



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

El motor de la organización. Análisis de liderazgo y redes de comunicación en
High Tech Editores 2008

Seminario – Taller Extracurricular
“Organización, Comunicación y Cultura”

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

Licenciado en Comunicación

PRESENTA

María del Consuelo Ruiz Salinas

Asesor: Lic. María Verónica Michel Alcántara

Agosto de 2009



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:

No existe mayor gratitud que la que debo a mis padres Juan Tomás y Consuelo que en esta y en todas las etapas de mi vida han estado presentes apoyando y respaldándome, ahora entiendo cuando las palabras no son suficientes para agradecer su presencia y todas las herramientas que me han dado para lograr mis objetivos sin condición y sin reproche. Los quiero y sepan que este trabajo está dedicado a ustedes.

Mis hermanas Carmen y Luisa que a su manera apoyaron y participaron para que este proyecto y mi carrera universitaria fuera más fácil, sin escatimar han aportado muchas cosas a mi vida las cuales agradezco y espero corresponder. A Jimena y Mary Fer por ser mis distractores y motivos de felicidad y Fabián que también fue un gran respaldo durante mi licenciatura.

Eduardo compañero de carreras: universitaria y de la vida siempre procurando ayudarme y contribuir a concretar proyectos y festejar logros, este es uno más que me agrada compartir contigo y que sé tú celebras conmigo sabes que te quiero y deseo que ahora que soñamos juntos todo pueda hacerse realidad.

Mi asesora Verónica Michel con su actitud y empeño me ha dado importantes ejemplos, agradezco su respaldo, atenciones y sobre todo celebro haya sido mi aliada en este camino, las cosas no pudieron ser mejor.

El grupo “indigente” de los que también aprendí. Compañeros y maestros de este largo camino y que juntos llegamos a la meta, me quedo con los buenos recuerdos que sin duda enriquecieron mi vida.

A todos los miembros de High Tech Editores que sin condición aportaron lo necesario para poder realizar este proyecto y a todos mis amigos que de forma sincera estuvieron pendientes y me brindaron ánimos para trabajar en este proyecto de titulación.

A la Universidad Nacional Autónoma de México porque de ella he obtenido lo mejor y también gracias al Programa de Periodismo y Comunicación Colectiva porque su trabajo y apoyo facilitaron mi estancia en esta etapa universitaria.

Consuelo

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	I
-------------------	---

Capítulo 1

1. Primera aproximación del operador organizacional en High Tech Editores.....	10
1.1 ¿Quién es y qué hace High Tech Editores?.....	11
1.2 Industria tecnológica mexicana, razón de ser en High Tech Editores.....	12
1.3 Tecnología y mundo virtual: entorno de Htech	17
1.3.1 Era tecnológica: contexto en expansión.....	20
1.3.2 Proyección y percepciones.....	22
1.3.3 Negocios de la Industria TI: entorno del que se nutre y contribuye High Tech Editores.....	23
1.3.4 High Tech Editores y sus proveedores.....	25
1.3.5 High Tech Editores responde a otros sistemas.....	27
1.3.6 Los intentos y proyectos de High Tech Editores.....	29
1.4 La estructura formal de High Tech Editores.....	29
1.4.1 Dinámica organizacional.....	34
1.4.2 Estructura humana.....	38
1.4.3 Llegar y permanecer.....	43
1.4.4 La tecnología al servicio de la tecnología.....	45
1.4.5 Paradoja de lo formal con lo real.....	48
1.4.6 Fallas y consecuencias en el desempeño laboral.....	54
1.5 Entre lo formal y lo real: diagnóstico de High Tech Editores.....	62
1.5.1 Diagnóstico del entorno.....	62
1.5.2 Diagnóstico estructura formal.....	63
1.5.3 Diagnóstico de procesos productivos.....	65
Conclusiones del capítulo 1.....	65

Capítulo 2

2. Comunicar para actuar.....	68
2.1 ¿Cuánto cuesta la incomunicación?.....	69
2.2 Situación informativo-comunicativa de los problemas productivos.....	83
2.3 Las determinaciones de la Infraestructura, Superestructura o Estructura.....	86
2.4 Presencia de modelos de administración y comunicación en High Tech Editores.....	88
2.5 Estructura humana: Actores y grupos.....	95
2.6 Locus de control y descripción de los grupos de High Tech Editores.....	101
2.7 Comunicación: más allá que una interacción.....	106
2.8 ¿Cómo vive la comunicación High Tech Editores?.....	111
2.9 Auditoría comunicativa ¿Quién provoca qué?.....	117
Conclusiones del capítulo 2.....	120

Capítulo 3

3. La comunicación como estrategia.....	124
3.1 Incidencia informativo-comunicativa en los problemas productivos de High Tech Editores.....	125
3.2 Enfoques teóricos para analizar la complejidad organizacional.....	126
3.2.1 Subjetividad, percepción y acción.....	130
3.2.2 Importancia de las representaciones en el ejercicio comunicativo.....	132
3.3 Enfoque cualitativo para el reconocimiento de la subjetividad, percepción y acción en High Tech Editores.....	134
3.4 Diseño y aplicación del grupo de discusión.....	137
3.5 Diálogo entre High Tech Editores y su personal.....	147
3.6 Culturas y subculturas detectadas en High Tech Editores.....	167
3.7 Diagnóstico comunicativo.....	170
Conclusiones del capítulo 3.....	172

Capítulo 4

4. Cultura: pilar organizacional.....	176
4.1 Comunicación, algo más que una cualidad.....	177
4.2 Importancia de la comunicación en una cultura de quiebre organizacional.....	179
4.2.1 La participación del comunicador en las organizaciones.....	182
4.2.2 Los valores en la administración comunicativa.....	185
4.2.3 High Tech Editores, más que un espacio de trabajo.....	186
4.3 High Tech Editores y la identificación de su cultura.....	189
4.3.1 La comunicación organizacional y su valor enculturizador en las Organizaciones.....	192
4.3.2 Mapa Cultural.....	195
4.3.3 Recursos Culturales de “Htech”.....	197
4.3.4 Sistematización de la información: FODA.....	200
4.4 Promoviendo acciones con la PIC.....	203
4.4.1 Reflexiones previas al planteamiento de la PIC.....	204
4.4.2 Plataforma estratégica.....	207
4.4.3 Estrategia de Comunicación.....	209
4.4.4 Plan de comunicación.....	211
Conclusiones del capítulo 4.....	214
Conclusiones generales.....	216

Bibliografía

Anexo

INTRODUCCIÓN

El presente reporte da cuenta del trabajo desarrollado durante el Seminario Taller-Extracurricular Organización, Comunicación y Cultura (OCC), mismo que implicó una investigación dividida en cinco módulos orientados hacia el reconocimiento del origen, entorno, estructura formal y funcional, niveles comunicativos, liderazgo, representaciones, subjetividades y cultura de la empresa: High Tech Editores, en general podemos decir que se analizó tanto su estructura tangible así como la intangible.

Es preciso señalar que el eje rector del trabajo aquí expuesto es la comunicación organizacional, rama de la comunicación, encargada de estudiar los flujos y redes de comunicación en una organización, sin embargo, cabe mencionar que la propuesta del seminario OCC para esta profesión es que el responsable de dicha tarea sea capaz de investigar, diagnosticar, pronosticar y construir una o varias propuestas comunicativas que atiendan requerimientos comunicativo/culturales previamente analizados en una organización, es decir, que bajo dicho esquema de trabajo sea posible la administración oportuna de mensajes para fines y públicos específicos.

Con este reporte desarrollado en el Seminario-Taller Extracurricular “Organización, comunicación y cultura”, ejemplificamos lo que los comunicólogos organizacionales somos capaces de hacer como parte de nuestro trabajo profesional. Además, entre lo más importante de este trabajo es que con los hallazgos realizados se ubicaron situaciones y problemáticas que debido a la rutina, desinterés o mínimo acceso a la información son desconocidos o mal controlados por el capital humano, y esto representa un escenario repetitivo en muchas organizaciones mexicanas.

Cabe señalar que el proceso de investigación está fundamentado con elementos teórico-metodológicos que nos permitieron comparar, identificar y reflexionar la situación productiva, comunicativa y cultural de High Tech Editores.

Para empezar, el primer capítulo reporta los hallazgos relacionados con la estructura formal, humana y productiva de la organización, a fin de identificar y diferenciar a la empresa de su entorno, así como localizar las problemáticas productivas que más inciden en el objeto de estudio.

También es parte de este capítulo un análisis sobre la respuesta que tiene High Tech Editores para con otros sistemas y culmina con un diagnóstico relacionado con el entorno, la estructura formal y el funcionamiento.

La pertinencia de este capítulo es que mediante la observación y la investigación documental se identificaron múltiples variables, que señalaron hacia dónde dirigir el estudio, incluso, desde este primer capítulo fue posible ubicar en qué áreas de la empresa la situación productiva y comunicativa no era favorable ni para el capital humano, ni para la estructura.

Con los primeros datos recabados, fue posible abordar el escenario comunicativo entre los departamentos en el capítulo dos: “Comunicar para actuar” el cual reporta información obtenida mediante técnicas de índole cuantitativo, previo a la aplicación de las técnicas, se calcularon los costos temporales, psicológicos, energéticos y económicos originados por procesos productivos ineficientes, lo que permitió definir la situación laboral bajo la cual se encuentran los miembros, así como entender otros factores que inciden en los procesos productivos.

Por otra parte, se pudo definir con mayor precisión a qué tipo de administración responde High Tech Editores, lo que muestra que no importa el enfoque tecnológico y vanguardista que posee, porque funcionalmente la empresa se encuentra sumergida en una estructura clásica y rígida que no le deja ver que el entorno global demanda otro tipo de prácticas administrativas para flexibilizarse y enfrentar con mayor oportunidad cambios productivos y comunicativos que le garantizarían permanecer y ofrecer habitabilidad en su interior.

También se identificó la situación demográfica de los actores, los grupos formales e informales a los que pertenecen, tipos de personalidad, medios de comunicación en la empresa, etc. y hubo un reconocimiento cuantitativo mediante la aplicación de un Diagnóstico de Clima Comunicativo, en su variante Medidas de discrepancia, de las diferencias comunicativo-informativas del área donde prevalecen los inconvenientes productivos, es aquí donde resalta el tema del liderazgo, puesto que es un factor que incide de manera importante en el comportamiento actual de High Tech Editores.

Con la detección de los niveles comunicativos que imperan en el objeto de estudio, fue posible indagar sobre percepciones y subjetividades de los involucrados, por ello, el tercer

capítulo concentra dicha información la cual fue recabada cualitativamente a través de un Grupo de discusión, mismo que complementó lo ya investigado documental y cuantitativamente.

Como ya se indicó, entre los elementos más importantes de este tercer apartado, están las percepciones y representaciones que tienen los miembros sobre la empresa ya que esto condiciona conciente o inconcientemente las acciones diarias que se reflejan en la calidad del trabajo, el clima laboral, la prospectiva, así como los planes de vida de los individuos dentro de la organización.

Se abordaron múltiples enfoques teóricos sobre comunicación, cibernética, negociación, liderazgo, complejidad, mediación, entre otros; los cuales permitieron reflexionar y entender la situación comunicativa de la organización.

También, al reconocer las subjetividades de algunos de los miembros fue posible dividir a la organización por subculturas, mismas que se detectaron al ubicar el tipo de percepciones que tienen en común.

Gran parte de los datos recabados y que permitieron la investigación integral del objeto de estudio se lograron hasta esta parte de la investigación, puesto que el capítulo cuatro se dio a la tarea de reportar el tipo de cultura imperante en el objeto de estudio y a la construcción de una Propuesta de Intervención Comunicativa (PIC) basada en los datos obtenidos bajo el rigor metodológico que exigen las técnicas de investigación aplicadas.

El objetivo de reconocer a qué tipo de cultura responden es porque ésta puede ser un factor que ayude o perjudique en el tratamiento de problemáticas en la organización, el capítulo en cuestión se encargó de definir cómo puede ser aprovechada para promover acciones que como ya se enfatizó, “orienten a la organización a obtener y ofrecer mejores beneficios”.

Los recursos simbólicos también son analizados en esta parte, ya que son elementos que ayudaron en la elaboración de la PIC. A la importancia de este capítulo se sumó un FODA que permitió tener más claro qué aspectos serían tratados en la estrategia comunicativa.

La PIC fue elaborada al concluir el proceso de investigación en High Tech Editores y como ya se mencionó, su elaboración responde a los requerimientos comunicativos y culturales detectados en la organización, en términos generales, la propuesta tiene como misión: promover el sentido de pertenencia entre los miembros, optimizar los procesos comunicativos entre las áreas y crear conciencia sobre la importancia de la comunicación planeada y estratégica para convertir a High Tech Editores en una empresa flexible, comunicada, capaz de atender las necesidades de sus miembros y promover que juntos orienten sus actividades hacia fines comunes. A continuación el desarrollo y hallazgos del proceso de investigación.

CAPITULO I

Primera aproximación del operador organizacional
en High Tech Editores

1. Primera aproximación del operador organizacional en High Tech Editores

High Tech Editores es una casa editorial especializada en el periodismo de las Tecnologías de la Información (TI), empresa mexicana, familiar y que proviene de la compañía distribuidora de equipos de cómputo –Sistemas Modernos-, de ahí la tendencia del periodismo que ejerce.

El análisis de datos que a continuación se presenta sobre High Tech Editores representa el primer acercamiento como “operadores organizacionales” en esta investigación, y que a decir de Etkin, J. Y L. Schvarstein al realizar esta tarea se involucran aspectos como la recursividad puesto que al operar sobre la organización se “actúa sobre sí mismo y esta operación modifica la relación con la organización”¹, por otro lado la reflexión y apreciación del objeto de estudio está condicionada por el esquema conceptual, referencial y operativo (ECRO), así como por el dominio de experiencia que poseemos como “operadores organizacionales”, es por ello que a pesar de la objetividad con la que se efectuó dicho estudio fue inherente cierto grado de subjetividad.

Para situar las conexiones externas, internas y funcionales de “Htech” –como es llamada informalmente- fue necesaria la aplicación de técnicas de investigación tales como la entrevista, la observación y la consulta documental de los papeles que sustentan la creación formal de la empresa, toda esta información permitió crear el encuadre que como indican los autores ya citados “orientarán al observador durante la indagación, como también en la delimitación del sector de la realidad que piensa transformar como operador”, es decir que con los datos recabados fue posible el estudio de la situación organizacional y se pudo concluir con una propuesta que tiene como fin mejorar las condiciones iniciales.

Como ya se indicó, en este capítulo se describe el contexto social al que sirve y del que se sirve la organización, así como las responsabilidades que asume al comercializar sus productos informativos, emplear capital humano y desarrollar estrategias que le permiten sobrevivir dinámicamente en el entorno al que pertenece.

Este primer apartado notifica los datos recabados en los tres niveles investigados (entorno, estructura y funcionamiento). Inicialmente se explica la caracterización de la empresa objeto

¹ Etkin, J. Y L. Schvarstein, Identidad de la organización. Invarianza y cambio, Bueno Aires, Paidós, 1989, p. 243

de estudio, se reconocen sus orígenes, los elementos del entorno que la rodean así como la respuesta que High Tech Editores tiene para con ellos. Posteriormente se identifica la estructura formal de la empresa, en este sentido se encontraron coincidencias con la mayoría de las organizaciones estudiadas en el Seminario OCC, las cuales carecen de formalidad que las oriente hacia objetivos, idearios y culturas cohesionadas y efectivas.

Finalmente se realizó una comparación entre los esquemas ideales de trabajo con los procesos reales, ambos indicaron dónde existen fallas, retrasos y problemáticas que afectan la convivencia y productividad en la empresa y que serán detallados con más precisión en el capítulo II.

Al analizar los contextos antes indicados fue posible concluir cuáles son las debilidades y retos que enfrenta High Tech Editores, pero también sobresalieron las ventajas competitivas y de estructura que sustentan el trabajo diario de la empresa.

1.1 ¿Quién es y qué hace High Tech Editores?

High Tech Editores S.A. de C.V. es una organización mexicana fundada en 1994, previo a su nacimiento existió una empresa llamada Sistemas Modernos². Existen dos empresas ligadas a High Tech Editores: Direct Press y Forma Servicios Profesionales, la primera se dedica a los servicios de impresión y la segunda tiene como función principal controlar la contratación y nómina de los empleados de High Tech Editores y Direct Press, es decir, presta servicios outsourcing.

El giro de High Tech Editores es editorial puesto que el objetivo principal de la organización establece la: “edición, publicación, distribución y venta de publicaciones de tecnología, ya sea en forma de revista, libros, discos compactos y en general, en cualquier medio electrónico y/o digital y cualquier otro acto comercial”³, existen varianzas, pero el fin principal se encuentra vigente.

² Revista Infochannel. Semanario de negocios para la industria TIC, Edición Especial de Aniversario #500, 23 de agosto de 2004

³ Acta constitutiva High Tech Editores

Entre sus productos se encuentra un semanario especializado en negocios para la industria de Tecnologías de la Información (TI) en México: *Infochannel*, que se distribuye a suscriptores entre los que se encuentran ejecutivos de la industria y canales de distribución; otro producto es la revista *Compuguía*, una guía de compras para el consumidor de tecnología en ella se hacen recomendaciones sobre los aparatos tecnológicos más vanguardistas en el mercado mexicano su publicación es mensual y se vende en locales cerrados.

Como una respuesta hacia el entorno y a fin de consolidar la presencia del concepto *Infochannel* la casa editorial también se dedica a la organización de eventos que vinculen a la industria TI, tal es el caso de foros, torneos de golf, entrega de premios y diversas reuniones especiales.

De acuerdo a las actividades desempeñadas High Tech Editores pertenece al sector económico terciario ya que presta servicios informativos. Alrededor de 50 personas se encargan de la edición, publicación y distribución de las revistas, por tanto, nos referimos a una pequeña empresa.

Los elementos antes descritos permiten distinguir a High Tech Editores de su entorno, sin embargo, el avance de la investigación dará oportunidad de diferenciar a la empresa por otro tipo de factores, tales como sus niveles de formalidad, flexibilidad o sus procesos de trabajo los cuales construyen una “diferenciación” que convierte a la empresa en un órgano único y con un entorno particular.

Como ya se indicó, fue posible mediante la investigación documental y la observación “definir la identidad de la organización”⁴ para “hacer una operación de distinción”⁵ que ayudó a reconocer otras dimensiones de nuestro objeto de estudio.

1.2 Industria tecnológica mexicana, razón de ser en High Tech Editores

Se sabe que fue en 1987, en la ciudad de Hermosillo Sonora cuando el Ingeniero Civil Marco Maytorena, fundador de la casa editorial, trabajaba en su empresa distribuidora de equipos de

⁴ Etkin, J. Y L. Schvarstein, Identidad de la organización. Invarianza y cambio, Bueno Aires, Paidós, 1989, p. 243

⁵ Ibidem p. 243

cómputo denominada: Sistemas Modernos, desde entonces concibió la idea e importancia de contar con un medio de comunicación para todo lo referente a la industria informática, aunque en sus inicios tuvo un particular enfoque hacia los usuarios finales⁶.

De esa inquietud surgió un boletín compuesto de dos hojas engrapadas tamaño carta, bajo el nombre de *Memo: Sistemas Modernos* el primer número de ese boletín mensual fue fechado el 27 de julio de 1987 y comenzó a distribuirse sólo entre los clientes y personas allegadas a Sistemas Modernos. Esta publicación contaba con información de nuevos productos, tips sobre la utilización de equipos, chismes, novedades en el mundo de la informática; en general temas de posible interés para el usuario de equipos de cómputo.

A partir de la segunda edición, la periodicidad y constancia empezaron a formar parte de la filosofía de trabajo de quienes elaboraban este esfuerzo editorial así, este boletín aparecía el primer día de cada mes.

Desde el número cuatro la publicación cambió oficialmente su nombre a *PC Memo*, tenía como slogan: “*Mecanismo de enlaces de Sistemas Modernos con usuarios de computadoras portátiles*”. Para mayo de 1988 la información ya lucía con cierto colorido (azul y rojo y después negro y rojo) lo cual se aplicó también en el logotipo, para mediados de 1989 el boletín ya tomaba forma de revista, se producía un tiraje de 1,200 ejemplares que contenían más páginas, fotografías y un directorio de mayor amplitud.

Desde finales de los 80 hasta 1993, *PC Memo* podía adquirirse por cinco mil pesos (cinco pesos actuales) o bien mediante una suscripción de 30 mil pesos (30 pesos actuales) por seis meses o bien 50 mil (50 pesos actuales) por un año.

Otra fecha representativa es el 1 de julio de 1990, cuando se conmemoró el aniversario número cuatro de la publicación, para celebrarlo se presentó su primera portada a todo color. Se hizo palpable el crecimiento de este servicio informativo por lo que Marco Maytorena trató de conquistar nuevos mercados, incluso esta revista llegó a contar con oficinas de representación en Monterrey y Guadalajara y así comenzaron a preparar su arribo al Distrito

⁶ Revista Infochannel. Semanario de negocios para la industria TIC, Edición Especial de Aniversario #500, 23 de agosto de 2004

Federal por lo que éstas fueron las únicas actividades realizadas en el aniversario de la publicación.

A finales de 1991 *PC Memo* llegó a la Ciudad de México a través de un representante editorial y de ventas: *Tecnovisión*, sin embargo para 1993 Marco Maytorena junto con Héctor Salcido en ese entonces Director Comercial, decide trasladarse al Distrito Federal, mientras que todos los colaboradores del proyecto continuaron trabajando desde Hermosillo, en este periodo se delimitó el producto editorial hacia lectores de la industria TI y sus canales de distribución, aprovechando que el sector mostraba un próspero auge financiero.

Luego de la creación de varios proyectos editoriales, 1994 marca la pauta a High Tech Editores para desarrollar *Infochannel*, un producto editorial que se consolidó rápidamente como parte medular de la empresa. En la industria TI se tiene la idea de que *PC Memo* fue el antecedente directo de *Infochannel*, sin embargo la primera siguió circulando de manera autónoma hasta abril de 1996 ya que la empresa decidió destinar sus recursos (humanos y económicos) a otra iniciativa editorial denominada *Gobierno Digital*.

Infochannel se distinguió por una importante particularidad con respecto a *PC Memo*: aparte de incluir notas e información miscelánea de productos y servicios TI, se le otorgó un espacio al quehacer y a los requerimientos propios del canal de distribución; por esta razón la publicación es considerada como la primera revista con este perfil y enfoque de negocios en Latinoamérica. La fecha oficial de su primera edición es el 4 de julio de 1994 acompañada del slogan: “*El semanario de la industria de cómputo*”.

Entre otras características, *Infochannel* sobresalió por su impresión a todo color y amplio formato, su distribución era de 7,500 ejemplares, cabe mencionar que *El ratón enmascarado*, personaje de la publicación estuvo presente desde las primeras ediciones del proyecto editorial.

Posteriormente, en un relativo periodo de estabilidad comenzó la combinación de “números especiales” de *Infochannel*, orientados no sólo al mercado mexicano sino también al latinoamericano en general, esto fue abriendo brecha para la creación de dos nuevas revistas: *Infochannel Latinoamérica* e *Infochannel Chile* publicaciones que se consolidaron por su visión informativa única.

La empresa mantuvo un ritmo de trabajo y crecimiento, fue así cuando el 27 de enero de 1997, el ingeniero Marco Maytorena inauguró su -Sistema de Impresión Digital-, como una división de negocios y centro de utilidad de High Tech Editores, dedicado a la impresión de todas las revistas de la casa editorial, así como de trabajos externos. Se dice que este año fue decisivo para el posicionamiento de *Infochannel* así como de los demás productos de la compañía.

Todo 1997 fue clave para la empresa no sólo por el crecimiento de sus publicaciones y trabajos de impresión, sino porque cada idea o proyecto de negocio surgidos en su interior eran -más que reacciones- acciones que se anticipaban a las tendencias o respondían a los requerimientos de un mercado que paulatinamente exigía mejores productos y servicios. Incluso debido al crecimiento en la estructura de la empresa, ésta decide crear la filial -Forma Servicios Profesionales- para que se hiciera cargo del manejo de la nómina y contratación de todos sus empleados.

El año 2000 marca la pauta para que High Tech Editores decida crear una empresa dedicada exclusivamente a los servicios de impresión, es por ello que la imprenta se registra oficialmente con el nombre de -Direct Press- la cual contaba con la primera maquinaria adquirida e importada desde Alemania *Heidelberg Speedmaster 74 DI* que modernizó y optimizó (en tiempo y dinero) los procesos de trabajo en los servicios. Cabe mencionar que las actividades de la imprenta se realizaban en un inmueble separado de la casa editorial.

