en que no se le explica a la gente, incluso cuando se entra qué es lo que se hace y a qué nos dedicamos, por qué sobrevivimos y cómo está la empresa porque la empresa a partir del 2000 para acá ha andado de aquí para allá, no hemos estado equilibrados económicamente, esa sería mi conclusión.

C: Además algo de lo que se decía, la rotación de personal es continua, siempre ves caras nuevas en la empresa y si finalmente no se define, desde un principio cuando ellos entran, nosotros nos dedicamos a esto, como una especie de capacitación antes de que ellos empiecen prácticamente a operar, entonces si continuamente entra gente y se va, pero en ningún momento de les dijo nada de nada entonces no te explicas el tipo de trabajo que están haciendo, o cómo está saliendo, para quién va. Yo creo que una parte importante es eso, si a final de cuentas, yo ignoro porque sea la rotación de personal, pero si tienes continuamente eso, porque ellos se han dado cuenta, entonces si esto sucede continuamente, yo creo que desde un principio tienes qué definir un periodo de capacitación para la gente cuando acaba de entrar, antes de operar prácticamente la información que se va al sistema.

F: Yo quiero decir, nada más para concluir, cada día espero que este caos en el cual nos sumergimos cotidianamente, que se llama como sea, cambios a Intélete, etcétera, llegue a su estado caótico máximo, que creo que va a ser muy pronto, porque en última instancia y de acuerdo a la teoría del caos, va a ser el estado de orden mejor que podamos tener o que hayamos tenido durante todos los años que llevamos trabajando en 0la empresa. Creo que sí hay algunos intersticios por ahí interesantes por donde se puede ingresar y creo que puede ser exitosa la empresa, pero si es concebida como la empresa y nos les queda de otra a los señores empresarios más que entender las cosas así, la empresa es de todos, y no de unos cuantos que tienen el capital y que es que arriesgan todo y que a los demás nos dan la oportunidad de trabajar para poder sobrevivir, y que se si se pierde ellos son los que pierden todo, etcétera, que finalmente son los que están tomando las decisiones en todo momento y moviendo el tablero en una plantilla como la que plantea Moisés, donde la gente sale y entra, se mueve para acá y para allá, no se van generando ámbitos de trabajo estables, de trabajo donde eso de lo que tanto se presume, que es la inteligencia, y la inteligencia en comunicación, la inteligencia en información o la inteligencia en procesamiento de datos, etcétera sea algo que se va expandiendo. La verdad es que sí, cada día se aprende algo distinto, en la plataforma tecnológica no se diga, y lo que también es cierto es que exista o no Intélete, esto no lo para nada ya. Ayer leía una nota en la cual se habla ya de una relación inversamente proporcional entre el crecimiento de aquellos que se acercan a internet a consultar información y el crecimiento de personas en el mundo que acuden a los medios, es impresionante, la tendencia a corto plazo o cuando menos una transformación radical donde van a llegar a confundirse o fundirse sin que haya esta distorsión que hay actualmente. Quizá el trabajo que estamos desarrollando nosotros va a

ser la prehistoria de lo que va a estar sucediendo y no dentro de mucho ehh, en cinco o diez años.

D: Eso es lo que pasa entonces imagínate con las páginas azules, si quedaran bien serían una maravilla

F: Por supuesto

A: son casos bastante valiosos, pero mientras sean aislados no terminan de cuajar, necesita ser una estrategia total, en el caso de las intranet, por ejemplo, cancelan porque no tienen información.

F: Pero es que yo creo que cuando arrancó todo esto tampoco se pensó en un tiempo de maduración, o sea la plataforma tecnológica era muy pobre, pero no se veía como tal, se veía como de punta y avanzada, el personal también pensaba que estaban verdaderamente en el pinar del desarrollo tecnológico y que con las instrucciones que nos iban a dar íbamos a conseguir abarcar hasta el mercado de Austria y sobre la marcha nos hemos ido dando cuenta, y ha tenido que tenerse una dosis de humildad, espero que también esto permeé hacia otros ámbitos, para entender que estamos todavía en un proceso bastante primario de maduración, pero de algo que promete, más bien no promete, sino que ya no tiene regreso. Dentro de diez años, pienso yo, lo que está haciendo la empresa de esta naturaleza va a ser impresionante.

B: Yo no creo que tanto así como que estamos en un nivel primario, yo he visto empresas de monitoreo que en realidad veo que tienen muchísimas deficiencias también y son muy pequeñas y he visto que aquí, el proceso que llevan aquí, incluso los portales que hacen para algunos clientes y la realidad es que los veo pues muy bien y realidad hasta me sorprenden digo huauu, que capacidad, y todo eso de los clippings la verdad es sí es una idea excelente, pero creo que sí como empresa y como nosotros como empleados sí tenemos muchas deficiencias y todavía no está bien definida, le faltan muchas cosas, mucha gente, no sé, alguien que nos oriente y pues en realidad es eso.

M: Pues les agradezco mucho, es mucha información