Previo al registro de Direct Press, se estrenó la oficina que albergaría tanto a High Tech Editores como a su división de servicios de impresión. Ubicada en Avenida 3, No.152, Colonia San Pedro de los Pinos, las instalaciones dieron cabida a todos los miembros que para ese año se dedicaban al desarrollo de proyectos como: *Infochannel*, *Banca Electrónica*, *Gobierno Digital*, *Infochannel Latinoamérica*, *Infochannel Chile*, *Zona Libre* (enfocada al sector político y empresarial de Sonora) e *Impresión Digital* (orientado al mercado de las artes gráficas), los cuales desaparecieron paulatinamente por la demanda de especialización y cobertura de sus productos clave: *Infochannel* y *Tecnología y Gobierno*.

Una de las propuestas más recientes de la empresa es el proyecto *Compuguía*, concebido en mayo de 2004 es una publicación en un inicio bimestral dirigida especialmente a los compradores de tecnología, desde la creación de High Tech Editores, *Compuguía* representa

el primer producto dirigido formalmente a consumidores finales, incluso su distribución se realiza a través de tiendas departamentales y locales cerrados.

Hasta el momento High Tech Editores ha desarrollado múltiples iniciativas tanto editoriales como de vinculación de la industria TI en México, pero es *Infochannel* el medio que ha permanecido exitosamente.

En 1996, dio inicio el *Foro Infochannel*, un evento que tiene como misión llevar información de utilidad para los negocios de los distribuidores, reúne a ejecutivos y representantes de la cadena comercial en un ambiente de convivencia e intercambio. Desde su creación hasta 2003 el evento se realizó únicamente en la Ciudad de México, a partir de este año se expandió hacia diversas ciudades de la República Mexicana, abarcando mayor público de la industria y consolidando su presencia en estas regiones, en 2008 el reto fue llegar a las 10 principales localidades de la República Mexicana.

A lo largo de estos años la idea principal en High Tech Editores es cobijar varios de los proyectos e iniciativas que refrenden el compromiso de la casa editorial con sus lectores. La apuesta actual es vincularse aun más con la industria TI mexicana, esto mediante eventos especiales como: torneos de golf, la consolidación de los *Foros Infochannel*, así como el aprovechamiento de medios virtuales (blogs, portales web) que permitan conocer las expectativas, requerimientos y opiniones de los consumidores.

Actualmente *Infochannel* bajo el slogan “*Semanario de negocios para la industria TIC*” se distribuye gratuitamente a 10,000 lectores y mantiene vínculo electrónico con más de 8,000 suscriptores quienes día a día reciben información actual correspondiente a los negocios de la Industria de Tecnologías de la Información.

A decir de sus líderes, High Tech Editores atribuye la preferencia del canal a su visión empresarial y a la calidad del trabajo de su equipo de colaboradores, pero también es producto de la confianza y del apoyo que esta publicación ha recibido por parte de los fabricantes, mayoristas, distribuidores y la cadena de comercialización de tecnologías en general.

Es así como desde hace 15 años High Tech Editores mantiene su compromiso con la industria para generar información útil y oportuna que contribuya a la toma de decisiones entre sus

lectores, que oriente a las empresas de la Industria TI mexicana a estrechar vínculos, a impulsar tanto sus negocios como la competitividad y lograr que su comunicación sea más efectiva y genere impacto.

La cronología antes descrita muestra el surgimiento, expansión, ritmo de trabajo y los procesos que conforman esta casa editorial, sin embargo durante toda esta evolución la empresa ha enfrentado conflictos, cambios de productos y estructura, que poco a poco han generado lo que actualmente representa.

De acuerdo con premisas del texto Diagnóstico Organizacional, “la estructura de un sistema es cambiante. Todo sistema organizacional se encuentra en un cambio estructural constante”⁷, de ahí la pertinencia de conocer la historia de la organización objeto de estudio ya que nos permitirá comprender cómo es que ha modificado y mantenido, además, con la información obtenida podemos comparar y evaluar lo que acontece y “gatilla”⁸ a la organización. Incluso a pesar de los múltiples conflictos que ha enfrentado, sobrevive posiblemente porque es una estructura “adaptada a su entorno” aunque “sus cambios determinados estructuralmente son activados por perturbaciones provenientes del entorno”⁹.

En el transcurso de estos 15 años, el entorno también se ha modificado en aspectos como la tecnología, requerimientos legales, aprovisionamiento de diversos insumos, preferencias y ritmo de vida de sus clientes y aunque el exterior no determina por completo los cambios estructurales sí han incidido para que High Tech Editores se modifique, se adapte y sobre todo responda efectivamente a las peticiones que el exterior demanda para conservar su dinámica productiva.

1.3 Tecnología y mundo virtual: entorno de Htech

La estructura del sistema organizacional es un factor determinante de las afectaciones, cambios o perturbaciones que éste puede tener ya que “al ser las organizaciones sistemas determinados estructuralmente, nada puede ocurrirles que no esté posibilitado por su

⁷ Rodríguez, M. Darío, Diagnóstico Organizacional, México, Alfa-Omega, Universidad Católica de Chile, 1999, p. 43

⁸ Ibidem. Humberto Maturana define “gatillar” a objetos que al interactuar con las estructuras provocan cambios p.43

⁹ Ibidem. p. 43

estructura”¹⁰, en general al mencionar -estructuras organizacionales- se habla de sistemas autopoieticos que tienen y responden a un entorno y su reacción está condicionada por la solidez, niveles de flexibilidad, los recursos que posee, etc.

En palabras de M. Dario Rodríguez “una condición de los sistemas hace que todo lo que les ocurre se encuentre definido como posibilidad en la propia estructura del sistema”¹¹, esto define cómo el entorno incide en las organizaciones, sin embargo no las determina ya que estamos hablando de una determinación de tipo estructural de la que dependen los cambios que responden al exterior.

Todas las organizaciones sin importar giro, dimensión u objetivos deben realizar una lectura del entorno que les permita situarse e identificarse tanto al interior como al exterior, esto sin duda genera beneficios en varios sentidos puesto que la puede convertir en un órgano competitivo y más acertado en sus decisiones y acciones. Además se debe considerar que si no hubiese un entorno no podría existir un sistema¹² o estructura organizacional, no es una interdependencia absoluta pero los límites entre tales elementos (estructura/entorno) mantienen una dinámica que garantiza la permanencia mutua.

La obra de Niklas Luhmann trata la interdependencia entre sistema y entorno el autor describe que “los límites” son los que permiten mantener la relación ya indicada puesto que un sistema y su entorno “se constituyen y se mantienen a través de la producción y el mantenimiento de una diferencia con respecto al entorno y utilizan sus límites para regular esta diferencia”¹³. Luhmann explica que “los límites no suponen ninguna ruptura para la interdependencia... el concepto de límite significa que los procesos fronterizos al cruzar el límite siguen funcionando pero en otras condiciones”¹⁴.

El reconocimiento del entorno de High Tech Editores nos permitió delimitar la identidad del objeto de estudio y nos fue posible identificar las ventajas y desventajas que muestra la organización en cuanto a la lectura de los agentes externos que inciden en su estructura. Sin embargo, más allá del descubrimiento de su identidad y su entorno, mediante este análisis

¹⁰ Ibidem. p. 43

¹¹ Ibidem. p.44

¹² Luhmann, Niklas, Sociedad y sistema: la ambición de la teoría, Barcelona, Paidós, 1997, p. 50

¹³ Ibidem p.50

¹⁴ Ibidem p. 51

también fue posible apreciar la complejidad de la organización, Luhman explica que: “la complejidad es sobreabundancia de relaciones, de posibilidades, de conexiones”¹⁵ con esto podemos ver que las relaciones de la organización en este caso con su entorno no se determinan mediante una dinámica “lineal, biunívoca” puesto que existen una cantidad de factores y elementos externos que modifican e inciden esta interacción volviéndola compleja; al respecto, los hallazgos que sustentan la complejidad de la organización serán detallados más adelante.

Por el hecho de contar con determinados clientes, competencia, tecnología y de acuerdo con la propuesta teórica de Luhmann, High Tech Editores representa un “sistema autoreferente”¹⁶ capaz de diferenciarse frente a otras organizaciones y que se nutre de la observación, de la diferenciación y la autoreferencia ya que está consciente que debe mantener una dinámica al exterior que le permita conservar una “clausura y apertura” para su supervivencia.

De acuerdo con los objetivos de la investigación los datos obtenidos respecto al entorno se consiguieron mediante técnicas de carácter cualitativo: la entrevista y la observación, la entrevista porque de acuerdo con Francisco Sierra “es un instrumento que se fundamenta en la interacción humana para combinar lo práctico y lo analítico e interpretar”¹⁷, además la pertinencia de la entrevista cualitativa sobresale porque “su fin planeado determina su curso, pero permite el diálogo, contribuyendo a identificar situaciones”¹⁸, se realizaron entrevistas enfocadas ya que la investigación se concentró en el conocimiento de aspectos particulares del entorno.

Respecto a la observación, ésta se aplicó especialmente porque el objetivo fue reconocer el mayor número de elementos vinculados que inciden en el actuar organizacional. Restituto Sierra Bravo explica “la observación proporciona al investigador la materia de trabajo que ha de ser después objeto de tratamiento y estudios científicos, mediante la clasificación y tabulación, el análisis y la explicación”¹⁹ y justamente fue así como se aplicó la técnica para la descripción del actuar organizacional.

¹⁵ Ibidem. p.16

¹⁶ Ibidem. p.18

¹⁷ Sierra, F (1998). “Entrevista cualitativa”. En Pérez Gómez, Jorge (comp) *Lecturas de comunicación organizacional*. p. 56

¹⁸ Ibidem p. 56

¹⁹ Sierra Bravo, Restituto, Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios, España, Paraninfo sa, Décima edición 1995 p. 240

La observación realizada fue de tipo simple puesto que se analizaron hechos y realidades presentes y “producidas espontánea y naturalmente”²⁰, el otro tipo de observación que se realizó para la compilación de información fue la observación documental, la cual se ejecutó sobre “documentos actuales o históricos de todo género en cuanto recogen y reflejan hechos y datos de interés social”²¹.

Por las razones ya señaladas, la entrevista y la observación fueron las dos herramientas más indicadas para ubicar y entender cómo, en dónde y para qué fue creada esta casa editorial. Durante la recolección de datos fue evidente que se encuentran dispersos o solamente las personas encargadas de responder a ciertos requerimientos los conocen, incluso las percepciones del entorno de cada uno de los miembros son dispares, algunas convergen, pero en general la empresa no se preocupa por conocer el panorama exterior que le incide.

La pertinencia de este análisis es que fue posible conjuntar casi en el mismo momento las variables que rodean a la empresa, así como entender de qué manera responde a cada una de ellas.

1.3.1 Era tecnológica: contexto en expansión

High Tech Editores reconoce que el ámbito de desempeño al que orienta sus actividades es una industria en constante crecimiento, las Tecnologías de la Información (TI) representan un sector en auge económico y la demanda de productos tecnológicos entre consumidores individuales o a nivel corporativo promueven que las compañías del sector inviertan en los medios masivos de comunicación a fin de proyectar sus ofertas de producto, por tanto esta dinámica es una área de oportunidad para los productos comunicativos que elabora la casa editorial.

Para conocer un poco más el ámbito de desempeño fue necesario realizar diversas entrevistas a los miembros²² de la casa editorial, los cuales gracias a su antigüedad o dominio del tema ampliaron el panorama del entorno en el que vive High Tech Editores, como resultado se pudo entender que la empresa está conciente de la tendencia actual del periodismo impreso

²⁰ Ibidem p.241

²¹ Ibidem p.241

²² Entrevista realizada a Juan Luis Yañez Bugarini, Editor IOL, High Tech Editores

que migra paulatinamente hacia el digital, por tanto la empresa concentra objetivos en el crecimiento y consolidación de los portales Web *Infochannel* y *Compuguía*, además se contempla la expansión de servicios y eventos especiales que vinculen a la Industria Mexicana TI.

Desde hace 15 años la estructura de High Tech Editores ha realizado lecturas del entorno sin parámetros o una continuidad formalmente establecida, sin embargo, la evolución que ha tenido como empresa le ha permitido conocer qué productos le permiten conservar su dinámica productiva hasta el momento las ofertas editoriales, de Internet y de eventos que ofrece son las siguientes:



Por el momento los ingresos más significativos en cuanto a espacios publicitarios los sigue registrando la publicación impresa *Infochannel*, así como la realización de eventos especiales, pero no se debe perder de vista que la publicidad On-line está adquiriendo fuerza y competitividad, por tanto habrá que apostar por la eficacia de sus espacios de difusión informativa.

La empresa se encuentra en un proceso de planeación para optimizar dichos canales de comunicación virtual pero la carga de trabajo, la falta de personal capacitado, etc. provocan que los proyectos se mantengan estáticos a la espera de que los demás requerimientos cedan espacio al rediseño de los sitios Web, esta situación será tratada más adelante.

1.3.2 Proyección y percepciones

Un sistema autorreferente como el que representa High Tech Editores debe contar con determinadas percepciones de lo que implica su participación en el entorno al que pertenece para ello se puede valer de la observación y la diferencia puesto que estos elementos son indispensables para crear una proyección que oriente a la empresa hacia fines y objetivos específicos.

Sin embargo, la proyección que piensa tener High Tech Editores hacia el exterior está basada en datos des-actualizados que ponen en duda y en riesgo la confiabilidad de su lectura del entorno, entre sus fuentes de observación más confiables se encuentra un estudio de mercado realizado en 2004²³ en el cual su producto principal *Infochannel* se mostró a la cabeza en la preferencia de los lectores, el problema que surge en este sentido es que han pasado casi cinco años y en ese tiempo no competían con medios que han surgido a la fecha, por lo que resulta indispensable se haga una identificación de quiénes son sus contrincantes actuales y monitorear qué productos informativos surgen y se van consolidando en la industria.

Otros elementos que respaldan la idea de que *Infochannel* es el medio especializado en TI con más prestigio a nivel nacional, son las tarifas publicitarias que oferta la empresa ya que al argumentar que son las más altas del mercado se piensa que eso habla por sí solo del prestigio alcanzado; pero la realidad nos dice que la venta de espacios publicitarios a esos precios implica llegar a acuerdos donde se prometen más menciones publicitarias, folletos, etc.

Sin datos precisos la editorial también asegura que el impacto del producto es de 7 lectores por ejemplar de un tiraje de 10,000 revistas semanales²⁴, no obstante durante el proceso de investigación se descubrió que el tiraje no corresponde con el que avala el Instituto Verificador de Medios, se dice que en la industria editorial “esto siempre sucede” sin embargo se pone en duda la credibilidad de lo que dice ser High Tech Editores.

Lo anterior indica que existe la clausura/apertura informativa que los sistemas autopoieticos necesitan para permanecer, pero no se está dando de manera óptima la interacción entre la empresa y los factores del entorno, lo que puede vulnerar su estructura.

²³ Encuesta realizada por SidexCorp del 15 de junio al 15 de julio de 2004

²⁴ Entrevista realizada a Ernesto López Castillo. Director Editorial, High Tech Editores

A pesar de las debilidades, no deben hacerse a un lado las fortalezas que muestra la compañía ya que de acuerdo con sus políticas editoriales *Infochannel* sobresale ante la competencia porque su objetivo es ofrecer información totalmente especializada, su fórmula es el sistema de trabajo de los reporteros, que a diferencia de la competencia, se divide por fuentes logrando que éstos den mejor seguimiento a diversos sectores de la industria²⁵.

Otra fortaleza que sobresale en el trabajo editorial es el proceso de programación de las portadas del semanario, éstas no se regulan por fines comerciales, se elaboran bajo un seguimiento del comportamiento de las empresas multinacionales o nacionales, la revista procura dar prioridad a empresas “más consolidadas” del sector lo que también distingue a la empresa de la competencia, puesto que la intención de *Infochannel* es “ser proactivo en lugar de reactivo”.

Como se mencionó se desconocen los planes o estrategias que actualmente tenga la competencia en mente, pero se sabe que *Infochannel* marca la pauta para que las demás revistas del sector modifiquen o empleen promociones ya sea de producto o actividades de vinculación en el sector.

1.3.3 Negocios de la Industria TI: entorno del que se nutre y al que contribuye High Tech Editores

Cuando se conformaron los objetivos que justificaron la creación de High Tech Editores, con ello también se definió el entorno al cual debería responder, de acuerdo con Luhman “cada sistema posee un entorno diferente”²⁶, la editorial supo de antemano que establecía una estrecha relación hacia el exterior ya que mediante sus productos comunicativos realizaría una contribución a éste.

Cabe señalar que Niklas Luhmann al explicar la interdependencia de los sistemas y su entorno también hace mención de que “hay que distinguir entre el entorno de un sistema y los sistemas en el entorno”²⁷, por lo tanto la pertinencia de reconocer las relaciones que la organización tiene con diferentes organismos es porque así se podrá tener una visión más

²⁵ Entrevista realizada a Ernesto López Castillo. Director Editorial, High Tech Editores

²⁶ Luhmann, Niklas, Sociedad y sistema: la ambición de la teoría, Barcelona, Paidós, 1997, p. 18

²⁷ Ibidem p. 52

amplia de lo que representa el exterior del sistema analizado, el teórico lo explica: “se tienen que distinguir sobre todo las relaciones de dependencia entre entorno y sistema, de las relaciones de dependencia entre sistemas”, a decir del autor este hecho representa una “diferenciación sistémica”²⁸.

Un sector del entorno al que contribuyen los productos de la empresa son los clientes (lectores) de *Infochannel*, quienes son empresarios de la distribución de bienes y servicios de la industria de tecnologías de información (TI), son lectores con nivel profesional que corresponden a la alta gerencia, gerencia intermedia y técnicos.

Se sabe que además de los 10,000 lectores que tiene *Infochannel*, la versión electrónica cuenta con una base de datos de 8.2 mil suscriptores, pero no se tiene una idea precisa sobre la satisfacción, necesidades o expectativas de los clientes respecto a la publicación. Como se mencionó la última encuesta realizada fue en 2004 y favorecía a “Htech” respecto a la competencia, pero actualmente se desconoce la posición real frente a éstos.

En cuanto a los foros, torneo de golf y entrega de reconocimientos se tiene una afluencia considerable, pero tampoco se tienen datos sobre la satisfacción o la cobertura de necesidades de los participantes, por tanto si se llevará a cabo una encuesta que permita conocer las expectativas del cliente es probable que estos eventos se potencialicen y fortalezcan lo que atraería a más lectores que consoliden y hagan posible la expansión del tiraje de la revista.

Entre los clientes de *Compuguía* el otro proyecto editorial se encuentran profesionistas, jóvenes padres de familia y empleados de empresas pequeñas a grandes con un nivel socioeconómico B/B+/A. Se intenta que *Compuguía* sea un producto diferenciado que muestre las tendencias tecnológicas al consumidor final, pero al igual que *Infochannel* no tiene información certera sobre la competencia, además, las publicaciones con las que compete son revistas editadas por empresas más grandes con mayores canales de distribución o incluso son versiones en español de ediciones a nivel mundial.

Compuguía también desconoce las expectativas de los clientes sólo se sabe que es gente que compara más ante la oferta tecnológica en el mercado mexicano, durante 2008 se

²⁸ Ibidem p. 54

incorporaron secciones al portal Web a fin de atraer mayor afluencia, sin embargo, previo a su lanzamiento no se realizó algún estudio que avalara la necesidad de contar con éstas los realizadores sólo se basan en las tendencias del mercado que refleja Internet o las tiendas que comercializan productos de este tipo.

Lo antes citado denota el descuido que existe en la planeación y ejecución de proyectos los cuales no se respaldan en la medición de expectativas o requerimientos de los consumidores, incluso en años anteriores han surgido proyectos “intermitentes” debido a que no se esclarecen sus principales fines.

Al evaluar la respuesta de High Tech Editores a estas variables se puede decir que intenta ofrecer productos mejorados y que cubran las necesidades de sus clientes, pero no se respaldan con datos duros que avalen dichas expectativas a esto se suma el hecho de que la empresa ha sufrido modificaciones respecto a su capital humano y la competencia ha sacado ventaja al atraer a empleados de Htech que por su antigüedad o dominio del área resultaban “estratégicos para la organización”.

En otras palabras High Tech Editores no está realizando la lectura del entorno que necesita para innovar, conservar y permanecer. La competencia y los clientes resultan dos factores clave que determinan la sobrevivencia de una empresa de ahí la importancia porque la compañía cuide estos aspectos, por una parte deben conocer a los rivales a los que se enfrentan y por la otra fortalecer vínculos con sus clientes (lectores y anunciantes) para que éstos le otorguen su preferencia respaldada en los contenidos informativos, de diseño y distribución.

1.3.4 High Tech Editores y sus proveedores

Una organización no se concibe sin la interdependencia de ésta para con otros sistemas, además de los objetivos, planes o expectativas que High Tech Editores se plantea requiere de proveedores que proporcionen los recursos tecnológicos, informativos y materias necesarias para efectuar las diversas actividades que la compañía se propone.

Como proveedor “principal” de High Tech Editores está Direct Press, empresa con la que mantiene un estrecho vínculo ya que además de proporcionar los servicios de impresión,

comparten el capital humano administrativo, por tanto el papel, la tinta y los productos que requieren para las ediciones impresas se conjuntan con el control de la papelería de la casa editorial.

La dinámica bajo la cual trabajan no es muy satisfactoria. Cuando High Tech Editores solicita formalmente el servicio de impresión y armado de la revista existen retrasos en la imprenta que generan cuellos de botella lo que repercute principalmente en el proceso final de la publicación -la distribución-, los días y horas pactados para la entrega del producto terminado se demoran más de lo establecido por lo que las empresas de mensajería y correo también aplazan la entrega del producto.

Como podemos apreciar la relación con los proveedores presenta problemáticas productivas que más adelante serán detalladas, esto da cuenta cómo esta variable no es atendida con la importancia que debe puesto que de seguir así en algún momento surgirá un impacto económico o laboral que afecte la estructura organizacional.

El vínculo entre High Tech Editores y Direct Press además de no cumplir con una efectiva relación cliente-proveedor también presenta falta de trabajo en equipo, de colaboración, provocada principalmente por la mala comunicación y escaso seguimiento a los procesos productivos.

Otra relación con proveedores que suele provocar retrasos pero que no resultan amenazantes para la organización es en el plano informativo (*Infochannel* y *Compuguía*), sus principales proveedores son las agencias de relaciones públicas (Concepto Clave, IMS México, Marcom RP, ACS, Martec Porter Novelli, etc.) las cuales día a día hacen llegar información sobre sus clientes (empresas tecnológicas), entre las problemáticas que se llegan a suscitar es que no proporcionan imágenes relacionadas al tema que abordan, en ocasiones cuando se les solicitan datos extras se demoran en la entrega pero esto no implica mayor problema para considerar que su relación sea mala. Respecto a los demás proveedores no se detectó otra situación que amenace a la organización.

1.3.5 High Tech Editores responde a otros sistemas

La diferenciación sistémica planteada por Luhmann nos hace concientes de la importancia de los sistemas que forman parte del entorno de High Tech Editores y a los cuales debe responder al ser una empresa formalmente establecida. La casa editorial se ve obligada al cumplimiento de demandas gubernamentales e institucionales en primera para cumplir con sus responsabilidades como empresa (o sistema) y segunda para proteger los contenidos, nombres y marcas que tiene registradas.

Entre los sistemas a los que debe responder se encuentra la Cámara de Diputados, a ésta se le entregan dos ejemplares de las ediciones *Infochannel* semanalmente a fin de contribuir al enriquecimiento del patrimonio cultural de la nación, tal exigencia es un decreto establecido en 1991²⁹.

Otro sistema vinculado a su entorno es La Comisión Calificadora para publicaciones y revistas ilustradas (CCPRI) que tiene como facultad el examen del título y contenido de las publicaciones y revistas ilustradas a efecto de declarar su licitud o, en su defecto ilicitud, si dichas publicaciones se encuentran dentro de alguno de los supuestos previstos en el artículo 6° del Reglamento sobre Publicaciones y Revistas Ilustradas³⁰.

Al conocer la competencia y las problemáticas que se pueden generar por no patentar los nombres o marcas High Tech Editores se respalda en el Instituto Nacional del Derecho de Autor, año con año se actualiza el registro del nombre de las publicaciones *Infochannel* y *Compuguía* para que éstos puedan ser utilizados sin mayor complicación.

Infochannel además de ser el título de la revista también se encuentra registrada como marca frente al Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

Desde que fue registrada la marca corresponde de acuerdo a la “Clasificación Internacional de productos y servicios para el registro de marca, clasificación de Niza” a la clase 16 en este caso *Infochannel* se encuentra registrada para ser utilizada en: “Papel, cartón y artículos de estos materiales, no comprendidos en otras clases; productos de imprenta; materiales de

²⁹ Entrevista realizada a L.R.C. Enrique Oliva Rea, Jefe del Departamento de Distribución, High Tech Editores

³⁰ <http://www.stccpri.gob.mx/Portal/PtMain.php?nIdHeader=38&nIdPanel=76&nIdFooter=39> (10-agosto-08)

encuadernación; fotografías; papelería; adhesivos (pegamentos) para la papelería o la casa; materiales para artistas; pinceles; máquinas de escribir y artículos de oficina (excepto muebles); materiales de instrucción y de enseñanza (excepto aparatos); materiales plásticos para embalaje (no comprendidas en otras clases); caracteres de imprenta; clichés”³¹.

Como parte del nuevo enfoque al que están orientados los servicios informativos de *Infochannel* la empresa se encuentra en proceso de la modificación de la clase 16 a la clase 38 la cual se encuentra en el siguiente rubro. “La clase 38 comprende principalmente los servicios que permiten al menos a una persona comunicarse con otra por medios sensoriales. En estos servicios se incluyen aquellos que: 1) permiten a una persona hablar con otra, 2) transmiten mensajes de una persona a otra, y 3) ponen a una persona en comunicación oral o visual con otra”.³²

Respecto a la validación del tiraje de las publicaciones se encuentra El Instituto Verificador de Medios (IVM) que se encarga de comprobar la publicación de 10,000 ejemplares semanales, esto respalda principalmente a los patrocinadores ya que así se confirma la reproducción de sus anuncios el IVM se encarga de que se cumpla el mayor costo/beneficio para ambas partes (medio-anunciante)³³.

Es mediante auditorias aplicadas a los productos como el Instituto da cuenta de las actividades de High Tech Editores. El vínculo con este sistema hasta el momento no muestra mayor problema, sin embargo, ya se mencionó que la editorial no está respondiendo adecuadamente a lo establecido.

Finalmente, existe un vínculo con Instituciones Educativas de educación superior a través de diferentes Universidades (UNAM, UVM, IBERO, UNITEC), la empresa recluta a estudiantes para que se encarguen de la actualización de datos en los portales Web de ambos productos. Este vínculo resulta medular en los procesos de trabajo ya que últimamente el personal reclutado en High Tech Editores es gente recién egresada o con poca experiencia, esto como una medida para economizar en sueldos pero sin duda repercute en el tiempo de trabajo y en la calidad del mismo.

³¹ <http://gaceta.impi.gob.mx/buscaCIPS/> (10-agosto-08)

³² Ibidem

³³ http://www.ivm.com.mx/qs_introduccion.htm

1.3.6 Los intentos y proyectos de High Tech Editores

High Tech Editores ha tenido varios proyectos e intentos por expandir sus actividades a nivel internacional específicamente a Latinoamérica, en 1996 se editaban publicaciones *Infochannel* dirigidas a Chile y Latinoamérica sin embargo el desarrollo de otras propuestas editoriales no permitió consolidarlas.

En 2006 la empresa consolidó una alianza con CompuChannel una publicación Latinoamericana el acuerdo establecía compartir la base de datos extranjera, una alianza informativa y servicios de Internet pero una problemática en la infraestructura de High Tech Editores mermó la relación entre ambas organizaciones lo que la obligó a dejar a un lado sus planes de expansión hacia el continente latinoamericano, por el momento la empresa no tiene contemplado expandir actividades hacia otras naciones ya que su apuesta se enfoca en la consolidación del concepto *Infochannel*.

Si la organización contemplara algún plan de expansión es evidente que requiere la inversión mayores recursos económicos así como de infraestructura tecnológica y humana pero la administración actual no está enfocada en este objetivo, por tanto no es un asunto prioritario más adelante se detallará la estructura con la que cuenta la organización.

1.4 La estructura formal de High Tech Editores

El presente apartado resulta oportuno para clasificar a High Tech Editores respecto a la formalidad que existe en ella. Como se ha dicho anteriormente no importa el giro, la dimensión o los procesos de trabajo que se tengan establecidos ya que de acuerdo con Etzioni Amitai, para concebir una organización basta “combinar su personal con sus recursos uniendo en la misma trama a dirigentes, expertos, trabajadores, máquinas y materias primas”³⁴, todos estos elementos trabajan en función de objetivos específicos y de acuerdo con lo recabado en la presente investigación las organizaciones pueden existir sin “formalizar” todos sus elementos pero esto implica costos y repercusiones.

³⁴ Etzioni Amitai, Organizaciones Modernas, México, UTHE, 1986. p.1

Se piensa que la racionalidad de una organización se mide de acuerdo a la formalidad de sus componentes, entre ellos la misión, visión, objetivos, procesos, etc. Al respecto, el autor de Organizaciones Modernas también señala que la “racionalidad” puede restar libertad y eficiencia al personal que participa en las organizaciones.

Ejemplo de ello puede ser el enfoque clásico que opta por la formalización absoluta este modelo muestra cómo la formalidad permite la consecución de objetivos en determinado tiempo pero se expone la calidad de vida del capital humano. En ocasiones la formalidad que impera en las organizaciones resulta contraproducente para los miembros ya que desencadena la enajenación del sujeto.

Sobre dicha situación podemos retomar a Weber quien entendía a la racionalidad como un “cálculo correcto” que permitía reducir problemáticas y aumentar la eficacia en los procesos productivos, pero el autor también estaba conciente de que “la racionalidad formal no garantizaba la racionalidad material o sustantiva”³⁵ ya que se caía en la “paradoja de las consecuencias por la cual procedimientos sumamente racionales frustraban o anulaban los propósitos y los valores que los habían inspirado”³⁶ con esto reflexionamos que los esquemas racionales que en ocasiones se exigen para el cumplimiento del trabajo pueden ser en gran medida los factores que desencadenan problemáticas productivas en las organizaciones.

El problema con lo anterior es que como lo describe Keneth Thompson “La propagación de la forma burocrática de organización a todas las esferas fue parte de un proceso general de racionalización en la sociedad moderna”³⁷ y muchas organizaciones entre ellas High Tech Editores se concibieron no con un esquema formal pero sí rígido en cuanto a sus requerimientos.

A pesar de las consecuencias y costos de este sistema no se debe perder de vista que existen organizaciones que sólo pueden funcionar bajo dicho esquema ya que los productos o la gente que labora en estos espacios requieren sistemas de trabajo rígidos que garanticen la producción. Además, todas las organizaciones funcionan con determinados niveles de flexibilidad y rigidez, elementos que permiten clasificarlas y entenderlas de mejor manera.

³⁵ Thompson, Keneth, “La sociedad organizacional”, en Salaman y Thompson. Control e ideología en las organizaciones, México, FCE, 1984, p. 20

³⁶ Ibidem p. 20

³⁷ Ibidem p. 23

La formalidad a pesar de sus limitantes de igual forma atrae beneficios ya que bajo parámetros bien definidos se puede tener mayor certeza y control sobre el trabajo entre otras ventajas el manejo oportuno de parámetros formales puede lograr la cohesión y encauzar a los miembros de la organización hacia objetivos compartidos.

El hecho de que en High Tech Editores no se cuente con objetivos, ideario o estructuras internas formalmente establecidas repercute porque los miembros de la organización se sienten ajenos, indiferentes y poco vinculados con los procesos de trabajo. El objeto de estudio es una organización familiar que se vale en mayor medida de la comunicación interpersonal y de la informalidad para llevar a cabo sus actividades.

Muestra de la ausencia de datos formales está en que la información recabada para construir este análisis se obtuvo mediante entrevistas y poca investigación documental, esto nos permitió observar que cada miembro sabe de la empresa lo únicamente su puesto de trabajo le permite ver.

Etzioni Amitai describe a la organización como: “unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos”³⁸ en este sentido aunque High Tech Editores sólo cuente con un objetivo general, éste basta para que se divida el trabajo, el poder y las responsabilidades, que existan centros de poder y sea posible la sustitución de personal.

El objetivo del que hablamos establece como función principal: “edición, publicación, distribución y venta de publicaciones de tecnología, ya sea en forma de revista, libros, discos compactos y en general, en cualquier medio electrónico y/o digital y cualquier otro acto comercial”.³⁹ Como ya se mencionó, este cometido es desconocido por los miembros de la organización pero los procesos de trabajo y las responsabilidades de cada uno hacen posible su consecución.

Sobre un ideario que contemple la visión, misión y valores tampoco se tiene nada formalizado, hasta el momento no se contempla como una necesidad estructural, además, en la empresa no existe personal con el perfil indicado para la gestión de dichos lineamientos.

³⁸ Etzioni Amitai, Organizaciones Modernas, México, UTHE, 1986. p. 4

³⁹ Acta constitutiva. High Tech Editores

Decir que High Tech Editores es una organización “informal” es porque no tiene características que definan formalmente el cómo, por qué y para qué del trabajo o que se cuente con políticas que enuncien cómo vivir en ella.

La importancia de los objetivos organizacionales es que tienen como función “orientar el acontecer, las actividades y los procesos”⁴⁰, a decir de Renate Mayntz “ofrecen el mejor punto de partida... ya que es un determinante del acontecer de la propia organización”⁴¹, en este caso son los factores que motivan la existencia de High Tech Editores, sin embargo, los departamentos de la empresa no cuentan con objetivos formalmente establecidos ya que en el momento que se requiere pactar un trabajo o proyecto especial esto sólo se “apalabra” entre los interesados. Nunca existe una medición formal o una planeación por objetivos que evalúe la eficacia del personal.

De acuerdo con el autor de Sociología de la Organización, “el objetivo de la organización sólo constituye una función cuando la acción propuesta y la acción efectiva son iguales”⁴² en este sentido hablamos de un lineamiento riguroso que debe ser acatado con la mayor fidelidad posible, sin embargo sabemos que no siempre los objetivos pueden ser alcanzados de esta manera. Este es un factor que el personal de High Tech Editores tiene presente y así justifica por qué no se planean las cosas con formalidad, culturalmente esto representa un amparo ante la ineficiencia o el incumplimiento.

Por otra parte, resulta evidente que no todo el trabajo puede planearse formalmente en objetivos ya que de ser así la sistematización no daría cabida a otras funciones que inherentemente del trabajo se tienen que desarrollar. En conclusión esta organización opera bajo reglas establecidas por la costumbre.

Independientemente de la nula planeación de objetivos, High Tech Editores puede ser clasificada porque tiene como meta “el logro de cierto resultado o una determinada acción hacia fuera”⁴³, además sus miembros sirven al propósito de la organización “no porque

⁴⁰ Mayntz, Renate. Sociología de la organización, Madrid, Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990, p.

75

⁴¹ Ibidem p. 75

⁴² Ibidem, p. 76

⁴³ Ibidem, p.78

busquen para sí mismos los bienes que producen o los servicios que prestan sino porque en la organización ganan su sustento”⁴⁴.

Una de las principales ventajas que tiene la organización al no poseer parámetros definidos de qué y cómo se tiene que vivir en la organización es que tienen mayor flexibilidad, existen procesos burocráticos, pero en general si la empresa considera pertinente el cambio de objetivos, proceso u otros aspectos cuenta con mayores posibilidades de adecuarse efectivamente a sus necesidades, siempre y cuando no se caiga en una infra-organización⁴⁵ que pierda el carácter general de la empresa.

Para resaltar la importancia de los objetivos es conveniente citar el proyecto *Compuguía*, el cual atraviesa por una etapa difícil debido a que las cuotas de sus espacios publicitarios no se están cubriendo, las ventas en locales cerrados no respaldan lo suficiente la versión impresa y el gasto en su producción no es redituable, ante esto resultó conveniente la implementación de objetivos realizables a corto o mediano plazo para lograr metas específicas y esto representa un primer paso en la valoración de objetivos dentro de la empresa.

Los responsables del proyecto ya están actuando y en respuesta a sus clientes luego de más de cuatro años de publicar bimestralmente la edición de la revista será mensual a partir de marzo del presente año, además se plantearon objetivos en las actualizaciones de los portales Web y se está impulsando la interacción con sus lectores a través de redes sociales, todas estas acciones pretenden garantizar la permanencia de la revista y en caso de que la estrategia funcione puede ser el claro ejemplo de lo que los objetivos pueden lograr al ser implementados en la organización.

De lo anterior Mayntz recomienda que los objetivos generales sean desmenuzados en objetivos particulares que señalen las acciones a seguir para alcanzar una meta.

Como podemos ver, los apartados analizados hasta el momento y los que posteriormente se evaluarán registran que en general la formalidad en la organización no ha sido tomada en cuenta como un recurso para mediar responsabilidades, eficientar procesos o definir actividades.

⁴⁴ Ibidem p. 78

⁴⁵ Ibidem, p. 115

Será conveniente que la empresa tome en consideración que al construir objetivos que formalicen las acciones en ella promoverá que los miembros trabajen con la intención de mantenerlos y así “enderezar constantemente hacia el mismo (objetivo) las actividades de la organización”⁴⁶, pero sobretodo al plantear formalidad y objetivos en la organización se debe tener presente que su construcción exige consenso y compromiso por parte de todos los involucrados.

1.4.1 Dinámica Organizacional

Muchos son los requerimientos que debe cubrir una organización, entre ellos la formalidad en los cargos laborales ya que ésta marca pautas de comportamiento, de comunicación, de responsabilidades y de lo que corresponde laboralmente a cada miembro.

Mayntz sentencia que: “la coordinación de actividades exige que algunos manden y otros obedezcan”⁴⁷ de ahí la pertinencia de un esquema que establezca el lugar que ocupa cada miembro en la dinámica organizacional.

La jerarquización de High Tech Editores responde a canales de mando que van de arriba hacia abajo, aquí cada uno de los responsables de área toma las decisiones sobre la ejecución y las actividades inmediatas que permitan el cumplimiento del trabajo, sin embargo éstos se encuentran sometidos ante otra autoridad, en este caso el director general y dueño de la empresa. Por tanto estamos ante una estructura de autoridad descendente donde mientras más bajo sea el rango se corresponde únicamente a la ejecución de actividades.

Bartoli explica que “la distribución formal de papeles y misiones puede traducirse en el organigrama, existe una multitud de configuraciones posibles y las representaciones que pueden hacerse son muy variadas”⁴⁸ existen los organigramas funcional, divisional y matricial, High Tech Editores opera bajo un esquema “funcional” ya que existe “especialización de las divisiones y requiere una determinada centralización en las decisiones tomadas en el nivel de la dirección general”⁴⁹.

⁴⁶ Ibidem p. 84

⁴⁷ Ibidem p. 125

⁴⁸ Annie, Bartoli. Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada, México, Paidós, 1983, p.63

⁴⁹ Ibidem, p.64

Además del sistema de trabajo, Bartoli menciona que este tipo de organigramas corresponden a pequeñas y medianas empresas, monoproductoras o con un sólo canal de distribución y tal es el caso de nuestro objeto de estudio.

Entre otras características a pesar de los marcados niveles de autoridad High Tech Editores no requiere un sistema autoritario coercitivo, debido al nivel de estudios y el perfil de los miembros que la confluyen, se supone que no existe una la vigilancia estricta de todas las actividades de ejecución⁵⁰ ya que esto mermaría la productividad de la organización pero en el transcurso de la investigación se implementaron “medidas de seguridad” relacionadas con la vigilancia.

Respecto al sistema de mando, mediante observación documental se encontraron las estructuras formales que se presentan a continuación, cada una de ellas está definida por departamentos, el primer organigrama que se presenta muestra a los principales líderes pero la información aquí registrada está desactualizada se calcula que la elaboración de los esquemas tiene casi tres años ya que lo elaboró el ex director de comercialización Héctor Salcido quien ya no labora en la editorial⁵¹.

Organigrama -Primer nivel –



⁵⁰ Mayntz, Renate. Sociología de la organización, Madrid, Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990, p. 128

⁵¹ Documento proporcionado por Juan Luis Yáñez Bugarini, Organigramas HTE, elaborados por Héctor Salcido.

-Área Editorial-



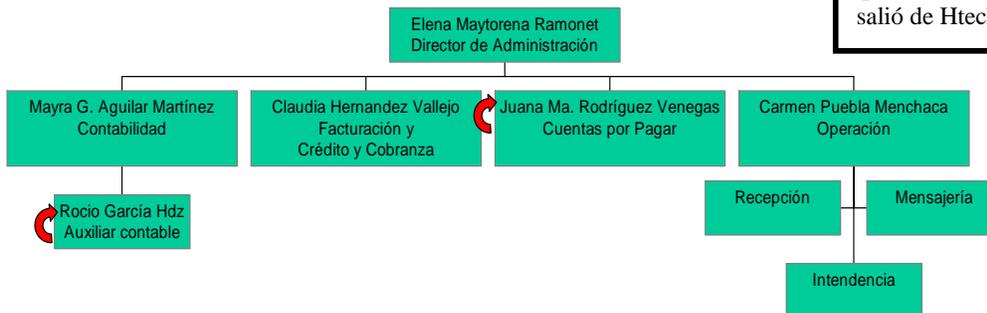
Durante estos dos años se modificó el esquema de trabajo, por un año desapareció el cargo de coordinador de redacción, además los tres reporteros aquí citados abandonaron el cargo.

-Área Diseño-



En esta área lo aquí establecido no corresponde con la realidad laboral ya que actualmente existe un coordinador de diseño que independientemente gestiona el área, cuatro de los miembros aquí mencionados ya no laboran en la empresa

-Área Administración-



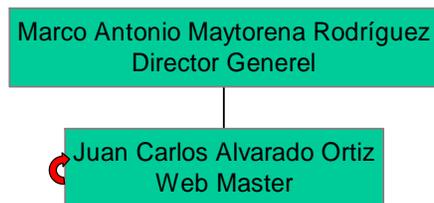
Administración sufrió recorte de personal, por lo que el orden descendente ya no corresponde con lo descrito en el organigrama, las tareas para esta área se han distribuido entre el personal que permanece en la organización, ya que no se reemplazó el personal que salió de Htech.

-Área Comercialización-



El esquema no corresponde con lo que actualmente se vive en la organización, el equipo de ventas mantiene una constante rotación de personal, además personal que se cita aquí ya es responsable de atender otros requerimientos de la empresa. Cuatro personas señaladas ya no laboran en la empresa

-Nivel Web Master-



Debido a los planes de expansión orientados al mercado Web, este equipo de trabajo se ha reforzado con la llegada de nuevo personal, encargado del desarrollo de proyectos exclusivamente de Internet.

Nota:

➡ Los miembros señalados con esta flecha ya no forman parte de la organización

No todos los miembros de High Tech Editores poseen tal información, además algunos de los cargos aquí mencionados no corresponden al área indicada también existen errores respecto a los jefes inmediatos. Se desconoce a qué respondió la creación de dichos esquemas puesto que no es información que se difunda constantemente por la organización.

Ya se mencionó que Héctor Salcido, ex Director Comercial se encargó de la elaboración de los organigramas, es evidente que al paso del tiempo los lugares se modificaron y ya no es acorde con las actividades que se realizan.

Marco Maytorena permanece a la cabeza de la organización, sin embargo, más de 10 personas mencionadas en los organigramas ya no colaboran en la empresa, hubo rotación de actividades, la realidad actual marca otro tipo de interacciones las cuales no estaría demás se citaran formalmente con un esquema de trabajo actualizado; Annie Bartoli señala que “organizar una empresa implica dos niveles de reflexión y acción. 1) El modo de distribución

de tareas y misiones denominado organización del trabajo y 2) La estructura global de la empresa formalizada en el organigrama”⁵².

1.4.2 Estructura humana

La organización es un sistema, una estructura conformada de muchos recursos y elementos. Uno de los principales recursos es el capital humano que tiene diferentes intereses y aptitudes, que permite la consecución de objetivos y tareas organizacionales, etc.

Hasta el momento High Tech Editores no ha puesto mayor atención a que mientras funcione como empresa tiene el deber de responder a un triple cometido, tal y como lo establece Mayntz: “ganar miembros, lograr su permanencia y hacer que desempeñen sus cometidos”⁵³ la empresa contrata el personal para que cumpla únicamente con el tercer parámetro que propone el autor, razón por la cual se generan problemáticas de otra índole que repercuten en los procesos productivos de la empresa.

Respecto a la formalidad y compromiso de la organización hacia sus miembros no hay mucho que mencionar, la oferta de High Tech Editores para su capital humano responde solamente a lo que marca la legislación relativa al trabajo, los miembros son remunerados por su trabajo y cuentan con un seguro de salud, existe un bono económico por puntualidad y las comisiones de los vendedores, pero no existen prestaciones, bonos de otro tipo o reconocimientos que promuevan la permanencia de los miembros en la organización.

Cada uno de los miembros de la organización tiene motivos estrictamente personales que definen por qué continúan en ella, algo de lo que se percibió durante las entrevistas realizadas durante la investigación es que en relación al rango de autoridad sobresale el “afecto a sus actividades”, la subjetividad del capital humano nos hace entender que cada uno de ellos cubre necesidades específicas mediante su trabajo en la editorial.

El inventario de los recursos humanos que a continuación se presenta da muestra de la estructura humana que hace posible la dinámica de High Tech Editores, como lo menciona

⁵² Annie, Bartoli. Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada, México, Paidós, 1983, p.53

⁵³ Mayntz, Renate. Sociología de la organización, Madrid, Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990, p. 142

Etzioni Amitai “Los recursos humanos se cuentan entre los principales medios de que disponen las organizaciones para conseguir sus fines”⁵⁴ y actualmente el capital humano de la empresa está registrado de la siguiente manera:

Tabla 1. Recursos humanos en High Tech Editores

Nombre	Adscripción	Cargo y funciones	Antigüedad
Asunción Guadalupe Angulo Ramírez	Administración	Recepcionista Realizar llamadas foráneas (larga distancia y celular) Recepción de gente Recepción y entrega de mensajería Apoyo en las áreas que lo requieran	2 años
Gerardo Leyva Cruz	Administración	Mensajero Transporte de papeles, facturas, productos a donde sea requerido	1 mes
Claudia Ivonne Hernández Vallejo	Administración	Cuentas por cobrar Responsable de facturación y cobranza de High Tech Editores y Direct Press Reportes de cobranza Elaboración de reportes (cierres de mes) Monitoreo de las fechas de cobro	10 años
Elena Maytorena Ramonet	Administración	Directora Administrativa Control de los recursos económicos, pagos, adeudos, requerimientos en la empresa Administración financiera de High Tech Editores y Direct Press	4 años
Verónica Concepción Serrano Pacheco	Administración	Intendencia Mantenimiento de las instalaciones Abastecimiento de productos higiénicos	1 año
Mayra Gisela Aguilar Martínez	Administración	Contadora Responsable de nómina Elaboración de cheques Control de pagos a proveedores Determinación de impuestos, presentación de declaraciones Mantener al tanto al personal respecto a afiliaciones al IMMS, pagos de seguro social	9 años
Mónica Rodrigo Guadarrama	Administración	Recepcionista Realizar llamadas foráneas (larga distancia y celular) Recepción de gente Recepción y entrega de mensajería Apoyo en las áreas que lo requieran	2 años
Raúl Domingo Santaella Velázquez	Administración	Sistemas Responsable del funcionamiento de los equipos tecnológicos Mantenimiento de la red	9 años
Rocío Matilde García Hernández	Administración	Cuentas por pagar Atención a proveedores Facturación de pagos a proveedores Encargada de compras de Direct Press y High Tech Editores	5 años
Ernesto Becerril Ramírez	Comercialización	Eventos	8 años

⁵⁴ Etzioni Amitai. Organizaciones Modernas, México, UTHEA, 1986, p.58

		Responsable de la logística y organización de eventos Infochannel, Torneo de Golf y Los Preferidos del Canal Diseño anuncios de los eventos en la revista Infochannel	
Graciela Reyes Briceño	Comercialización	Asesor Comercial Venta de espacios publicitarios de los productos Infochannel y Compuguía Venta de patrocinios de eventos y ediciones especiales	4 años
Gustavo Guerrero Chávez	Comercialización	Director Comercial Administración de ingresos y egresos de High Tech Editores Control de ventas de los productos impresos y on-line Líder de proyectos de mercadotecnia	2 años
Javier Vázquez Hernández	Comercialización	Asesor Comercial Venta de espacios publicitarios de los productos Infochannel y Compuguía Venta de patrocinios de eventos y ediciones especiales	1 año
Jeaneth Rodríguez Sánchez	Comercialización	Control de materiales Coordinadora de anuncios para las publicaciones impresas y on-line	2 años
Luis Omar Mijares Delahanty	Comercialización	Asesor Comercial Venta de espacios publicitarios de los productos Infochannel y Compuguía Venta de patrocinios de eventos y ediciones especiales	1 año
María del Carmen Puebla Menchaca	Comercialización	Asistente Comercial Asistencia de ventas de espacios publicitarios de los productos Infochannel y Compuguía Control de patrocinios de eventos y ediciones especiales	4 años
Sergio Eduardo Correa Serapio	Comercialización	Asistente Mercadotecnia Realizador de planes de mercadotecnia Redacción de contenidos para News Letter y Mail Blaste Desarrollo de contenido mercadológico Investigación de mercado para Direct Press Elaboración de kit de ventas	6 meses
Marco Antonio Maytorena	Dirección General	Director General Coordinador del área editorial, comercial, diseño, Web.	15 años
Iván López Monroy	Diseño	Diseñador Elaboración de campañas publicitarias Diseño de la versión impresa de las publicaciones de High Tech Editores Búsqueda de imágenes para versión impresa	9 años
Julia Novelo Tavera	Diseño	Diseñadora Mantenimiento de los sitios Web de High Tech Editores Rediseño de los sitios Web Búsqueda de nuevas implementaciones Web Monitoreo de la publicidad On-line	2 años
Yadira Cruz Ornelas	Diseño	Diseñadora Elaboración de campañas publicitarias Diseño de la versión impresa de las	1 año

		publicaciones de High Tech Editores Búsqueda de imágenes para versión impresa Responsable de la publicidad On-line	
Víctor Castañeda	Diseño	Diseñador Elaboración de campañas publicitarias Diseño de la versión impresa de las publicaciones de High Tech Editores Búsqueda de imágenes para versión impresa	1 año
Enrique Ismael Oliva Rea	Distribución	Encargado de distribución Mantener actualizadas las bases de datos Coordinar envíos de la publicación Recopilar suscriptores mediante eventos especiales de la empresa Coordinar suscripciones y logística de eventos especiales	9 años
Susly Yaret Goribay Elvira	Distribución	Asistente de distribución Responsable de suscripciones Control de suscripciones (pagadas) Administración de insumos y proveedores Coordinación de logística de envíos de las publicaciones.	9 años
Eder Fernando Corona Ortiz	Editorial	Reportero Búsqueda de información exclusiva Contactar con fuentes Cobertura de eventos Mantener contacto con agencias y ejecutivos de la industria Redactar contenidos Monitoreo de las tendencias de la industria	1 año
Ernesto López Castillo	Editorial	Editor Infochannel Responsable editorial versión impresa Planeación y revisión de contenidos Definir agendas a reporteros Coordinar la información del portal Web Colaboración con departamento de diseño para la versión impresa Coordinación de ventas para administrar contenidos Coordinar cobertura de eventos de la empresa, organizar Administrar viáticos de reporteros	4 años
Isabelle Stephanie Nuñez García	Editorial	Reportera Búsqueda de información exclusiva Contactar con fuentes Cobertura de eventos Mantener contacto con agencias y ejecutivos de la industria Redactar contenidos Monitoreo de las tendencias de la industria	1 año
Leticia Mandujano Candia	Editorial	Reportera Búsqueda de información exclusiva Contactar con fuentes Cobertura de eventos Mantener contacto con agencias y ejecutivos de la industria Redactar contenidos Monitoreo de las tendencias de la industria	5 años
María del Pilar Hernández Santamarina	Editorial	Editora Compuguía Planeación del temario anual de la publicación	5 años

		Organización de contenidos Asignación de temas a colaboradores Supervisar diseño y contenido de la publicación Mantenimiento del sitio Web Apoyo a departamento de ventas	
Ricardo García Fernández	Editorial	Corrector de Estilo Selección y corrección de la información para versión impresa, Cobertura de eventos Redacción de contenidos especiales	11 años
Juan Luis Yañez Bugarini	Editorial On-line	Editor On-line Administrar los portales Web Administrar la publicación de productos en los portales Web Responsable de los envíos electrónicos Control de publicidad y contenidos multimedia en los portales Web	8 años
Sergio Martínez	On-line	Web Master Administración de servidores Administración de sitios Web Programación de páginas Web Programación de base de datos Soporte a bases de datos Realizar respaldos de red, servidores, base de datos	1 mes
Iván Eduardo Castro Calderón	On-line	Director On-line Control de diseño y contenido de los sitios Web Desarrollo de implementaciones e innovaciones para los sitios	8 meses
César Bahena Rojas	On-line	Diseñador y post-productor Encargado de contenidos multimedia para los sitios Web Responsable de videos, audio e imágenes Asistente en diseño On-line	3 meses

Cabe mencionar que el registro con el que cuenta la empresa sólo define el nombre y la adscripción, los demás datos fueron obtenidos directamente de los empleados, incluso al momento de señalar sus actividades surgía confusión esto porque tampoco poseen un perfil de actividades claramente definido. Fue una constante que el capital humano recalcará que no existen definiciones concisas respecto a sus cargos laborales.

Como parte de este registro también sobresalió que 12 de los 34 empleados registrados en High Tech Editores tienen más de cinco años en la organización, además al comparar los organigramas registrados con la situación actual de la empresa la mayor rotación de personal se encuentra en las áreas de diseño, ventas y editorial, lo anterior expone la carencia de medidas de retención de personal y que durante el proceso de selección no se evalúan eficientemente las aptitudes de los postulantes.

Esto representa una debilidad de la organización, ya que al no contar con personal calificado y que de acuerdo con su personalidad haga suyos los objetivos de la organización, se expone la calidad del trabajo a realizar, es importante contar con un perfil para cada uno de los cargos existentes en la organización, así como también conocer sus intereses “los miembros tienen, por lo menos, que estar de acuerdo con los objetivos particulares concretos a que aspira la dirección, pues de otro modo ésta no puede contar con su obediencia”⁵⁵.

1.4.3 Llegar y permanecer

El capital humano es un factor clave que permite funcionar y mantener a cualquier organización. De acuerdo con las características de High Tech Editores, el reclutamiento de personal se realiza de forma voluntaria puesto que la gente interesada en las ofertas de trabajo se acerca a la empresa para realizar las evaluaciones correspondientes de acuerdo a las actividades que se requieran.

Mayntz plantea que “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”⁵⁶, esto sin duda influye en el desempeño y desarrollo que pueden lograr los miembros que se integran.

El proceso de reclutamiento y selección y High Tech Editores se realiza de forma directa, las vacantes son publicadas en la bolsa de trabajo OCC (con perfiles emergentes y de acuerdo a los requerimientos del jefe en turno), también son publicadas en *Infochannel* donde se especifican las actividades a desarrollar y el contacto telefónico para concertar entrevistas.

El autor de Sociología de la organización también plantea que una empresa al poseer una buena imagen atrae a personal calificado para laborar en ella pero la editorial no contempla la importancia de este factor, por tanto, no promueve acciones que posicionen a la empresa al ofrecer mayor calidad de vida o expectativas laborales.

⁵⁵ Mayntz, Renate. Sociología de la organización. Madrid, Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990 p.

⁸⁷

⁵⁶ Ibidem, p. 144

Incluso al reclutar personal, han surgido los “solicitantes espontáneos” los cuales son seleccionados por gente que incluso está por salir de la organización, en ocasiones la premura del tiempo y ante el desinterés de la gente que se va la empresa se ve obligada a seleccionar a la persona que consideran resolverá de “mejor manera las cosas”.

No existe mayor filtro entre los postulantes y el líder que solicite el servicio, no se realizan pruebas de ningún otro aspecto (psicológico, psicométrico) solamente se evalúan conocimientos sobre las actividades que se requieran.

Ha surgido un conflicto en este sentido ya que en ocasiones los responsables del reclutamiento no conocen todos los parámetros a evaluar ejemplo de ello fue el área de diseño la cual requería de un diseñador especializado en Internet, la contratación de éste corrió a cargo del coordinador de diseño el cual no conocía todos aspectos que debía calificar, se realizó la contratación, sin embargo la persona que obtuvo el puesto no cumplió con las expectativas por lo que fue despedido algo que implicó tiempo y dinero perdido al realizar una mala elección.

Como ya se mencionó el reclutamiento de becarios y prestadores de servicio social se realiza mediante las bolsas de trabajo en universidades como: UNAM, UNITEC, UVM e IBERO. Para este tipo de reclutamiento no se exige mucho conocimiento puesto que para algunos representa la primer oportunidad laboral, el problema surge cuando al momento de solicitar personal ya sea en las áreas de diseño o editorial se recurre a esta gente que a pesar de ya estar involucradas con el medio desconocen procesos o métodos para hacer las cosas.

Se ha vuelto una tendencia contratar a personal que ingresa a High Tech Editores como becario pero las demandas de trabajo en ocasiones no corresponden a los conocimientos que éstos tienen sobre el área lo que trae como consecuencia pérdida de tiempo en su capacitación así como una baja en la calidad de los productos mientras los nuevos empleados se vinculan con el trabajo que tienen que desempeñar.

En general el sistema de reclutamiento en High Tech Editores se realiza de la siguiente forma: el postulante se comunica con el líder solicitante, se pacta una cita, desde la primera entrevista se realizan los exámenes pertinentes y de acuerdo a los resultados se planea una segunda entrevista para observar detalles más específicos.

En caso de ser contratados se presentan al primer día de actividades con su jefe directo quien los induce informalmente a sus actividades, es en esa primera semana cuando la otra filial de High Tech Editores, Forma Servicios Empresariales S.A. de C.V. realiza los trámites correspondientes para efectuar la contratación.

La empresa no acostumbra la contratación por recomendación, a excepción de la llegada de personas tras la aprobación del Director General, tal es el caso de la hija del dueño como Directora Administrativa y su esposo quien se integró como Director On-line.

Es bien sabido que al contemplar una oferta de trabajo se piensa en las posibilidades de ascenso, de crecimiento profesional, de mayores conocimientos, etc. pero en High Tech debido a su dimensión no se aspira a tener mayor movilidad respecto a los cargos, además al ser una empresa familiar, los altos mandos son ocupados por los mismos integrantes de la familia Maytorena, incluso el personal que en algún momento pudo ascender en la organización fue descartado al realizar una contratación externa, por ejemplo la Dirección Comercial. Por esto el ascenso entre el personal de la casa editorial “está limitado a determinados sectores de la jerarquía”⁵⁷.

1.4.4 La tecnología al servicio de la tecnología

Al recurrir a los teóricos Woodward y Perrow otro parámetro que nos puede ayudar a clasificar a una organización es lo concerniente a la tecnología⁵⁸ ya que los recursos tecnológicos representan herramientas que permiten o facilitan la consecución de objetivos, por ejemplo la estandarización de la producción o como ayuda para la fabricación de productos de diversa índole.

De acuerdo con los métodos de producción se requiere de cierta infraestructura además es importante tener bien claros los objetivos de la organización para así abastecerse de las herramientas tecnológicas necesarias.

⁵⁷ Mayntz, Renate. Sociología de la organización, Madrid, Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990, p.154

⁵⁸ Salaman, Graeme, La clasificación de las organizaciones y la estructura de la organización: los elementos y las interrelaciones principales, en Salaman y Thompson. Control e Ideología en las organizaciones, México, FCE, 1984 p. 79

Tal y como afirma Woodward: “la tecnología es un determinante importante de la estructura organizacional”⁵⁹, mientras que Perrow determina que “las cosas que se hacen, y las maneras en que se hacen, constituyen la tecnología de la organización”⁶⁰.

High Tech Editores se desempeña bajo un objetivo general, por ello abastece a su personal de tecnología necesaria para que cada uno de los responsables de los procesos productivos cumpla sus tareas.

Actualmente cuenta con 53 computadoras Lanix cuyo sistema operativo es en su mayoría Windows XP, el área de diseño tiene 6 computadoras Mac, esto por los requerimientos de resolución, capacidad y amplitud que los diseñadores necesitan para la elaboración de anuncios, revistas y demás actividades a su cargo, en general se puede decir que cuentan con los recursos de software necesarios para la ejecución de proyectos multimedia, de edición, Web e impresión, sin embargo para los requerimientos que actualmente tienen el equipo multimedia no es el indicado.

Respecto a los insumos tecnológicos, el área antes mencionada es la que se encuentra más equipada, ya que además de las computadoras cuentan con dos impresoras láser que les permiten realizar sus pruebas de color y distribución de contenidos. Se puede decir que se encuentran abastecidos casi de todos los materiales necesarios para la creación de los productos de la empresa, con esto se afirma la idea de que lo concerniente a la tecnología es inherente a la estructura organizacional ya que su importancia radica en el hecho de que permite realizar las tareas que se van sumando a la consecución de objetivos.

Entre otros equipos, existe un proyector el cual es utilizado para juntas, presentaciones y antes de manera informal para transmitir películas o proyecciones en horarios extra-laborales, a pesar de contar con uno esto no genera mayor problemática.

Entre los equipos de cómputo también se encuentra una laptop utilizada cuando los reporteros trabajan fuera de la ciudad, esto con el fin de que envíen la información recabada lo más pronto posible, respecto al área editorial ésta cuenta con 5 cámaras fotográficas digitales Réflex utilizadas para la información gráfica y multimedia ya que también tienen la

⁵⁹ Ibidem p.81

⁶⁰ Ibidem, p.81

responsabilidad grabar videos con los ejecutivos de la industria. Cuando se realizan eventos especiales, así como participaciones en ferias se utiliza un equipo de sonido.

Debido a los servicios de Internet que provee, la empresa cuenta con un Switch 10/100/1000, se adquirió hace dos años y se utiliza para administrar tanto la red interna como la externa (portales Web) de la compañía. La pertinencia de este dispositivo es que permite un tráfico más fluido de datos y contenidos, optimiza la transmisión de gráficos, multimedia, y otras aplicaciones a través de la red.

Existen cuatro servidores P4, de 2 GB de memoria RAM y sistema operativo Windows 2000 Server, éstos otorgan soporte a toda la información generada en la casa editorial: imágenes, información, sistemas de captura, además permiten el intercambio de información entre departamentos, todas las revistas, bases de datos, imágenes y contenidos se encuentran almacenados en estos aparatos lo que garantiza la seguridad y respaldo de información en caso de que alguna computadora falle.

Entre los planes de equipamiento se contempló la compra de equipos de vigilancia para las instalaciones de High Tech Editores esto con el fin de tener mayor seguridad y control respecto a la entrada y salida de gente interna y externa a la empresa. Cabe mencionar que mediante un acuerdo comercial la empresa ya cuenta con más de diez cámaras colocadas a lo largo del inmueble, la imprenta y los talleres, en este sentido resulta incongruente el hecho de que no se requiere vigilancia estricta sobre el capital humano más sin en cambio áreas comunes como el comedor cuentan con dicha vigilancia por lo que los miembros de la organización pueden ser monitoreados en todo momento.

La incidencia de los recursos tecnológicos sobre el desempeño de los miembros de la organización no representa un problema grave pero la capacidad de las máquinas a veces no corresponde con las tareas del personal, no es continua la renovación de equipo como suele ocurrir en otras empresas, pero en el momento que se requiera y se justifique la adquisición de algún recurso tecnológico se realizan las compras o actualizaciones de software pertinentes.

1.4.5 Paradoja de lo formal con lo real

En High Tech Editores no se tiene registro sobre algún manual de procedimientos, las actividades desempeñadas por los miembros de la organización se llevan a cabo a través del conocimiento que éstos poseen desde que se integran o mediante la transmisión y capacitación informal sobre los procesos de trabajo.

A pesar de esta limitante, la empresa orienta y desarrolla sus actividades con la idea de preservar el objetivo principal para la que fue concebida⁶¹ ya que a pesar de la inexperiencia, de la falta de conocimiento o de tiempo por parte de su personal, la empresa siempre re-direcciona el trabajo para que se actúe de acuerdo su propósito general.

Entre las consecuencias de la ausencia de un documento de este tipo es que en el momento que algún miembro de la organización renuncia o es liquidado, el conocimiento no puede ser transmitido, lo que provoca que la gente que se queda a cargo no conozca el proceso completo o detallado, ejemplo de ello es el área de diseño quien debido a la rotación de personal las actividades de quienes permanecen resultan afectadas ya que no poseen el total conocimiento de los métodos de trabajo, lo que deriva en pérdida de tiempo o mala calidad en el desempeño.

Como ya se indicó el hecho de que los miembros desconozcan el proceso real de trabajo en el que se encuentran insertos provoca indiferencia por continuar una cadena productiva eficiente, prueba de ello es la poca colaboración y comunicación que existe entre departamentos, ya que cada uno de los miembros desarrolla su trabajo sin tiempos formalmente definidos lo que genera una secuencia de atrasos, errores, cuellos de botella que repercuten principalmente el proceso final de la producción, en este caso: la distribución.

En High Tech Editores la distribución es el vínculo más importante con los lectores y en múltiples ocasiones la entrega de las publicaciones se lleva a cabo con dos o tres días de atraso lo que por ende genera malas percepciones respecto a la vigencia de los contenidos.

⁶¹ Mayntz, Renate. Sociología de la organización, Madrid, Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990, , p.84

Cada uno de los departamentos tiene un parámetro de días para desarrollar sus actividades, sin embargo, la interrelación de las áreas hace que los retrasos impacten a cada departamento a pesar de que algunos miembros procuren desempeñar sus actividades en los márgenes establecidos.

A continuación el proceso real de la cadena productiva de High Tech Editores durante la elaboración de la revista *Infochannel*:

Debido a la periodicidad de la publicación *Infochannel* (semanal) la elaboración de esta revista es la que marca un ritmo de trabajo más dinámico en la organización, los tiempos de entrega se tienen “establecidos” por días, esto obliga a todos los colaboradores a entregar su trabajo con límites de tiempo estrechos. La secuencia de trabajo a diferencia de otras organizaciones abarca de jueves a miércoles (día de cierre de la publicación). Involucra a casi todas las áreas, incluso es cuando se marca un vínculo muy significativo con su proveedor Direct Press:

1. Jueves. El proceso inicia en el área editorial, el Director Editorial calendariza trimestralmente las portadas de la revista, con la realización previa de esta sección el jueves se puede tener la seguridad de contar con los temas desarrollados para enviarlos al área de Diseño y que ésta pueda realizar una propuesta sobre los colores a utilizar, las fotografías y otros detalles, esto lo trata el Coordinador de Diseño con el Director Editorial.

2. Viernes. En este día se tiene establecido que Editorial siga dando sugerencias sobre el armado de la revista, a la vez que el área de Diseño comienza a formar las primeras páginas de la publicación.

3. Lunes. La labor de los reporteros se planea a inicio de semana, de acuerdo al seguimiento de las fuentes informativas, se hace una jerarquización de qué eventos son dignos de cubrir y dedicarles un espacio en *Infochannel*, la agenda del equipo de reporteros se coteja con los viajes y eventos especiales que tengan por realizar y así se distribuye el trabajo de los siguientes cinco días. Desde este día los reporteros asisten a eventos que ya tengan agendados previamente, por lo que desde este día se genera información que es utilizada para las actualizaciones del portal Web.

4. Martes. La jornada laboral de este día exige que se realice un mayor número de avances respecto al armado de la publicación, Diseño ya debe tener gran parte de las secciones armadas para que lo demás sea corregir, aumentar, quitar, es decir ajustes que demande tanto Editorial como el departamento de Ventas.

Durante el día también se va generando nueva información que se publica en el sitio Web de *Infochannel*, además de viernes a miércoles se hace un stock de notas para jerarquizar su importancia y seleccionar las que resulten más interesantes para la publicación impresa.

5. Miércoles. Este día es crucial, ya que a pesar de que se tengan avances en el diseño de portada o algunas secciones, la información y contenidos “frescos” se entregan hasta este día a Diseño, además Ventas resuelve por completo la situación de sus anunciantes respecto al tamaño y páginas que se patrocinarán, si habrá algún material informativo inserto en la revista, etc.

Los reporteros entregan las últimas notas que serán consideradas para la publicación, se corrigen, se comprueba que las fotos correspondan a la gente en cuestión, se trabaja con base en una cuadrícula que marca la distribución y el número de páginas para la edición. Editorial aprueba la distribución de contenidos y remite el documento a Diseño, quienes vuelven a modificar o adaptar anuncios y contenidos de acuerdo a los requerimientos.

Una vez que se realiza en cierre de información, Diseño se encarga del armado final de las secciones, paulatinamente va entregando página por página a Editorial para que corrobore fotos, contenidos, pies de fotos, etc. Cuando se tiene el visto bueno por parte de Editorial, Diseño comienza el envío de ese material a Direct Press, quien que se encargará del siguiente proceso de elaboración de *Infochannel*.

En la imprenta se reciben los primeros contenidos y comienza el armado de pliegos de cuatro páginas, sin embargo debido a la distribución de éstas el armado de pliegos concluye hasta la entrega final.

Cuando Diseño tiene armado y verificado todo el material, autoriza el envío a imprenta para que complete los formatos que requiere, luego de esto se realiza la primera impresión en plotter para tener el ejemplo preciso de lo que se imprimirá a gran volumen (pruebas), el

diseñador en turno verifica que todo corresponda con el trabajo realizado y si es necesario realiza correcciones, cuando se tiene la versión final entonces se procede a la impresión de placas (especie de negativos fotográficos en lámina), cuando se tienen las placas se verifica que los niveles de tinta y de papel en las máquinas sea el indicado, entonces se da la orden de impresión que se llevará a cabo durante toda la noche del miércoles para jueves.

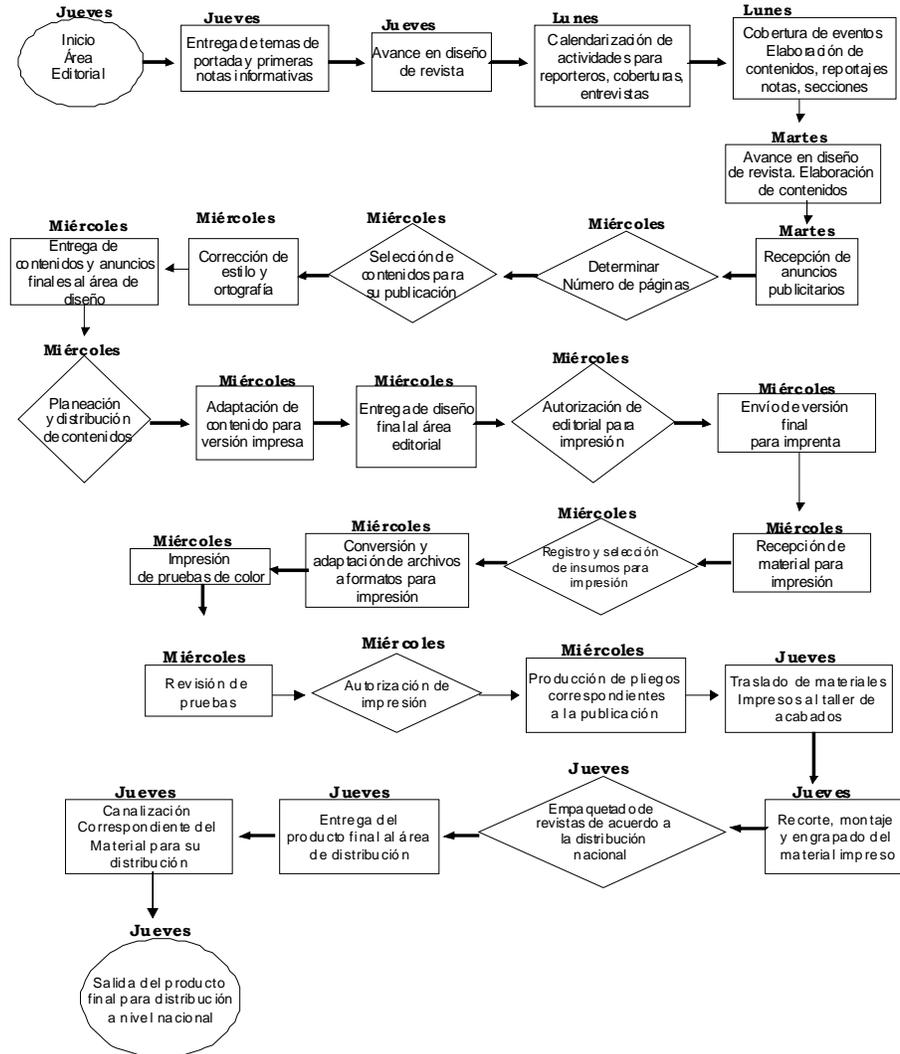
6. Jueves. Durante las primeras horas del jueves termina la impresión de las casi 10,000 revistas, los pliegos son trasladados al taller de acabados donde se dobla, monta, engrapa y recorta al formato original, luego del armado final, se empaquetan de acuerdo a la distribución a nivel nacional.

El producto final es entregado a fabricantes, mayoristas y distribuidores de la industria TI, High Tech Editores les hace llegar el material informativo a través de: SEPOMEX, mensajería, paquetería local (D.F.), paquetería interior Redpack y también los mensajeros de la empresa trasladan el producto a determinados mayoristas, en el Distrito Federal.

La entrega de los ejemplares se realiza en el transcurso de todo el jueves para que durante viernes y sábado pueda llegar a sus destinos finales. Mientras tanto, el área editorial comienza a efectuar nuevamente el proceso aquí descrito.

A continuación el flujograma ideal que muestra la cadena productiva antes descrita:

Flujograma ideal, cadena productiva revista *Infochanel*



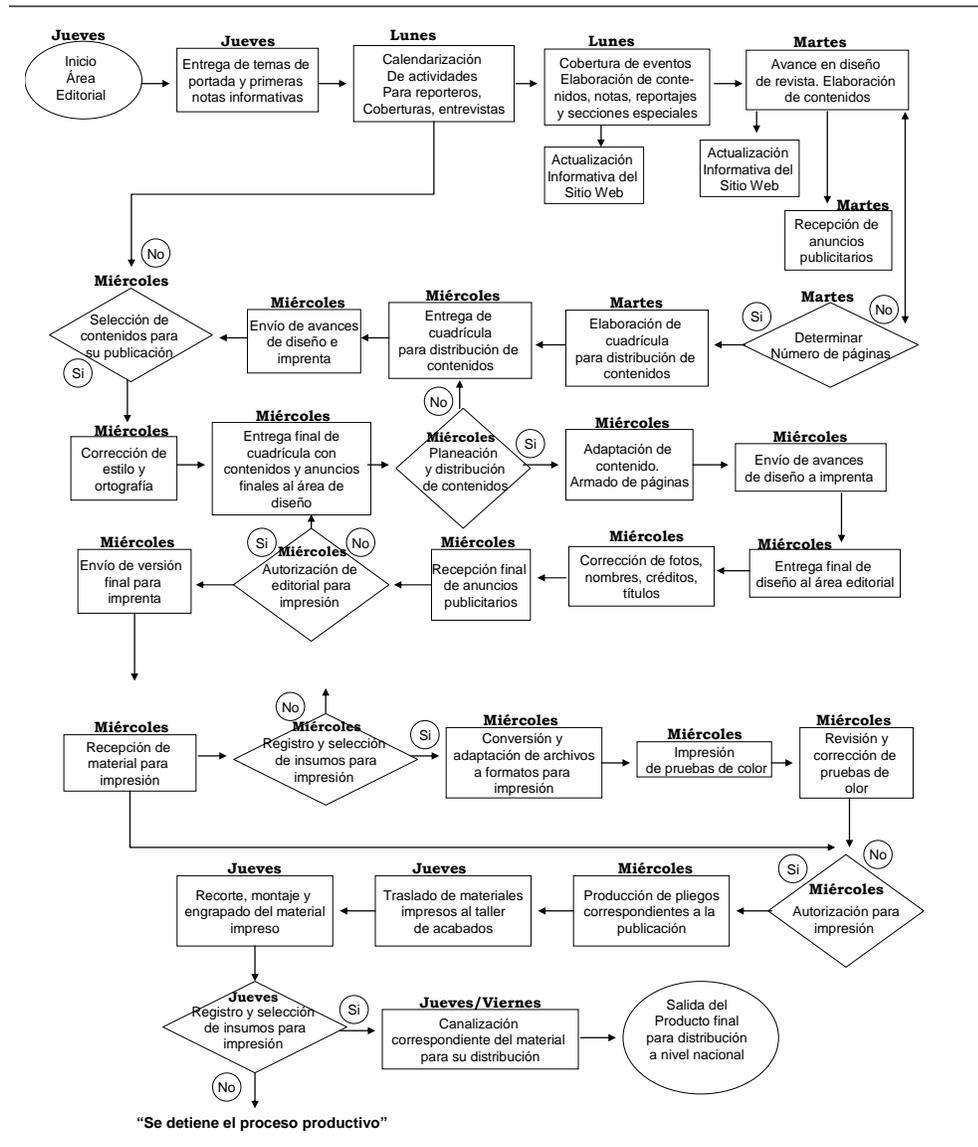
La formalidad en este sentido ayudaría a marcar las pautas de trabajo adecuadas para el seguimiento de los objetivos productivos de High Tech Editores, sin embargo, resulta de cierta forma utópico que un proceso de trabajo cumpla con todos los parámetros y acciones establecidas, ya que en la realidad organizacional se presentan variaciones, contingencias o métodos “más simples” para llevar a cabo las tareas.

El problema de carecer de lineamientos formales surge cuando no se respetan las tareas básicas de los procesos productivos, en este sentido se puede caer en “vicios”, formas inadecuadas de realizar procesos o indiferencia ante el trabajo propio que inevitablemente

repercute en los demás, ya que todas las tareas se encuentran insertas en una cadena productiva que de no ser respetada genera cuellos de botella, problemáticas de calidad, mala expectativa de vida en las organizaciones y demás consecuencias que pueden debilitar la estructura organizacional.

A continuación el esquema real del proceso productivo de High Tech Editores en la elaboración de *Infochannel*:

Flujograma real, cadena productiva revista *Infochannel*



1.4.6 Fallas y consecuencias en el desempeño laboral

Durante el reconocimiento de las variables del entorno y la estructura de la organización comenzaron a detectarse situaciones poco favorecedoras para la cadena productiva, uno de los problemas productivos que sobresalió es el retraso en la entrega del trabajo correspondiente, como ya se dijo, esto genera una cadena constituida por malos entendidos y apatía, que da como resultado la entrega a destiempo de la publicación *Infochannel*.

La revista sale fechada con el primer día hábil de la semana y en ciertas regiones *Infochannel* se entrega a los lectores hasta martes o miércoles, por tanto pierde vigencia, la empresa no ve reflejada esta situación en impactos económicos evidentes, sin embargo, por el prestigio de la marca resultaría adecuado que se optimizaran los procesos.

Tabla 2. Medición de entregas para distribución revista *Infochannel*.

Trimestre Junio-Agosto

Entrega publicación <i>Infochannel</i>	Jueves	Viernes
2 de junio de 2008 #685	Entrega 5 p.m.	
9 de junio de 2008 #686	Entrega 5 p.m.	
16 de junio de 2008 #687	Entrega 5 p.m.	
23 de junio de 2008 #688	Entrega 5 p.m.	
30 de junio de 2008 #689	Entrega 5 p.m.	
7 de julio de 2008 #690	Entrega 5 p.m.	
14 de julio de 2008 #691	Entrega 5 p.m.	
21 de julio de 2008 #692	Entrega 5 p.m.	
28 de julio de 2008 #693		Entrega
4 de agosto de 2008 #694		Entrega
11 de agosto de 2008 #695		Entrega
18 de agosto de 2008 #696		Entrega
25 de agosto de 2008 #697		Entrega

- a) El esquema de trabajo demanda la entrega del material antes de las 2 p.m. esto con el fin de que las mensajerías y el servicio de correo puedan entregar lo más pronto posible la publicación.
- b) Los retrasos en la entrega de contenidos, diseño, imágenes y correcciones hacen que la impresión y armado de la publicación se recorra. En el último trimestre todas las publicaciones fueron entregadas fuera de tiempo del horario ideal.

La incidencia de los retrasos en la entrega de la publicación en su mayoría fue por horas, se supo que en algunas ocasiones la entrega del material para la distribución se recorre hasta el sábado, esto por requerimientos especiales de publicidad o diseño, la medición aquí presentada se realizó mediante entrevistas al personal implicado en dicha tarea⁶², sin embargo, no existe un reporte oficial que registre los retrasos en la entrega de material.

De acuerdo a los datos proporcionados, durante el trimestre analizado el impacto en los retrasos repercutió seriamente en cinco ocasiones cuando la entrega se recorrió hasta el día viernes, si se calcula que los servicios de mensajería tardan hasta 96 horas en la entrega del producto, las últimas publicaciones llegaron a su destino entre martes o miércoles, todo esto obviamente depende de la hora de entrega por parte de High Tech Editores.

Cada uno de los miembros de la organización está conciente de las fallas del proceso, sin embargo aquí se deriva otra problemática de carácter comunicativo ya que el personal se rehúsa a hablarlo debido a que como respuesta reciben indiferencia o desinterés.

Únicamente como respuesta a dicho retraso, desde hace tres años se cambió el día de entrega de *Infochannel*, antes el cierre se realizaba los días jueves, pero como el retraso era todavía mayor se cambió el cierre para el miércoles.

Otro aspecto que resulta amenazante en este sentido es que una vez que cada área entrega el trabajo correspondiente, se deslinda del siguiente proceso, la entrega del producto no es algo que les cause mayor preocupación, puede ser porque cumplen con ese trabajo e inmediatamente deben atender otro, sin embargo, resulta indispensable conocer hasta qué día recibe el lector la revista, esto mediante un monitoreo que les permita tener mayor certeza respecto al impacto de su trabajo, ya que de nada sirve gastar recursos económicos, humanos

⁶² Entrevista realizada a L.R.C. Enrique Oliva Rea, Jefe del Departamento de Distribución, High Tech Editores

y temporales si la revista se queda almacenada en una bodega sin que los lectores tengan acceso a ella.

Otro de los problemas productivos detectados y al cual la investigación dirigirá mayor atención es a la irregularidad en la venta de los espacios publicitarios de la publicación *Infochannel*, este acontecimiento responde a diversas variables entre las que se encuentra la tendencia del periodismo virtual, la crisis económica, la capacitación de los responsables de ventas, etc.

En esta fase de la investigación se evaluó el promedio de anunciantes por publicación, la medición se realizó durante el trimestre que abarcó de junio a agosto de 2008, las cifras se obtuvieron de los reportes del personal de ventas quienes semana a semana registran los porcentajes de ventas, sin embargo las cifras de las ganancias obtenidas no pudieron ser proporcionadas por cuestiones de “confidencialidad”; curiosamente se detectó que este periodo representa uno de los más productivos del año, ya que la publicación de anuncios se respaldó con la realización de eventos especiales (Foro Infochannel).

Al realizar un análisis de los datos que registran la tendencia de anunciantes se detectó que a principio y a fin de año existe una baja considerable, razón por la cual se deberá poner más atención en este sentido, puesto que lo ideal es mantener un promedio en el número de anunciantes durante todo el año, que garantice la rentabilidad del medio de comunicación.

Tabla 3. Medición de anuncios vendidos

Trimestre Junio-Agosto

Entrega publicación <i>Infochannel</i>	No. de anuncios	No. de páginas	Porcentaje de publicidad
2 de junio de 2008 #685	18.68	52	35.9%
9 de junio de 2008 #686	15.83	40	39.6%
16 de junio de 2008 #687	18.67	52	35.9%
23 de junio de 2008 #688	12.5	56	34.8%
30 de junio de 2008 #689	15.15	44	35.3%
7 de julio de 2008 #690	12.38	36	34.4%
14 de julio de 2008 #691	25.66	52	49.3%
21 de julio de 2008 #692	17.05	40	42.6%
28 de julio de 2008 #693	14.17	36	39.4%
4 de agosto de 2008 #694	24.51	64	38.3%
11 de agosto de 2008 #695	15.67	40	39.2%
18 de agosto de 2008 #696	12.64	44	28.0%
25 de agosto de 2008 #697	15.34	36	42.6%

- El problema medido corresponde al área de ventas
- La política editorial establece que el porcentaje máximo de publicidad es del 40% en cada publicación
- **Números en negritas.** La mayoría de estos anuncios que compraron como parte del patrocinio de los Foros *Infochannel*

Como ya se mencionó, el trimestre medido resultó uno de los más productivos durante el año, incluso rebasó el 40% de la publicidad en las ediciones 690 y 691 esto por los eventos especiales de la casa editorial, muchos de los patrocinadores adquieren paquetes que incluyen anuncios especiales de acuerdo a las fechas en que se efectúan los Foros *Infochannel*, sin embargo es evidente la baja de anuncios en las semanas que no se realiza evento y comparando el mayor número de páginas con el menor rango la revista baja hasta un 50% por publicación, tal es el caso del ejemplar 696.

Se supone que la revista *Infochannel* es la que genera el mayor número de ingresos económicos a la casa editorial, sin embargo las cifras antes mencionadas nos demuestran que probablemente de no existir los eventos especiales, la publicación por si sola no generaría los ingresos que actualmente sustentan a la organización.

Actualmente la crisis económica mundial impacta las ventas del medio, *Infochannel* está sufriendo los recortes en la mercadotecnia de sus clientes empresariales por lo que en 2009 se han publicado ediciones únicamente con 29 páginas de contenido, esto obviamente como resultado de la baja en ventas publicitarias.

Cuellos de botella

Los cuellos de botella en High Tech Editores, son el resultado de “vicios” que surgen por la falta de procesos laborales formalmente establecidos que permitan orientar los tiempos y las condiciones bajo las cuales se debe hacer el trabajo.

Por ejemplo, los atrasos operativos desde áreas como Ventas retrasan significativamente las primeras tareas establecidas en la planeación de la revista, en dicha área por ejemplo, la entrega a destiempo de los anuncios publicitarios afecta significativamente el diseño de las publicaciones, lo que implica pérdida de tiempo.

Durante la investigación se detectó que el personal se encuentra conciente de ello, sin embargo, estas situaciones ya no se dialogan, muestra de cómo el capital humano tiende a la apatía, desinterés o sumisión ante procesos donde la falta de colaboración y entendimiento afectan la eficacia de un proceso, por mínimo que parezca.

En el caso de *Infochannel* la cadena de retrasos afecta al área de diseño ya que al no tener confirmado el número de páginas, no puede trabajar sobre la estructuración definitiva de la publicación, esto porque en cualquier momento puede ser modificada por lo que diseñadores y responsables del armado editorial, se resignan a esperar la llegada del material completo a horas que rebasan lo deseable.

Lo anterior repercute en la entrega para imprenta, High Tech Editores considera que Direct Press es la que retrasa los procesos, sin embargo, la impresión y armado de la revista demanda

cierto número de horas que sin duda se van recorriendo mientras más demore la entrega de las páginas. Direct Press cuenta con el capital humano “suficiente” para realizar su trabajo siempre y cuando todos asistan a laborar, ya que si eso no sucede se tienen que esperar a que alguien más pueda realizar actividades de acabados (armado de revista), factores que también influyen al optimizar el servicio de la imprenta.

El cuello de botella es mayor en la última fase del proceso –distribución- que se ve afectada ya que el esquema ideal exige la entrega del producto antes de las dos de la tarde del jueves, sin embargo lo real es que la recepción de producto por parte de las mensajerías se da hasta después de las cinco de la tarde, esto se traduce a un día perdido en la repartición de la revista por territorio nacional.

En cuanto al problema productivo relacionado con la venta de los espacios publicitarios de *Infochannel*, los cuellos de botella se registran cuando los responsables de ventas no cuentan con la información oportuna para ofertar los servicios.

Para Editorial también implica retrasos productivos el hecho de que Ventas resuelva de último momento la comercialización de los anuncios, sobre todo si se trata de publireportajes que son encargados el mismo día de cierre de la publicación, respecto a este problema en los siguientes capítulos se detallarán los factores comunicativos que impiden que la relación interdepartamental sea la indicada para la resolución de conflictos, para ello se aplicaron encuestas y se realizó un grupo de discusión que será referido más adelante.

Análisis causa-efecto

Ante los problemas productivos detectados también resulta oportuno estudiar la policausalidad que los genera, para llegar a una posible conclusión sobre la causalidad de las problemáticas se utilizó una técnica cualitativa denominada Pescado de Ishikawa, la cual ayuda a “explorar y mostrar todas las causas posibles de un problema o una condición específica”⁶³. Entre los factores que se contemplan como posibles causas se encuentran las 5 M’s: mano de obra, métodos, medio ambiente, materiales y la maquinaria involucrada en el problema que encabeza dicho esquema.

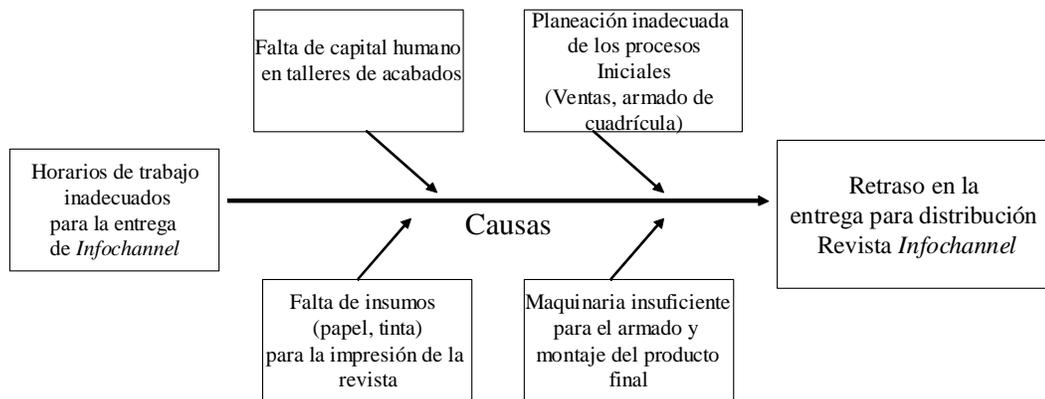
⁶³ Martínez, Emilio. Herramientas Estadísticas Básicas. Lecturas de Comunicación Organizacional, 1986. p.8

El también denominado diagrama de espigas de pescado sugiere que al aplicar un análisis bajo su esquema se “trate de ubicar todo lo que ha cambiado así como las desviaciones de las normas o patrones”⁶⁴ la idea principal es “tratar de curar las causas, no los síntomas del problema”⁶⁵.

Para elaborar el esquema del primer problema productivo recurrimos a la observación simple que como ya se mencionó “observa las realidades sociales presentes... hechos que se producen espontánea y naturalmente”⁶⁶, la observación de esta índole significa “la inspección mediante el empleo de sus propios sentidos... de las cosas y hechos de interés social, tal como son, espontáneamente en el tiempo en que acaecen”⁶⁷, por lo tanto el armado del esquema se nutrió de la investigación de las variables del entorno y de estructura que previamente se realizó.

Aquí se presenta el diagrama causa-efecto del primer problema productivo mencionado:

Diagrama Causa-Efecto
 Problemática #1
Retrasos en la entrega Revista *Infochannel*



El esquema ideal del trabajo de distribución demanda la entrega de producto los días jueves antes de las 2 p.m., sin embargo una serie de factores repercuten para que la entrega no pueda ser realizada a la hora solicitada, la demora puede llevarse desde unas cuantas horas hasta un día completo. Aquí las posibles causas del problema

⁶⁴ Ibidem p. 8

⁶⁵ Ibidem p. 8

⁶⁶ Sierra Bravo, Restituto, Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios. España, Paraninfo sa, Décima edición 1995 p. 253

⁶⁷ Ibidem p. 253

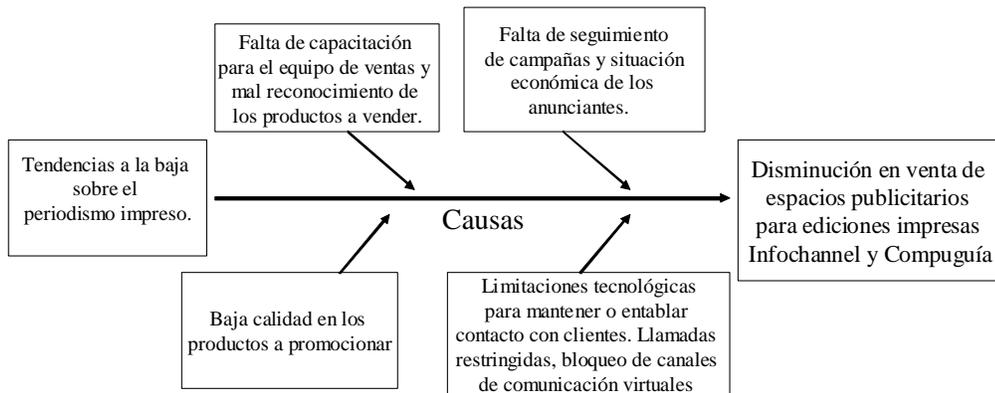
Como podemos ver, las 5 M's conforman un problema que a primera vista parece que puede ser solucionado con mayor planeación y capacitación, la cuestión de las maquinarias es un poco más difícil de atender, sin embargo la misma planeación permitirá que ese requerimiento vaya adecuándose a las necesidades de distribución.

Entre otros beneficios la técnica Pescado de Ishikawa permite “ilustrar claramente las diferentes causas que afectan un proceso, identificándolas y relacionándolas unas con otras”⁶⁸.

Con relación a la irregularidad en las ventas de la publicación se realizó el esquema para entender las diversas lógicas a las que responde dicha problemática.

A diferencia del primer problema que responde más a lineamientos internos, la irregularidad de ventas está condicionada en mayor medida a factores externos, tales como la crisis financiera, las tendencias del periodismo impreso, etc. De igual manera, este esquema fue elaborado principalmente por la observación, a continuación se identifica dicha problemática:

Diagrama Causa-Efecto
 Problemática #2
Venta de anuncios para publicación *Infochannel* y *Compuguía*



La tendencia actual para el periodismo especializado son las publicaciones digitales, por tanto, se han registrado bajas considerables en la venta de los espacios publicitarios de las principales publicaciones impresas de High Tech Editores. Infochannel se encuentra más favorecida respecto a Compuguía, sin embargo, las dos registran bajas en ventas que incluso ponen en riesgo la publicación de la segunda revista.

⁶⁸ Martínez, Emilio. Herramientas Estadísticas Básicas. Lecturas de Comunicación Organizacional, 1986 p.8

En este problema, la eliminación de las causas que propone el diagrama de espinas de pescado es más compleja puesto que involucra factores como la situación económica de los clientes, la preferencia de los lectores y cambios en sus ritmos de vida, por ello si la organización se interesa en remediar o disminuir la afectación de esta problemática deberá responder a los requerimientos internos y estudiar las necesidades de los sistemas de su entorno para poder resolver efectivamente la situación.

1.5 Entre lo formal y lo real: diagnóstico de High Tech Editores

La reseña de todos los elementos que identifican y constituyen la estructura organizacional de High Tech Editores marca la pauta para que después de su análisis se realice un diagnóstico de la situación actual de la empresa.

Autores como Etkin, J. y L. Schvarstein, señalan que el reconocimiento de una organización está determinado por las percepciones del investigador ya que bajo su enfoque “el operador organizacional” delimita la existencia del objeto de estudio, por ello, en el rol de operadores tuvimos oportunidad de percibir los aspectos que confluyen en la vida diaria de la organización para así determinar qué elementos resultan “más densos”⁶⁹ e impactan en mayor medida a la organización.

1.5.1 Entorno

Fueron analizadas nueve variables del entorno que competen a High Tech Editores, entre ellas se encuentran:

- Ámbito de desempeño
- Mercado, problema o ámbito del trabajo
- Imágenes y relaciones con el gobierno
- Competencia
- Clientes
- Proveedores
- Innovaciones Tecnológicas
- Instituciones
- Tendencias globales

Para cada una de estas variables la organización estudiada tuvo una respuesta, la empresa las tiene identificadas y el trabajo diario va dirigido a la atención de éstas, la casa editorial

⁶⁹ Etkin, J Y L. Schvarstein, Identidad de la organización Invarianza y cambio, Buenos Aires, Paidós, 1989, p.248

responde efectivamente a variables relacionadas con aspectos económicos-legales, pero tiene descuidadas las variables dirigidas a la satisfacción de sus clientes o al reconocimiento de su competencia porque en este sentido existen carencias informativas.

- Respecto a los clientes, no existe información actualizada que marque la preferencia de éstos para con los productos de la empresa esto sin duda puede ser un factor de debilita la estructura lograda durante los 15 años de existencia de High Tech Editores ya que al no contar con datos que respalden sus proyectos no tienen certeza sobre la cobertura de necesidades de sus lectores.

- Otra variable del entorno a la cual no está respondiendo efectivamente es hacia su competencia, la pertinencia de conocer sobre sus planes, expectativas o proyectos no es valorada en High Tech Editores, los datos que tiene son vagos “chismes” entre el negocio por lo que no se tiene certeza sobre su situación actual, en 2004 *Infochannel* fue el medio más consolidado y con mayor preferencia, pero la empresa no puede continuar con la idea de lo que se dijo hace cinco años, incluso si comprobaran que la publicación conserva su posicionamiento se respaldarían comercialmente, ya que se ofertarían los espacios publicitarios de un medio de comunicación que mantiene la preferencia y gusto de sus consumidores.

1.5.2 Estructura formal

- La idea de que no es necesario que la formalidad esté plasmada en un papel, manual, video, etc. se pudo comprobar al observar que esta empresa no requiere estrictamente de tales lineamientos para poder funcionar como sistema, ya que de acuerdo con las actividades que cada uno de los miembros desempeña es posible cumplir objetivos que responden a la razón de ser de la organización.

- High Tech Editores se desempeña bajo lineamientos jerárquicos, sin embargo, la información “formal” que poseen está desactualizada, pareciera un aspecto que no repercute en la empresa pero la autora de Organizaciones modernas señala que “los problemas de la organización son delicados, ya que ponen en juego múltiples variables entremezcladas: organigrama, organización del trabajo, mecanismos de coordinación y comunicación, responsabilización, grados de centralización, niveles jerárquicos, relación con la estrategia,

fenómenos de poder, cultura”⁷⁰, en sí la conclusión de Bartoli es que todos estos son factores centrales que permiten el orden en la organización, por lo que resulta adecuado se organice la información correspondiente a dichos rubros.

Por otra parte el que no existan perfiles de puesto claramente definidos no se aprecia como un factor que afecte, pero la realidad es que este tipo de cuestiones son elementales en la interacción diaria de los miembros ya que al no contar con un organigrama claramente establecido se suma la carencia de perfiles y funciones definidas surgen “conflictos de papeles que constituyen una fuente muy importante de tensiones dentro del sistema de la organización”⁷¹.

Mayntz establece que entre las consecuencias del conflicto de papeles está el que los “empleados reciban órdenes de varias personas cuyas expectativas respecto a su comportamiento pueden ser diferentes provocando confusión o nula atención a los requerimientos”⁷², todo depende de la personalidad de los miembros que vivan esta situación.

- Otro aspecto sobresaliente es que la estructura formal no es viable para los requerimientos de la organización, puesto que el número de personal no corresponde al número de tareas por realizar.

Entre las consecuencias de las fuertes cargas de trabajo es que por la premura con la que deben entregar sus tareas sólo se trabaja enajenadamente sin dar lugar a la reflexión de nuevas alternativas de negocio, propuestas de innovación, etc. el trabajo que se produce se convierte en algo lineal que no origina resultados nuevos.

- Respecto al reclutamiento, High Tech Editores parece estar funcionando simplemente a plazos inmediatos ya que ejecuta y decide solamente para solventar las necesidades latentes. La empresa debe tomar en cuenta que el valor de un proceso de reclutamiento efectivo radica en que se puede integrar a la organización personal con determinadas pautas de comportamiento, de pensamientos y conocimientos que se sumen positivamente al equipo de trabajo de la organización.

⁷⁰ Ibidem p.68

⁷¹ Mayntz, Renate. Sociología de la organización, Madrid, Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990, p.108

⁷² Ibidem p.108

1.5.3 Procesos productivos

Un elemento clave que permite el mantenimiento y sobrevivencia de cualquier organización es el tipo de proceso productivo implementado para la consecución de metas o tareas específicas. Al conocer la realidad laboral de High Tech Editores sobresalieron factores que limitan, atrasan y sabotean el trabajo de cada una de las áreas involucradas en la producción de las revistas, eventos y sitios Web.

- Uno de los problemas productivos en “Htech” tiene que ver con la distribución de la revista *Infochannel*, debido a su periodicidad existe un esquema de trabajo determinado, sin embargo no es acatado por todas las áreas vinculadas a la producción.

Hasta donde fue posible se indagó respecto a las consecuencias económicas de la entrega a destiempo de la publicación, pero ningún departamento tiene idea precisa sobre los costos que esto genera.

- Del problema productivo que se ocupará la mayor parte de la investigación se puede decir que la irregularidad en la venta de espacios publicitarios no muestra pérdidas económicas evidentes, pero a largo plazo se dejar de ganar ya que la revista en ocasiones no costea por sí sola los gastos de su elaboración (impresión, nómina, tiempo).

Un propósito de la investigación es detectar las carencias informativo-comunicativas que provocan la irregularidad en las ventas de la revista *Infochannel*, y que a su vez desencadenan otro tipo de problemáticas que repercuten en el clima y la cultura organizacional.

Conclusiones del capítulo 1

El diagnóstico sobre tres niveles que se realizó es un acercamiento a la realidad de High Tech Editores, pudimos recabar información que sin duda también es del interés del personal que labora ahí puesto que la historia, las anécdotas y su vínculo con sistemas al exterior es información que no por ser una empresa pequeña no deba difundirse.

Al analizar la dimensión de la organización se observó que al ser relativamente pequeña ofrece ventajas, entre ellas que sus miembros podrían interactuar de manera más directa y

flexible y bajo dicho esquema los procesos laborales podrían readaptarse más rápido ya que el personal involucrado se encuentra en el mismo espacio de trabajo y se solucionarían cara a cara problemáticas o requerimientos. Lo que impide que la realidad opere de esa forma es que una mayoría -principalmente los líderes- considera prescindible la implantación de procesos productivos formales, así como un ideario o filosofía empresarial ya que argumentan sólo es apto en “empresas más grandes o corporativos”.

High Tech Editores está conciente de las problemáticas que la aquejan, pero es probable que aun no las haya analizado como situaciones multifactoriales que tienen que ver con su estructura humana, tecnológica, productiva, así como el entorno en el que participa.

Autores como Dario Rodríguez señalan que la organización debe hacer suyo el diagnóstico organizacional para que así esté conciente de sus áreas de oportunidad así como sus debilidades por ello, ante el reconocimiento de los elementos señalados será posible que la empresa reactive su capacidad autopoietica que le permita sostenerse al mejorar aspectos que optimicen su funcionamiento interno y externo, la empresa a lo largo de 15 años ha demostrado esa capacidad de reinventarse pero hace falta una mirada hacia el interior para aceptar las fallas que merman su eficacia organizacional, misión del presente trabajo elaborado en el Seminario Taller-Extracurricular “Comunicación, organización y cultura”.

Fue mediante la metodología cualitativa correspondiente como se identificó para qué, para quiénes y cómo trabaja el objeto de estudio, así como la policausalidad de sus problemáticas, La contextualización de la casa editorial que se realizó en este capítulo es retomada en los demás capítulos para analizarse bajo otros enfoques y metodologías ya que los capítulos dos, tres y cuatro están destinados al reconocimiento de factores comunicativos, de subjetividad y culturales que complementan los hallazgos aquí mencionados.

Por consiguiente, el segundo capítulo se encargará de identificar y analizar los costos de los problemas productivos detectados, su situación comunicativo-informativa, además que se profundizará en el reconocimiento de los actores y grupos que habitan en la casa editorial para así entender la situación y el clima laboral bajo el cual se encuentran.

CAPITULO 2

“Comunicar para actuar”

2. Comunicar para actuar

A través de los resultados obtenidos en el primer capítulo fue posible reconocer el entorno, la estructura y principalmente cuáles son los procesos productivos que generan problemáticas o que incluso resultan amenazantes para High Tech Editores; ahora en este segundo apartado fue posible continuar la investigación a nivel cuantitativo del clima laboral, así como de las discrepancias informativo-comunicativas, se calcularán los costos de los procesos y se reflexionará sobre cómo la organización se respalda a fin de invertir económicamente lo mínimo durante las acciones desencadenadas día a día.

Para desarrollar este apartado bajo el cual se analizarán los costos que invierte High Tech Editores durante la consecución de sus objetivos se considera relevante citar al sociólogo Abraham Moles:

“Toda acción nos brinda un beneficio, pero nos exige un costo”

Dicha frase puede englobar los costos psicológicos, temporales, energéticos y económicos¹ sin dejar a lado que la importancia otorgada a cada una de estas inversiones depende del enfoque y del perfil que los líderes y la estructura organizacional posean, por ello también se presentará la clasificación de la empresa por su modelo administrativo y se reflexionará sobre las escuelas de administración y sus sistemas comunicativos.

En este apartado ya se aborda la importancia que tiene la comunicación como una herramienta que ahorra energía, disminuye mal entendidos y que permite a las organizaciones actuar de manera más oportuna y efectiva. Cabe señalar que el tema comunicación es uno de los temas medulares de la investigación ya que desde este capítulo hasta finalizar el reporte se reflexionará sobre las condiciones comunicativas deseables para mejorar la habitabilidad de las organizaciones, en este caso de High Tech Editores.

Al reconocer uno o varios problemas en la organización también deben ubicarse los actores y grupos tanto por sus características demográficas así como sus perfiles, esto para construir un análisis más amplio que permita enlazar con mayor precisión cada uno de los elementos que conforman el diagnóstico organizacional.

¹ Moles, Abraham y Elizabeth Rohmer. Teoría de los actos, México, Trillas, 1973

2.1 ¿Cuánto cuesta la incomunicación?

Conocer los costos que asume la casa editorial durante la ejecución de sus procesos resulta importante para entender las repercusiones del trabajo mal elaborado, no planeado o que no promueve la cooperación entre el capital humano. Para la generación de los principales productos de la compañía *Infochannel* y *Compuguía* participa una cadena productiva que en términos generales de encuentra desinformada, poco motivada o que no entiende el por qué de diversas situaciones.

De acuerdo con Moles, “el individuo actúa cuando los inconvenientes son menores, o cuando el costo invertido es menor al beneficio que saca del acto”², con dicha premisa se hace explícito que el recurso humano actuará con mayor eficacia cuando esté consciente de que los costos que invierta tendrán una retribución mayor, este es un factor de motivación que promueve el incremento de la calidad en el trabajo desempeñado y para ello la organización deberá considerar si el costo temporal, psicológico o energético que demanda a su personal proporciona mayores ganancias respecto al estado inicial de la acción.

Los problemas productivos descifrados en High Tech Editores son tres: retraso en la entrega del producto *Infochannel*, bajos ingresos en la comercialización de *Compuguía* y la irregularidad en la venta de espacios publicitarios para *Infochannel*.

A continuación se explicarán estos tres inconvenientes productivos y se analizarán los costos generalizados que demanda cada uno, previo a la descripción resulta pertinente retomar a Abraham Moles quien describe: “el costo de un objeto esta ligado no solo a su precio, sino también al esfuerzo y al tiempo que hay que invertir para obtenerlo”³, por tanto, al mencionar costo generalizado nos referimos al gasto psicológico, temporal, energético y económico que implica una acción.

Cabe señalar que para la descripción de las problemáticas se recurrió a la observación simple, así como a las entrevistas mencionadas en el capítulo I, puesto que los resultados obtenidos en metodología implementada para el capítulo anterior son reflexionados bajo otra óptica en este capítulo.

² Moles, Abraham y Elizabeth Rohmer. Teoría de los actos, México, Trillas, 1973

³ Ibidem,

Problema #1

Retrasos en la entrega de la revista *Infochannel*

En primera instancia se detectó un problema que involucra a diversas áreas de la empresa, nos referimos a los retrasos en la distribución de la revista semanal *Infochannel*; se puso especial atención en todo el proceso de elaboración y se detectó una cadena de atrasos que surgen desde la parte inicial –ventas- hasta el fin de su producción -distribución-.

Por el momento no se ha realizado un monitoreo que permita tener certeza o el dato preciso sobre la entrega de la revista, sin embargo, el esquema “ideal” de trabajo sugiere que todo el tiraje debe ser entregado a los lectores los días lunes.

En este problema no se detecta un costo económico específico, cabe recordar que la publicación se sustenta principalmente por los ingresos sobre las ventas de sus espacios publicitarios, por lo tanto el riesgo está en que si alguno de sus anunciantes requiriera o monitoreara la entrega del producto, High Tech Editores podría perder clientes que durante el año generan ingresos significativos.

Los costos que este conflicto productivo generan son detallados a continuación:

Costo temporal:

El ritmo de trabajo demanda que las actividades se planeen por días, el miércoles es el día de cierre de la publicación, hasta el momento High Tech Editores respeta el día de entrega -más no las horas- lo que repercute en la distribución final del producto a los distintos medios de repartición (SEPOMEX, RedPack, mensajero, etc.).

Se midió la incidencia en la entrega del producto terminado para su distribución durante un trimestre que abarcó de junio a agosto, en éste se pudo ver que en ninguna ocasión se entregó el producto a su debido tiempo, aquí la incidencia:

Tabla 4. Medición de entregas para distribución revista *Infochannel*.

Trimestre Junio-Agosto

Entrega publicación <i>Infochannel</i>	Jueves	Viernes
2 de junio de 2008 #685	Entrega 5 p.m.	
9 de junio de 2008 #686	Entrega 5 p.m.	
16 de junio de 2008 #687	Entrega 5 p.m.	
23 de junio de 2008 #688	Entrega 5 p.m.	
30 de junio de 2008 #689	Entrega 5 p.m.	
7 de julio de 2008 #690	Entrega 5 p.m.	
14 de julio de 2008 #691	Entrega 5 p.m.	
21 de julio de 2008 #692	Entrega 5 p.m.	
28 de julio de 2008 #693		Entrega
4 de agosto de 2008 #694		Entrega
11 de agosto de 2008 #695		Entrega
18 de agosto de 2008 #696		Entrega
25 de agosto de 2008 #697		Entrega

Parece que a la empresa no le interesa o no le conviene saber cuándo se entrega el producto o si acaso se entrega, puesto que al salir de las instalaciones no se le da seguimiento a la llegada oportuna de *Infochannel*.

Aquí se puede dar cuenta de cómo las microacciones⁴ (actos simples o movimientos de una secuencia de la acción) inician un proceso que desata la macroacción⁵ (secuencias de acciones o que modifica sustancialmente el entorno), ya que el hecho de que a nivel nacional no sea posible la entrega oportuna de la publicación es un factor al que se suman malos entendidos, poca comunicación y el seguimiento inapropiado de los procesos dando como resultado que esas repercusiones temporales desemboquen en retrasos y pérdida de la vigencia en los contenidos informativos.

⁴ Costa, Joan. La comunicación en acción. Paidós, España, 1999, p.62

⁵ Ibidem, p.62

Costo psicológico:

A decir de los miembros de la organización, el costo psicológico recae sobre los responsables de la planeación, diseño y producción de la revista, ya que a pesar de que sus horarios de trabajo están “planeados” para responder a esa dinámica, por lo general surgen conflictos o contratiempos que provocan un trabajo bajo presión que limita la calidad del producto.

Como se indicó en el primer capítulo, los retrasos en el proceso productivo desde el área de ventas influyen en las presiones que se suman para el último responsable del proceso – distribución-, sin embargo como estrategia personal para no generar conflictos laborales, el encargado de dicha área se resigna a que la revista no será entregada a tiempo. Esta ya es una lógica laboral que los miembros de la organización aceptan y viven publicación tras publicación.

Dentro de los costos psicológicos podemos dar cuenta de enojo, estrés, baja motivación, cansancio, rechazo a las actividades por desempeñar, clima laboral poco cohesionado y que a su vez genera insuficiente colaboración e indiferencia ante el trabajo en equipo.

Costo energético:

Aunque no corresponde directamente con el estudio realizado a High Tech Editores, el personal de la imprenta Direct Press es quien absorbe este costo, los horarios de los prensistas ya están planeados para turnarse las jornadas de los jueves ya que es durante la madrugada de este día cuando se realiza la impresión de los ejemplares.

Los empleados laboran en dos turnos, pero los miércoles se modifica la hora de entrada para el segundo horario (10 p.m. a 6 a.m.), no obstante, las horas establecidas generalmente no se respetan ya que si la entrega final de la revista se retrasa por ende la impresión también, en ocasiones las impresiones del trabajo terminan hasta las 9 de la mañana del jueves y por el trabajo realizado para *Infochannel* no se pagan horas extras⁶, he aquí una estrategia de la organización para ahorrar gastos.

⁶ Entrevista realizada a Héctor Hernández, Jefe de imprenta Direct Press

Incluso los horarios de trabajo de estas personas se pueden prologar hasta las 2:30 de la tarde del jueves, para que cubran el horario justo y posteriormente puedan descansar un día completo.

Cuando la entrega de contenido se retrasa significativamente el personal del área de diseño también asume costos de dicha índole, para evitar que toda el área se vea implicada en esta inversión han planeado un sistema de trabajo en el cual se turnan semanalmente la responsabilidad de autorizar las pruebas finales de la revista, es muy relativa la entrega de la versión final por lo que las horas de salida no son certeras.

Costo económico:

La empresa no sufre pérdidas económicas evidentes por los retrasos productivos, pero la publicación depende de clientes que inyectan capital significativo y en caso de que éstos evalúen el impacto de sus anuncios dentro de una revista que se entrega a destiempo, el estimado de las pérdidas que pueden sufrir son las siguientes:

Tabla 5. Clientes significativos de publicidad revista *Infochannel*

Cliente	Anuncios comprados Trimestre junio-agosto	Ingresos trimestrales HTE	Proyección anual de ingresos HTE
Lexmark	15	\$432,045 pesos	\$1,728,180 pesos
Benq	8	\$222,727 pesos	\$890,908 pesos
Samsung	12	\$345,636 pesos	\$1,382,544 pesos
HP	5 Forros	\$224,000 pesos	\$896,000 pesos

Las cuatro empresas aquí citadas son clientes potenciales para la compañía, en la tabla se hace mención del estimado en el consumo de espacios publicitarios durante el trimestre comprendido de junio a agosto de 2008, los precios pueden variar debido a que los anuncios generalmente se trabajan en conjunto con otros espacios, ya sea en Internet o con el patrocinio de los “Foros Infochannel”.

El cálculo de estas cifras está basado en los costos que maneja la empresa en su “Kit de ventas” correspondiente a 2008 ya que ante la negativa de la organización para proporcionar las cifras reales de sus ganancias, éstas se contabilizaron mediante la observación documental de cada una de las revistas publicadas en el trimestre en cuestión, y las empresas citadas en la

tabla son las que mayor número de inserciones tuvieron en los ejemplares por ello se determinó que representan los clientes potenciales de la organización.

Problema productivo #2

Baja rentabilidad de la publicación *Compuguía*

Como se ha mencionado, otro proyecto que desarrolla esta casa editorial es la revista *Compuguía*, la cual tiene como misión ser una guía de compras de productos tecnológicos en el mercado mexicano. No obstante la publicación presenta problemas de rentabilidad ya que las ventas registradas continúan siendo escasas, la baja se registra tanto en anunciantes como en lectores.

En cuanto a los ingresos por la venta de la revista se calcula que del 100% sólo se vende un 30%⁷ lo que apenas alcanza para cubrir una parte de los gastos de fabricación y distribución pues resulta evidente que estos costos los sustenta High Tech Editores de otros ingresos tales como los Foros, Infochannel o venta de anuncios On-line.

Al mencionar que las ventas continúan siendo escasas nos referimos a que en comparación con el mismo periodo del 2007, la revista ha incrementado su número de anunciantes pero aun no es suficiente, además tras el cambio de editor así como del asesor de ventas a finales de 2007, *Compuguía* llegó a publicarse con sólo dos anuncios⁸.

Debido a la situación vivida con esta publicación se contemplaba la posibilidad de sacarla del mercado. De momento la empresa concentra tiempo y esfuerzo en el impulso de proyectos dedicados a este medio, pero hasta ahora *Compuguía* representa un gasto que no remunera a la organización, al contrario resulta costosa y poco productiva. Aquí los costos que implican su desarrollo:

Costo temporal:

El costo temporal lo asumen los realizadores, puesto que la planeación de contenidos, la elección de imágenes y el diseño gráfico de *Compuguía* requiere un tiempo extra en

⁷ Entrevista realizada al L.R.C. Enrique Oliva Rea, Jefe del departamento de distribución, High Tech Editores

⁸ Revista *Compuguía*. #21, Mayo-Junio 2008

comparación con su revista-hermana *Infochannel*, ya que el diseño de la primera demanda un trabajo más detallado.

Por la periodicidad (mensual) se piensa que existe más tiempo para su elaboración, pero debido a los pocos anuncios con los que se publica, se elaboran más páginas con contenido informativo e imagen. Cabe mencionar que en dicha revista también existen retrasos en su entrega, sin embargo, es un trabajo al que no se le presta mayor atención debido a la situación por la que atraviesa⁹.

Si desaparece la publicación también representaría para la empresa un costo temporal de cuatro años, en los cuales la revista no ha logrado consolidarse, se registró un aumento en la preferencia del medio, pero los cambios estructurales (editor y vendedores) impactaron su rentabilidad.

Costo psicológico:

Debido a que no es un proyecto que tenga preferencia, el diseño se posterga hasta que falta poco tiempo para su entrega esto también genera horas extras no remuneradas para el área de diseño, además, aquí entran otros factores como la poca planeación o la falta de imágenes atractivas para trabajar y cuando se acerca el periodo de entrega aumenta el estrés, la preocupación y malos entendidos entre el área o las áreas involucradas, etc.

La situación por la que atraviesan también genera incertidumbre, preocupación, así como poca motivación.

Costo energético:

Para High Tech Editores la realización de la revista representa un costo energético, por ejemplo: en las actividades desempeñadas para crear los contenidos informativos, el personal encargado de la redacción tiene como responsabilidad asistir a eventos especiales fuera de sus horarios laborales, viajes, también existe una inversión de tiempo en el traslado hacia lugares donde se obtendrá la información, así como el tiempo invertido en las pruebas de productos tecnológicos para la elaboración de reportajes especiales.

⁹ Entrevista realizada a Pilar Hernández, Editora revista Compuguía

Al igual que *Infochannel*, el costo energético también repercute hacia los empleados de la imprenta, pero ésta no sufre alguna otra pérdida ya que al ofrecer un servicio de impresión la división queda exenta de otros costos.

Costo económico:

En este problema sobresalen más las afectaciones económicas, existe una inversión en producción que no es redituable, puesto que representa una pérdida y desperdicio de diversos insumos (papel, tinta, energía eléctrica, materiales para su comercialización) los costos de estas materias son liquidados con antelación, sin embargo los productos no vendidos se convierten en merma que al paso del tiempo se acumula y se vuelve basura.

La inversión que se destinaba bimestralmente (ahora mensual) a la producción de esta revista es de \$78,266 pesos por un tiraje de 7,500 revistas, al año representaba un gasto de \$391,300 pesos¹⁰ cuando los ejemplares de imprimían cada dos meses, pero ahora que la impresión es mensual el gasto asciende a casi 782,000 pesos al año.

De esas 7,500 revistas sólo 4,500 son entregadas a la empresa de distribución contratada (Publicaciones CITEM) para que la haga llegar a los diversos locales cerrados y de ese número sólo el 30% se vende, es decir que sólo se logran colocar 1350 publicaciones; por revista vendida High Tech Editores recibe \$14.50 pesos¹¹ lo que se traduce en \$19,575 pesos por la venta en locales cerrados de *Compuguía*.

Evidentemente la venta a usuario final no reditúa a la organización, en general la publicación se sostiene por la comercialización de sus espacios publicitarios que registran un ingreso de aproximadamente 189,000 pesos bimestrales (ahora mensuales), y que son utilizados para cubrir los salarios de los realizadores.

Durante 2008 la periodicidad de la revista (bimestral) se visualizó como un factor que impedía al proyecto redituar en mayor medida y que derivó en la irregularidad de la venta de los espacios publicitarios; como ya se mencionó en la publicación número 21 se colocaron solamente dos anuncios que generaron alrededor de 63,000 pesos, cifra que no resultó solvente ni siquiera para los salarios del personal.

¹⁰ Cotización de revista *Compuguía*, realizada por Direct Press

¹¹ Entrevista realizada al L.R.C. Enrique Oliva Rea, Jefe del departamento de distribución, High Tech Editores

Como estrategia de acción los realizadores modificaron la periodicidad y por ello a partir de Marzo de 2009, *Compuguía* es una publicación mensual a fin de atraer más clientes y lectores.

Problema productivo #3

Irregularidad en la venta de espacios publicitarios de *Infochannel*

Infochannel como publicación y como marca representa el principal sustento de la casa editorial, los ingresos y la reputación de la empresa dependen de ésta por lo que los mayores esfuerzos se concentran en desarrollar más actividades que vinculen a los lectores bajo tal concepto.

Inicialmente la publicación se sustentaba de los ingresos otorgados por sus anunciantes, pero desde hace más de 10 años la empresa organizó los Foros Infochannel, eventos que tienen como propósito vincular en diversas actividades al canal de distribución TI. Paulatinamente la iniciativa se expandió por la República Mexicana y los beneficios fueron evidentes, aumentó la presencia del medio, se obtuvieron mayores ingresos, la base de suscriptores creció y esto se reflejó directamente en los aspectos financieros.

Para analizar la productividad del medio de comunicación citado, se obtuvo el registro de los porcentajes publicitarios en las ediciones de enero a septiembre de 2008, con el propósito de evaluar el número de anunciantes y realizar un cálculo de los ingresos económicos percibidos en el periodo (junio-agosto) ya mencionado. Cabe señalar que dicho registro señaló que este trimestre es uno de los más productivos para la empresa, ya que al patrocinar los Foros Infochannel los anunciantes también cuentan con menciones especiales en las ediciones correspondientes.

Tabla 6. Registro de porcentajes publicitarios

Revista *Infochannel*

Fecha	No. Infochannel	Anuncios	No. Páginas	Páginas Mensuales	% Publicidad
07/01/2008	665	19.35	150		12.9%
14/01/2008	666	14.00	36		38.9%
21/01/2008	667	8.50	36		23.6%
28/01/2008	668	10.00	36	258	27.8%
04/02/2008	669	9.17	36		25.5%
11/02/2008	670	14.50	36		40.3%
18/02/2008	671	11.17	36		31.0%
25/02/2008	672	11.67	36	144	32.4%
03/03/2008	673	15.17	36		42.1%
10/03/2008	674	17.17	40		42.9%
24/03/2008	675	10.17	36		28.3%
31/03/2008	676	11.67	36	148	32.4%
07/04/2008	677	13.83	36		38.4%
14/04/2008	678	15.00	36		41.7%
21/04/2008	679	19.00	46		41.3%
28/04/2008	680	17.01	36	154	47.3%
05/05/2008	681	15.00	40		37.5%
12/05/2008	682	12.84	40		32.1%
19/05/2008	683	16.33	40		40.8%
26/05/2008	684	13.5	36	156	37.5%
02/06/2008	685	18.68	52		35.9%
09/06/2008	686	15.83	40		39.6%
16/06/2008	687	18.67	52		35.9%
23/06/2008	688	12.51	36		34.8%
30/06/2008	689	15.55	44	224	35.3%
07/07/2008	690	12.38	36		34.4%
14/07/2008	691	25.66	52		49.3%
21/07/2008	692	17.05	40		42.6%
28/07/2008	693	14.17	36	164	39.4%
04/08/2008	694	24.51	64		38.3%
11/08/2008	695	15.67	40		39.2%
18/08/2008	696	12.34	44		28.0%
25/08/2008	697	15.34	36	184	42.6%
01/09/2008	698	9.17	40		22.9%
				44 páginas promedio	38%

■ Trimestre medido

Por lo anterior, se puede ver que la revista ya no representa en sí el medio que genera los mayores ingresos sino que los complementa, y cuando este periodo de actividades especiales termina es evidente la baja en la venta de anuncios.

Uno de los principales factores que influyen para que se genere el descenso de ingresos es porque el área de comercialización no cuenta con objetivos o cuotas establecidas en cuanto a

la venta de anuncios, de acuerdo con los miembros, cada uno trabaja motivado por objetivos personales¹². A continuación los costos del problema:

Costo temporal:

El proceso de venta no tiene tiempos establecidos, es imposible estandarizar un proceso de dicha índole puesto que cada cliente requiere negociaciones personalizadas para concretar los acuerdos comerciales, además, como no todas las empresas compran lo mismo a cada una se les acondiciona un paquete o una serie de anuncios, ya que la venta aislada de espacios comerciales no genera tanto impacto en comparación a una campaña de medios o una estrategia mejor definida.

Se suman varios costos temporales, uno de ellos es el tiempo que requiere el asesor de ventas para capacitarse sobre los productos y objetivos de la empresa, en este sentido la organización no proporciona instrucción alguna, por lo que corresponde a cada uno de los vendedores profesionalizarse individualmente sobre sus actividades laborales, esto resta tiempo pues generalmente pasa un mes para que luego de su incorporación a la empresa el asesor de ventas coloque sus primeros anuncios en la revista¹³.

En ocasiones los asesores negocian durante algunas semanas la venta de espacios y suele pasar que luego de todo ese proceso el anunciante cancele la compra, con esto el tiempo invertido para tales ventas no es remunerado. Además la búsqueda de nuevos prospectos también demanda un gasto en tiempo así como el traslado de los asesores hacia el cliente, las llamadas telefónicas y toda una serie de detalles también se suman a la inversión de los responsables del área.

Costo psicológico:

El principal sentimiento es la incertidumbre, ya que a pesar de que el asesor dialogue y ejecute todo su plan de ventas, las decisiones respecto a estas inversiones las toma el anunciante. También existe un alto grado de competitividad entre el personal, cada uno de ellos se propone ciertos objetivos de venta, trabajan con estilos diferentes, no existe un trabajo en equipo así que el estrés se presenta debido a lo imprevisible que puede ser su empleo.

¹² Entrevista realizada a Javier Vázquez, Asesor de ventas, High Tech Editores

¹³ Entrevista realizada a Luis Mijares, Asesor de ventas, High Tech Editores

Las presiones también tensan al capital humano en dicha área pues semanalmente deben concretar la venta de los anuncios publicitarios para *Infochannel* por lo que si el tiempo recae sobre ellos terminan abaratando los costos de los comerciales. Ellos trabajan con un sueldo más comisiones, pero las aspiraciones y necesidades personales hacen que éstos se vean presionados para aumentar su cuota de ingresos.

Otro costo en dicha área es la baja motivación otorgada por el líder, al no existir objetivos formalmente establecidos, el personal de ventas no trabaja en pos de algo en común, en entrevista, los asesores comerciales señalaron que perciben poca actitud motivadora por parte de su líder lo que denota que los líderes no reconocen el trabajo que realizan, ni los beneficios que se pueden obtener al retroalimentar positivamente el trabajo que desempeñan los asesores.

Costo energético:

Al igual que los otros problemas productivos, el trabajo del área demanda costos energéticos entre los que se encuentran: desgaste mental, presiones y la necesidad de estar al pendiente de sus clientes, por lo tanto no se trata de un esfuerzo físico como tal sino que el esfuerzo que realizan es intelectual.

No cabe duda que por el trabajo que desempeñan en ocasiones los asesores deben permanecer horas extras en las instalaciones de High Tech Editores y como ya se mencionó no existe paga extra por el tiempo que rebasa el horario laboral establecido.

Este tipo de costo se absorbe de diferente forma entre los miembros del área, ya que algunos vendedores poseen clientes “frecuentes” con los que es “más sencillo” concretar las ventas, pero el esfuerzo aumenta cuando la tarea es prospectar clientes.

Costo económico:

Más que costo económico, la empresa deja de percibir ingresos debido a la nula planeación de una estrategia comercial que impulse el trabajo de los responsables del área, el cálculo realizado para determinar el impacto financiero del problema productivo está basado en el número de anuncios registrados y el precio establecido en el “Kit de ventas” 2008 de High Tech Editores.

Tabla 7. Registro de ingresos percibidos revista *Infochannel*

Trimestre medido Junio-Agosto

Fecha	No. <i>Infochannel</i>	Anuncios Vendidos	No. Páginas <i>Infochannel</i>	Páginas Mensuales	% Publicidad	Cálculo de ingresos percibidos
02/06/2008	685	18.68	52		35.9%	\$ 489,582
09/06/2008	686	15.83	40		39.6%	\$ 407,985
16/06/2008	687	18.67	52		35.9%	\$ 489,582
23/06/2008	688	12.51	36		34.8%	\$ 326,388
30/06/2008	689	15.55	44	224	35.3%	\$ 407,985
07/07/2008	690	12.38	36		34.4%	\$ 326,388
14/07/2008	691	25.66	52		49.3%	\$ 679,975
21/07/2008	692	17.05	40		42.6%	\$ 462,383
28/07/2008	693	14.17	36	164	39.4%	\$ 380,786
04/08/2008	694	24.51	64		38.3%	\$ 652,776
11/08/2008	695	15.67	40		39.2%	\$ 407,985
18/08/2008	696	12.34	44		28.0%	\$ 326,388
25/08/2008	697	15.34	36	184	42.6%	\$ 407,985

➤ Publicación con mayores ingresos económicos: 25 anuncios

➤ Publicación con menores ingresos económicos: 12 anuncios

➤ Publicación promedio en el trimestre: 15 anuncios

Para estimar cuánto es lo que la empresa deja de ganar por la irregularidad en la venta de espacios publicitarios se comparó el mínimo de anuncios que son 12 con la media que son 15, la diferencia es de \$81,597 pesos semanales y en relación con la publicación de los 25 anuncios la diferencia es de \$353,587 pesos.

Luego de valorar los tres problemas productivos se confirmó que el tercero es el que incide en mayor medida sobre High Tech Editores ya que se ha demostrado que la empresa es capaz de alcanzar determinados niveles de comercialización, sin embargo la poca o nula planeación respecto a las ventas provoca que los responsables del área trabajen objetivos propios que una vez satisfechos detienen o postergan su labor de venta.

Como se indicó, esto no genera pérdidas evidentes pero si se visualiza desde otra perspectiva la editorial deja de ganar, son múltiples los factores que intervienen para consolidar una venta, entre ellos el entorno económico actual así como también los agentes externos -en este caso los clientes- quienes toman la decisión final sobre el consumo de los espacios publicitarios, por tanto la situación no es algo controlable al cien por ciento. Ante esto el área y la empresa

deben responder ya sea dando mayor seguimiento a los clientes, incrementar el número de prospectos, aumentar la calidad de los productos, comprometerse en mayor grado con su empleo, pero sobre todo desarrollar un plan de ventas que establezca metas en común, es decir, generar actos que promuevan el logro de objetivos específicos, apoyados de la comunicación planeada o estratégica entre los involucrados.

Finalmente, con relación a los problemas estudiados, se puede decir que en el primer problema (retrasos en la entrega de *Infochannel*) High Tech Editores es una organización costosa pero productiva, porque a pesar de todas las problemáticas y retrasos temporales la organización cumple semanalmente con la elaboración y distribución de la revista. Los costos que prevalecen en este problema son temporales y psicológicos.

Al analizar el segundo problema productivo podemos apreciar que la organización también es productiva pero costosa, incluso es posible visualizarla desde la postura improductiva porque las ediciones de la revista no generan ingresos suficientes para costear su producción y costosa ya que a pesar de todo la publicación continua vigente.

High Tech Editores sabe reconocer cuando está cayendo en prácticas costosas e improductivas, tal es el caso de la desaparecida revista *InfoVar* la cual fue un proyecto costoso y que no logró afianzar la preferencia de sus lectores. La empresa no pudo seguir costeando algo que generaba gastos en todos los aspectos y la retribución era mínima, obviamente también hubo una pérdida de tiempo, energética y psicológica, lo que no demuestra que la empresa posea visiones estratégicas adecuadas.

Al igual que los otros dos problemas detectados, el tercer problema productivo (Irregularidad en la venta de anuncios publicitarios) nos hace ver a High Tech Editores como una organización costosa y productiva. En este caso los costos son absorbidos por el capital humano, ya que es éste quien dedica tiempo, energía y esfuerzo para concretar la venta de espacios publicitarios, a pesar de la problemática existe sustentabilidad para que la editorial permanezca, incluso la rentabilidad del medio permite que también se respalde la producción de *Compuguía*.

En general, la empresa es productiva y de acuerdo con la cifras registradas es posible incrementar ese rendimiento y sobre todo mantenerlo, una alternativa para ello es formalizar

los esquemas de trabajo que exijan y promuevan la consecución de objetivos comunes, lo importante aquí es dejar claro que el trabajo es un objetivo compartido y que puede generar mayores beneficios.

2.2 Situación informativo-comunicativa de los problemas productivos

Luego de exponer la problematización del objeto de estudio y se concluyera que la principal problemática es la irregularidad en las ventas se ampliará la reflexión sobre dicho tema, como ya se mencionó esta situación es producto de información deficiente mezclada con malos procesos comunicativos entre miembros del departamento de ventas, por lo anterior se debe apreciar a la comunicación como: “una alternativa de comportamiento que supone una interacción y que ahorra energía por el recurso a la información. Es una alternativa de comportamiento, una interacción indispensable para sostener el equilibrio de cualquier sistema de comunicación humana, incluidos los sistemas organizacionales”¹⁴. Se cita esta definición ya que la comunicación es uno de los recursos más importantes para poder llevar a cabo acciones que promuevan la consecución de objetivos y la planeación de proyectos en las organizaciones.

Por el momento la casa editorial contempla esta herramienta como mera práctica instintiva no planeada y en ocasiones como un factor que puede generar más problemáticas en comparación a las que resuelve. Es evidente que entre los motivos que generan limitantes en cuanto a la venta de espacios publicitarios se encuentran los problemas de índole informativo-comunicativa.

La nula planeación de resultados o metas a seguir representa un problema informativo, a esto se suma que la centralización de las órdenes hace que los miembros se limiten a obedecer o a ignorar las sugerencias realizadas por los líderes, incluso debemos recalcar que al integrarse al puesto de trabajo cada uno de los vendedores tuvo que valerse de sus propios recursos para identificar de qué constan los productos y servicios por comercializar, con esto hacemos evidente que existe una carencia informativa sobre el lugar de trabajo así como de los productos.

¹⁴ Serrano Rafael, et. Al. La organización habitable, México, Fecha Publicidad, 2001. p. 53

En relación a los problemas informativos, uno de los asesores recalcó la falta de apoyo por parte de la empresa para potenciar su rendimiento, por ejemplo, capacitación en idiomas que les permitiría tener mayor efectividad en sus relaciones laborales.

Por otra parte se presenta la inadecuada distribución de actividades, la empresa cuenta únicamente con tres vendedores, uno se dedica a *Compuguía* y los otros dos a *Infochannel*, de los cuales la cartera de clientes se distribuye de la siguiente forma: clientes frecuentes con un asesor mientras que el otro se encarga de prospectar anunciantes.

Respecto a la problemática comunicativa es evidente la competitividad y la falta de entendimiento entre los involucrados del área, cada uno de ellos trabaja bajo esquemas diferentes, cabe señalar que su relación comunicativa con el área editorial es reducida, en este sentido lo ideal es que existan flujos comunicativos más ágiles ya que estamos hablando del área que genera los productos y del área que los comercializa; ventas afirma que editorial se encuentra hermética en cuanto al manejo de información sobre estrategias, métodos de trabajo, así como de la información de contactos los cuales podrían considerarse futuros clientes.

La visión de los líderes tanto de ventas como de editorial son dispares y entran en conflicto cuando se determinan los contenidos comerciales, por ejemplo, cuando se comercializan publrreportajes ventas los promociona y cuando logra colocarlos reciben su respectiva comisión, pero esto implica un incremento en el trabajo para reporteros, corrector de estilo y editor los cuales no reciben un salario extra por el desarrollo de los textos, además lo hacen en contra de sus políticas editoriales ya que piensan que bajo este esquema ponen en duda su credibilidad.

Los miembros de High Tech Editores dicen respetar las posturas y decisiones de los demás, sin embargo es una constante que encuentren defectos o mal interpreten los actos de sus compañeros, es un asunto cultural que deriva en problemáticas que como ya se dijo a largo plazo pueden debilitar la estructura de la organización.

Ante esto se debe apreciar que la información es el principal recurso para la comunicación ya que representa un “orden que permite anticipar, esto es, prever y coordinar la acción dentro de

un orden que cohesion a los miembros de la organización”¹⁵ por tanto los líderes y miembros deben valerse de ésta para generar actos evocativos¹⁶ que mejoren la realidad en la que actualmente se encuentran laborando.

Como establece el texto La organización habitable: “La comunicación es necesaria en la coordinación de los procesos ejecutivos (actos que demandan alto gasto energético) y teleológicos (producción de bienes y servicios)”¹⁷ además es fundamental para compartir la descripción o idea original que antecede a un producto o servicio, en este caso la comunicación permitiría poner en común una estrategia comercial que planee alcanzar determinados niveles de ventas a través de la información y la comunicación. De ahí el título del presente capítulo: Comunicar para actuar.

Con el contexto descrito se puede ver que la organización se encuentra regida en su mayoría por acciones autónomas ya que cada miembro ejecuta individualmente los actos que conforman su trabajo, sin embargo dicho aislamiento impide la realización de trabajo en equipo y con metas en común.

Otro factor por el cual trasciende el uso de la comunicación planeada es que permite la difusión del conocimiento, en este caso puede que la capacitación introduzca a los miembros a conocer más sobre la empresa de la cual forman parte y pongan en común aspiraciones a futuro, esto desataría actos ejecutivos a favor de todos pues al contar con un orden en la información sería posible reforzar los conocimientos y la calidad del trabajo a desempeñar.

Los asesores de ventas saben que el área es parte medular de la organización y por tanto resulta conveniente poner en común; señalan como principal responsable de la situación al Director Comercial, con esto se descubrió que la comunicación entre líder y subordinado no favorece los resultados del área, es decir que el líder no incita al capital humano a que realice acciones “teleológicas” que contribuyan a la producción de bienes y servicios¹⁸ eficaces.

Cabe señalar que los responsables del área de ventas también señalaron la falta de un líder que demuestre mayor interés o vínculo con el departamento aquí se demuestra la necesidad de un

¹⁵ Ibidem p. 61

¹⁶ Estos actos solamente nombran o representan algún aspecto de la realidad. Ibidem p.54

¹⁷ Ibidem p. 54

¹⁸ Ibidem p. 55

responsable de área capaz de promover acciones e interacciones que guíen, cohesionen y dirijan al grupo a la generación de mejores resultados. Resulta importante que el equipo de ventas sea reforzado tal vez no en número de miembros, pero sí en elementos (información, capacitación, comunicación) que promuevan un trabajo con mayor impacto y beneficios pero sobre todo que sea satisfactorio para los encargados de ejecutarlo.

Por ahora ha sido expuesta la incidencia informativo-comunicativa del problema productivo, sin embargo es importante mencionar que esta situación también se ve afectada por otros elementos relacionados con la estructura tangible e intangible que rodea a los involucrados del área en cuestión. A continuación su descripción.

2.3 Las determinaciones de la Infraestructura, Superestructura y Estructura

Como ya se indicó, la principal problemática productiva no se puede generalizar en un nivel, ya que se trata de una realidad provocada por diversos factores, incluso es posible describir qué desperfecto existe por niveles (infraestructura, estructura o superestructura) en el problema productivo en cuestión. La intención con dicha descripción es lograr un análisis multifactorial que nos permita entender la complejidad de la situación pues como ya se ha indicado la complejidad es “sobreabundancia de relaciones, de posibilidades, de conexiones”¹⁹ y al detectar los diversos elementos involucrados, será posible orientar con mayor exactitud alguna o algunas propuestas de mejora comunicativa.

Uno de los niveles implicados es el **infraestructural**, relacionado con la falta de recursos económicos, materiales o de información. En este sentido se puede ubicar la ausencia de capacitación del personal a cargo de la comercialización, los aspectos tecnológicos o materiales no repercuten en gran medida en este proceso productivo ya que su trabajo depende más de la labor de venta que se desarrolla, por ello en este nivel es la información sobre productos, objetivos y entorno, la que condiciona el desempeño.

Ante el panorama, son los vendedores quienes intentan proveerse de forma individual la información suficiente o necesaria para su empleo, sin embargo, en ocasiones los datos son

¹⁹ Luhmann, Niklas, Sociedad y sistema: la ambición de la teoría, Barcelona, Paidós, 1997, p. 16

interpretados de manera diferente entre cada uno de ellos, situación que hace dispar la capacitación entre los asesores comerciales y que por ende complica el trabajo.

El nivel **estructural** tiene que ver con lo que afecta procesos o el funcionamiento. Aquí también existen detalles que condicionan la efectividad del área ya que el proceso de ventas es dispar entre los miembros, no se trata de que todos vendan de la misma forma ya que eso está ligado al tipo de personalidad, sin embargo, los vendedores no cuentan con datos en común para llevar a cabo procesos más satisfactorios y que sobre todo encaminen las actividades hacia algo compartido.

Sobre la **superestructura** que involucra aspectos de cultura, imagen, identidad y compromiso influye el individualismo, el cual constituye una cultura bajo la cual la mayoría juzga el trabajo de los otros, son intolerantes a las observaciones y por lo tanto son pocos los que se atreven a realizarlas, la cultura del hermetismo entre los miembros dificulta el acceso a la información y esto pasa por el desconocimiento sobre lo qué hace cada miembro en su puesto de trabajo. Para algunos resulta muy importante conocer quién está involucrado en su cadena productiva y entender los motivos por los cuáles se retrasa o entrega los trabajos en ciertas condiciones, sin embargo la realidad laboral en la empresa marca esos patrones de comportamiento que sin duda será retomados en el siguiente capítulo al conocer las percepciones de los miembros de High Tech Editores.

En cuanto a la identidad también sobresale el hecho de que la mayoría del personal no se siente vinculado con la organización, puesto que su participación en la editorial se reduce a que sólo vayan a cumplir con sus obligaciones laborales por las cuales se les retribuye económicamente pero de antemano sabemos que este es un elemento ajeno a una estrategia de motivación ya que ésta deberá de valerse de aspectos intrínsecos y no monetarios para promover el sentido de compromiso y apego hacia la organización.

Para entender a qué motivos responden los factores antes descritos se reflexionará sobre el o los modelos administrativos imperantes en el objeto de estudio.

2.4 Presencia de modelos de administración y comunicación en High Tech Editores

Las organizaciones responden a diversos grados de flexibilidad, rigidez y otros parámetros que hacen posible su funcionamiento, es momento de analizar en qué nivel se encuentran las diversas lógicas administrativas y comunicativas en los respectivos objetos de estudio del Seminario-Taller Extracurricular Organización, Comunicación y Cultura.

La comparación de las teorías con la realidad organizacional, a sugerencia de Martínez de Velasco²⁰ resulta efectiva para saber de qué manera actuar ante las circunstancias en primer lugar porque esto permitirá diagnosticar y en segundo porque si el propósito es crear una estrategia de acción es pertinente observar qué modificaciones son loables para la organización.

Entre las primeras corrientes administrativas se encuentra la escuela clásica, misma que aboga por la especialización de funciones también aprueba las normas, reglas y estándares de operación precisos, la identificación de puestos, etc. es decir todo lo relacionado con lo formal, a fin de hacer medible tanto el trabajo como los resultados. El objetivo principal es asegurar control.

High Tech Editores muestra elementos que responden a los lineamientos del modelo clásico estudiados por Taylor, Fayol y Weber; un ejemplo de ello es la jerarquía que se divide entre tomadores de decisión y ejecutantes, existe racionalidad en la empresa y aunque el control no está formalmente establecido se ejerce de manera centralizada y rígida; pero contrario a lo establecido en la escuela clásica, la empresa no posee códigos de conducta o manuales de inducción o políticas que definan los parámetros a los cuales deban responder los miembros de la organización.

Entre los principios establecidos por Henri Fayol, teórico clásico que se adecuan con mayor apego a la realidad de la casa editorial se encuentran: “la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, subordinación, centralización, cadena escalar, remuneración del personal, estabilidad, iniciativa y compañerismo”²¹.

²⁰ Fernández, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México, Trillas, 1991. “Escuelas del comportamiento organizacional”.

²¹ Ibidem p.22

El sistema de incentivos económicos en High Tech Editores responde a esta dinámica clásica, por lo observado se piensa que los altos mandos consideran el salario como la principal retribución que hacen por el trabajo, ignorando aspectos de motivación intrínsecos que pueden generar mejores actitudes ante las obligaciones laborales.

La división del trabajo también prevalece ya que la organización se encuentra dividida en áreas que atienden diversas fases del proceso productivo, ventas, diseño, editorial, administración, sistemas, etc. Aquí surge una disyuntiva ya que existe especialización entre la gente que compone la organización, lo que no se ha elaborado son los perfiles de puesto, situación que en ocasiones provoca confusión sobre lo que les compete hacer a los empleados.

Por ser una empresa familiar la centralización de poderes resulta evidente, la escala de rangos se encuentra restringida y los empleados no aspiran a ocupar cargos de nivel directivo los cuales en su mayoría son ocupados por la familia del fundador de la organización -a excepción del director comercial y editorial-.

No obstante a lo largo de los años dicho modelo ha permitido funcionar a la empresa y al parecer los máximos líderes no han reflexionado si es posible funcionar bajo otra lógica o con modificaciones en su sistema, ya sea productivo, jerárquico o de división laboral a fin de mejorar las condiciones laborales que sin duda elevarían la calidad y el compromiso del trabajo elaborado.

Es probable que la zona de confort o la permanencia de la empresa sustentada por los costos temporales, psicológicos y energéticos del recurso humano, provoquen que los líderes no se ocupen por mejorar las condiciones al interior de la organización, también es probable que la jerarquización no permita entender las condiciones laborales de los mandos medios hacia abajo o simplemente conservan la idea de que este tipo de prácticas sólo son aplicables a nivel corporativo en parte por el riesgo que se corre al disminuir el control sobre la empresa y el temor por confiar en el capital humano.

Se debe mencionar que han surgido intentos por incentivar la integración y colaboración entre el personal pero al ser tareas intermitentes y que no están sustentadas bajo algún diagnóstico no han trascendido o generado cambios estructurales en la empresa, además que nunca se le

ha otorgado mayor importancia puesto que son actividades que no garantizan ganancias monetarias evidentes o inmediatas.

Con la comparación de las teorías clásicas y el funcionamiento real del objeto de estudio se puede ver que la comunicación en la organización se limita a ordenar, informar y dar a conocer requerimientos laborales, no permite estrechar vínculos personales bajo los que sea posible conocer y atender necesidades reales de ambas partes (líder-subordinado).

La comunicación bajo este enfoque suele alentar los procesos en High Tech Editores afecta porque no promueve una comunicación efectiva y empática entre los miembros los cuales reconocen la falta de colaboración y trabajo en equipo. Aunque por otro lado cuentan con la ventaja de no requerir formalismos excesivos (oficios, minutas, firmas) para aprobar una iniciativa o una idea en específico, en este sentido convendría aprovechar tal informalidad para promover actitudes positivas hacia el trabajo.

Con todo lo descrito se puede apreciar que High Tech Editores vive como lo establece La Organización Habitable: “en la mayor parte de las empresas mexicanas la comunicación carece de alto rango: ni se diseña ni se decide”²², lo que genera comunicación pobre y con poca acción eficaz. En este sentido se sugiere que la editorial promueva actos comunicativos organizados y coherentes a favor de todos los involucrados.

Un ejemplo de que la comunicación no se diseña en la editorial es que la información “formal” prácticamente es nula ya que en el momento que se quiere dar a conocer algo en especial únicamente se envían correos masivos y el emisor es el interesado en cuestión, la ocasión en que más formalidad tiene un correo de este tipo es el relacionado con las reservaciones para la comida de fin de año que organiza la empresa.

Contrario al control que estipula la vida organizacional clásica, High Tech también tiene situaciones características de las teorías humanistas y contingentes las cuales promueven interacciones interpersonales y el valor de las relaciones humanas.

²² Serrano Rafael, et. Al. La organización habitable, México, Fecha Publicidad, 2001 p.60

El enfoque humanista propone una relación más estrecha entre los miembros y sus líderes, que la comunicación sea más ágil y la confianza aumente, dicho enfoque se inclina a otorgar mayor libertad al capital humano esto para generar motivación y una estancia de trabajo agradable para el personal²³.

Para ubicar rasgos del enfoque humanista en el objeto de estudio podemos mencionar que en algún momento la empresa contó con un equipo de béisbol que competía con adversarios de la industria, sin embargo fue una iniciativa que se deterioró hasta provocar su desaparición ya que no todos los miembros de la organización eran afines a este tipo de prácticas deportivas.

Hace algunos años la editorial contaba con el boletín semanal “Conexión” el cual reportaba información de todo tipo sobre el personal de la empresa, su elaboración fue suspendida por requerimientos laborales que sí generarían ganancias económicas²⁴. Con ello podemos ver que los esfuerzos de la empresa para promover este tipo de prácticas comunicativas son mínimos, el último fue a finales de 2008 cuando surgió un proyecto similar al ya descrito pero que no tuvo mayor impacto.

La intrascendencia del proyecto “Reconexión” se debió a que dicho medio no surgió como respuesta a una detección de necesidades sino por la simple idea de promover la integración de la empresa sin datos que avalaran qué áreas debían ser tratadas y de qué manera.

El proyecto se echó a andar sin conocer las expectativas de los empleados, además para la elaboración de contenidos se designaron integrantes con poca aceptación y mala disposición para colaborar por lo que fue tomado como una imposición a seguir. Finalmente el proyecto desapareció sin tener mayor importancia entre los empleados.

Debemos entender que a diferencia de la Teoría Clásica, la propuesta de la teoría “Y” se orienta a la valoración adecuada del elemento humano en las organizaciones permitiéndole mayor participación y comunicación, lograr estructuras más flexibles e integradas, la conjunción de necesidades organizacionales e individuales, así como la preocupación por el desarrollo del personal y la motivación.

²³ Fernández, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México, Trillas, 1991. “Escuelas del comportamiento organizacional”. p.24

²⁴ Entrevista a Ricardo García, Corrector de estilo, High Tech Editores

Respecto a la motivación del personal a la que invita el enfoque humanista y donde Douglas McGregor propuso satisfacer las necesidades del personal para generar motivación²⁵ no existe registro de que en High Tech Editores se hayan promovido o promuevan prácticas de este tipo.

Otro de los autores enfocados a la teoría humanista es Chris Argyris que plantea “para promover la madurez, autonomía, responsabilidad y desarrollo”²⁶ es necesario hacer a un lado las estructuras y formalismos, esta propuesta es relativa ya que toda organización requiere de un mínimo control, por tanto, lo que se tendría que hacer es evaluar qué niveles de control requieren, puesto que de no estar preparada la organización su productividad y el control estarían en riesgo, sin duda no todas las estructuras o departamentos soportan este tipo de enfoque en su realidad empresarial pero existen otras que incluso serían beneficiadas bajo este esquema.

La visión humanista intenta satisfacer a todos los miembros, sin embargo un inconveniente es que la subjetividad hace que las estrategias implementadas no tengan el mismo impacto en general en este caso la opción es trabajar sobre mensajes o acciones que motiven o integren a una mayoría; la importancia de la escuela humanista radica en que contraria al enfoque clásico resalta al capital humano como elemento principal en una organización, así como a la comunicación como una herramienta integradora.

Bajo el enfoque “humanista” la comunicación centra su atención en aspectos como liderazgo, estructuras y redes de comunicación, temas principales del presente trabajo por lo que más adelante se presentarán las técnicas cuantitativas aplicadas para conocer los niveles y la situación de tales elementos en la casa editorial.

Otro enfoque es el sistémico, la teoría de sistemas con relación a High Tech Editores muestra cómo ésta debido a su estructura jerarquizada y co-dependiente de otros sistemas internos y externos responde y funciona como sistema. Los teóricos de esa corriente establecen que al ser sistemas las organizaciones responden eficientemente en el manejo de sus relaciones, son capaces de mantener un equilibrio dinámico y constante con su medio ambiente, en este

²⁵ Fernández, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México, Trillas, 1991. “Escuelas del comportamiento organizacional” p.26

²⁶ Ibidem p.27

sentido la editorial sólo comparte algunas similitudes con el comportamiento de un sistema, ya que por ejemplo: los departamentos de la organización son interdependientes pero la falta de entendimiento y los retrasos productivos impiden que la empresa se conciba como sistema único.

Durante el diagnóstico de la estructura formal, se detectó que el personal no es suficiente para los requerimientos de la organización por lo que aquí no aplica el enfoque sistémico que señala que las organizaciones tienen tantos objetivos como número de personal.

Como se indicó en el capítulo I, en diversas variables del entorno High Tech Editores ofrece una respuesta óptima, no obstante a los subsistemas externos que plantea E. Trist la empresa no presta mucha importancia por lo que “la producción, el mantenimiento de la estructura y los departamentos frontera”²⁷ son aspectos que no se tienen claramente identificados a pesar de que son “los subsistemas de mayor relevancia en las organizaciones”²⁸.

La comunicación en este enfoque ya tiene un papel más preponderante, aquí lo ideal es que High Tech Editores funcione con sustento informativo sólido ya que la información es una “entrada fundamental y la retroalimentación constante (es un) aspecto determinante en el control, la homeostasis y, en última instancia, la evolución”²⁹.

Para que responda oportunamente como un sistema “Htech” debe mantener una apertura comunicativa que preste atención a la información que le llega del entorno pero sobre todo debe considerar que la empresa no sólo se comunica mediante “escritos o declaraciones, sino a través de resultados, logros, calidad del producto, etcétera”³⁰ por tanto resulta vital que la empresa valore y cuide la proyección que tiene o que desea dar al exterior.

En cuanto a la presencia de la teoría contingente que propone “una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde”³¹ se puede ver que es relativa en la editorial, actualmente se promueven productos y actividades que le permiten mantenerse vigente en la industria TI pero no existe correlación con aspectos internos, por

²⁷ Ibidem p.29

²⁸ Ibidem p.28

²⁹ Ibidem p. 31

³⁰ Ibidem p.31

³¹ Ibidem p.32

ejemplo la empresa carece de sistemas de seguridad tecnológica y de protección civil que garanticen la estancia de la gente y de la maquinaria que posee, esto implica una incongruencia porque se trata de un “sistema” que al exterior informa sobre la vanguardia tecnológica que se desarrolla en la actualidad pero no la integran a la estructura propia, incluso los factores internos han llegado a limitar la respuesta contingente de la empresa hacia el entorno.

Los niveles de integración no responden a lo que sugiere la teoría contingente lo que afecta directamente al trabajo en equipo esto también impacta en los procesos productivos; ya que en ocasiones la información que se envía y la que se recibe del medio externo no es atendida con la importancia requerida. Ejemplo de ello es que la empresa está conciente de la oferta informativa que el entorno demanda pero no cuenta con los recursos para responder efectivamente en cuestión de calidad y servicio (ejemplo: servicios multimedia).

En conclusión, la dimensión familiar de la empresa y el desconocimiento sobre la existencia de modelos administrativos que optimicen las prácticas laborales hace que las interacciones continúen sin una planeación precisa y que por ende sea lejana la idea de gestionar la vida de la empresa bajo lógicas dirigidas a la satisfacción del individuo en su espacio laboral, como se ha mencionado tal es la sumisión al esquema actual que los miembros aseguran que otro tipo de administración corresponde solamente a “corporativos y grandes empresas, pero en High Tech Editores no”.

Lo que ha provocado dicha situación es desinterés por parte de algunos empleados quienes denotan indiferencia ante la información que la empresa pueda proporcionarles.

A pesar de la exigencias actuales la compañía se enfoca simplemente a delegar el trabajo y a demandar lo más pronto posible la entrega del mismo, esto sin contemplar si su personal está capacitado para desarrollar lo que se le pide o si acaso cuenta con las herramientas suficientes para poder ejecutarlas con esto se da cuenta de que la organización funciona basada en actos autónomos³² lejos del trabajo en equipo que se propone para mejorar las condiciones laborales.

³² Los actos autónomos son realizados por un solo sujeto. Serrano Rafael, et. Al. La organización habitable. México, Fecha Publicidad, 2001 p. 54

Pero no todo es desconocimiento en esta empresa ya que también emplean medidas para optimizar sus recursos económicos y que están vinculadas con el modelo contingente, nos referimos al outsourcing bajo el cual está contratada su plantilla laboral, en este sentido la organización sí adoptó medidas “globales y actuales” que resguardan sus ingresos.

Luego de la autocrítica que debe realizar la organización respecto a sus modelos administrativos, ésta deberá reflexionar sobre la pertinencia de adoptar un modelo renovado que se incline hacia la contingencia, el humanismo y a la oportuna interacción como sistema, en primer lugar por el contexto en el que se encuentra inmerso y en segundo porque es momento de entender que los miembros de la organización merecen un espacio de trabajo que permita el desarrollo personal y con objetivos compartidos.

En caso de estructurarse bajo otro u otros modelos administrativos, la organización podría agilizar los procesos comunicativos sería más flexible para regularse cuando el entorno lo requiera, las decisiones podrían descentralizarse y ser responsabilidad de los expertos en la materia, y sin caer en la complacencia, los miembros podrían vincularse en mayor medida con la organización recurriendo a la comunicación como principal herramienta.

Incluso es posible aprovechar la informalidad bajo la cual vive High Tech Editores para lograr una empresa “flexible” que permita bajo ese esquema impulsar la empatía, la creatividad, el trabajo dirigido a fines comunes y que las personas tengan la confianza para aportar ideas a la solución de problemáticas internas y externas.

Como lo afirman Tom Burns y G.M. Stalker³³ el modelo parece “ideal”, sin embargo aunque no se presente de manera pura incidirá sobre una realidad con el principal propósito de optimizar la estructura organizacional.

2.5 Estructura humana: Actores y grupos

Durante la investigación se han identificado y distinguido las estructuras y variables del entorno que rigen a High Tech Editores, pero es momento de abordar y reconocer con mayor precisión quiénes constituyen la estructura humana de la organización la cual bajo una carga

³³ Fernández, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México, Trillas, 1991. “Escuelas del comportamiento organizacional” p.33

de valores e ideologías ejecutan el trabajo diario. En el capítulo I se reconoció al capital humano por sus responsabilidades laborales, pero ahora se citará la situación demográfica a fin de tener más elementos que permitan el análisis de la situación laboral.

Como se ha visto, la interacción de los miembros está determinada por un organigrama, existen áreas específicas para la ejecución de tareas pero también existe interacción informal ya que los elementos de la empresa tienen la necesidad de convivir y pertenecer a grupos que vallan más allá del compromiso laboral, en este apartado también se ubicaron los grupos existentes en la empresa. A continuación la identificación demográfica de los actores en High Tech Editores:

Tabla 8. Descripción demográfica actores High Tech Editores

Nombre	Edad	Género	Estado Civil	Antigüedad
1. Asunción Guadalupe Angulo Ramírez	35	Femenino	Casada	2 años
2. Gerardo Leyva Cruz	34	Masculino	Soltero	1 mes
3. Claudia Ivonne Hernández Vallejo	32	Femenino	Soltero	10 años
4. Elena Maytorena Ramonet	30	Femenino	Casada	4 años
5. Verónica Concepción Serrano Pacheco	40	Masculino	Casada	1 año
6. Mayra Gisela Aguilar Martínez	33	Femenino	Soltera	9 años
7. Mónica Rodrigo Guadarrama	38	Femenino	Casada	2 años
8. Raúl Domingo Santaella Velázquez	35	Masculino	Soltero	9 años
9. Rocío Matilde García Hernández	34	Femenino	Casada	5 años
10. Ernesto Becerril Ramírez	35	Masculino	Casado	8 años
11. Graciela Reyes Briseño	48	Femenino	Soltera	4 años
12. Gustavo Guerrero Chávez	51	Masculino	Casado	2 años
13. Javier Vázquez Hernández	42	Masculino	Casado	10 meses
14. Jeaneth Rodríguez Sánchez	25	Femenino	Soltera	2 años
15. Luis Omar Mijares Delahanty	32	Masculino	Soltero	11 meses
16. María del Carmen Puebla Menchaca	56	Femenino	Casada	4 años
17. Sergio Eduardo Correa Serapio	25	Masculino	Soltero	8 meses
18. Marco Antonio Maytorena	58	Masculino	Casado	15 años
19. Iván López Monroy	33	Masculino	Casado	9 años
20. Julia Novelo Tavera	27	Femenino	Soltera	2 años
21. Yadira Cruz Ornelas	24	Femenino	Soltera	1 año
22. Víctor Castañeda	23	Masculino	Soltero	1 año
23. Enrique Ismael Oliva Rea	36	Masculino	Casado	9 años
24. Susly Yaret Goribay Elvira	29	Femenino	Soltera	9 años
25. Eder Fernando Corona Ortiz	25	Masculino	Soltero	1 año
26. Ernesto López Castillo	36	Masculino	Soltero	4 años
27. Isabelle Stephanie Nuñez García	25	Femenino	Soltera	1 año
28. Leticia Mandujano Candia	32	Femenino	Casada	5 años
29. María del Pilar Hernández Santamarina	37	Femenino	Casada	5 años
30. Ricardo García Fernández	44	Masculino	Casado	11 años
31. Juan Luis Yañez Bugarini	34	Masculino	Casado	8 años
32. Sergio Martínez	23	Masculino	Soltero	1 mes
33. Iván Eduardo Castro Calderón	31	Masculino	Casado	8 meses

34. César Rojas Bahena	29	Masculino	Soltero	3 meses
35. Rafael Arciga Tapia	25	Masculino	Soltero	2 meses

Como se puede apreciar la organización formalmente contratada (nómina) está integrada de la siguiente manera:

15 mujeres y 20 hombres
8 mujeres casadas y 7 solteras
13 hombres casados y 7 solteros
11 personas entre 20-30 años
17 personas entre 30-40 años
6 personas entre 40-60 años

Respecto al número de personas casadas se confirma la idea de que High Tech Editores representa para un amplio número de miembros el principal sustento económico familiar.

En cuanto a las edades, el 32.35% tiene entre 20 y 30 años, el 50% entre 30 y 40 años y el 17.64% entre 40 y 60 años. Es evidente que el personal que impera en la organización es la generación que abarca de los 30 a 40 años, incluso si se hace una relación con la antigüedad es el personal que más años lleva en la compañía, es evidente que la organización ha evolucionado con esta gente y por lo tanto ellos conforman la cultura y costumbres más asentadas en la compañía, conocen en mayor medida el funcionamiento de la organización, así como los éxitos y fracasos que ha vivido High Tech Editores.

Basados en el principal problema detectado en el Capítulo I, la investigación se enfocará al reconocimiento de los miembros del área en cuestión, es decir el departamento de ventas.

Tabla 9. Empleados departamento ventas High Tech Editores

Nombre	Edad	Género	Estado Civil	Antigüedad
Asesor de Ventas	48	Femenino	Soltera	4 años
Director Comercial	51	Masculino	Casado	2 años
Asesor de Ventas	42	Masculino	Casado	1 año
Asesor de Ventas	32	Masculino	Soltero	1 año
Asistente comercial	56	Femenino	Casada	4 años
Asistente de mercadotecnia	25	Masculino	Soltero	6 meses

En esta área existen por igual número personas casadas y solteras, algo que hace dispar al departamento es que existe una diferencia de edades considerable: 25, 32, 42, 48, 51 y 56 años. En dicha área sólo laboran 2 mujeres.

Entre otros datos, la mayoría posee estudios de licenciatura, a excepción de una persona, las licenciaturas son: administración de empresas, diseño gráfico y mercadotecnia, no existe duda que los conocimientos entre los miembros se complementan, pero es evidente que esto también genera diferencias entre enfoques y maneras de percibir las cosas.

Para detallar los factores que identifican a este grupo se volverá a resaltar que el área de ventas lleva a cabo sus actividades de manera separada, los objetivos de cada uno de los miembros son independientes, no existe homogeneidad en los procesos productivos y esto está generando problemáticas en cuanto al planteamiento de metas en común.

El departamento asume que los conocimientos sobre la empresa son diferentes entre cada uno de ellos, debido a la autocapacitación, otro de los aspectos que sobresale del área es la alta movilidad, ya que de hace dos años a la fecha salieron alrededor de cinco personas, tomando en consideración que el área comprende sólo seis cargos.

Para considerar qué otros factores intervienen en la situación actual del área se presenta la siguiente tabla que describe las personalidades de los miembros en cuestión y que permiten reconocer en mayor medida el tipo de temperamentos que confluyen, para ello se aplicó un test de personalidad sugerido por Adriana Ulloa y que “permite el autoconocimiento de las destrezas que se poseen y las que falta desarrollar para trabajar en equipo”. Fueron seis cuestionarios aplicados.

Ulloa, plantea que: “su buen funcionamiento (organizacional) va a depender de la manera... bajo la que se elige, organiza y prepara al personal”³⁴ de ahí la necesidad por reconocer qué perfil tienen los involucrados puesto que así se podrá reflexionar con más elementos la problemática que aqueja al departamento y a la organización, incluso aquí se refleja que el proceso de reclutamiento es crucial y en verdad impacta a los sistemas organizacionales.

Se aplicó un test compuesto por 24 grupos con 4 habilidades, estilos de vida o caracteres, los participantes señalaron los reactivos con los que más se identificaron y posteriormente dichos resultados se compararon con las escalas de personalidad introvertida y extravertida.

³⁴ Ulloa, Adriana. La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo. En Cuadernos del colegio de educación y comunicación de la ENEP Acatlán, época 1, año 1, núm. 1, México, UNAM, Acatlán p.34

Tabla 10. Resultados test Adriana Ulloa

Actor	Nivel de Estudios	Antigüedad	Personalidad Test Adriana Ulloa
A) Director Comercial	Licenciatura	2 años 9 meses	Controlador-Clown Sus objetivos se cumplen a través de su gente. Venden ideas y delegan el trabajo. Asumen responsabilidades “superiores” a sus capacidades. Impulsivos, optimismo y entusiasmo.
B) Asistente Comercial	Licenciatura en Administración de empresas	4 años	Visionario-Persuasivo Establecen altas expectativas de perfeccionismo y de los otros y lo verbalizan con frecuencia. Se perciben como personas con actitud de superioridad, prefieren hacerlo todo por sí mismos. Control. Autodisciplinados.
C) Asesor de Ventas	Preparatoria	4 años	Organizador-Clown Muestra caridad y empatía por la gente. Tiene como meta un alto logro personal, por encima del equipo. Prefieren hacer las cosas por sí mismos. Comprometidos, directos.
D) Asesor de Ventas	Licenciatura	11 meses	Controlador-Sensible Desarrollan relaciones interpersonales sólidas, si están bajo presión pueden tornarse demasiado demandantes, directivos y orientados a la meta. Hábil para trabajar en equipo. Amigables.
E) Asesor de Ventas	Licenciatura en Diseño Gráfico	10 meses	Controlador-Visionario Prefieren el trabajo a solas, el trabajo planeado suele ser exitoso, se saturan con varios proyectos por lo que se presionan en demasía. Se les percibe como fríos, ásperos y arrogantes, no se involucran con los otros.
F) Asistente de mercadotecnia	Licenciatura en mercadotecnia	8 meses	Analítico-Sensible Enfoque sistemático y determinación, ponen especial atención al modo correcto de hacer las cosas. Menos interesados en el beneficio del grupo. Si se sienten ofendidos, jamás olvidan. Internalizan los conflictos. Objetivos para trabajar.

La realidad del área señala al actor B como uno de los principales líderes, no sólo en el área que le compete sino también en los aspectos de mantenimiento y coordinación de los recursos humanos, el actor A se encarga de generar y proyectar ideas para después delegar el trabajo, el actor F es el miembro más reciente al área y por el tipo de personalidad que proyecta se le ha dificultado la interacción tanto con sus compañeros como con el resto de la organización, incluso al ser una de las personas más allegadas al actor A recibe cierto rechazo por el resto de sus compañeros en la empresa.

Respecto a los actores D y E, tienen como principal característica el control, cada uno reconoce que trabaja independiente al grupo ya que la experiencia laboral que poseen les sugiere de qué manera desempeñarse para la consecución de sus objetivos estrictamente personales. Probablemente por su tipo de personalidad aprueban este sistema de trabajo puesto que les sería más difícil someterse a la imposición de un esquema de trabajo único.

El actor C se muestra apartado del área, incluso sus acuerdos laborales los pacta más con el dueño de la organización que con su jefe directo, cabe señalar que la antigüedad del actor tuvo una pausa por algunos meses ya que recién se integró el nuevo Director Comercial, esta persona decidió salir de la empresa, sin embargo, por la experiencia que posee y a petición del dueño regresó a laborar a la editorial.

El departamento exige por sí mismo alta competitividad ya que de ello dependen muchas cosas, entre ellas el salario y la preservación del empleo, cabe señalar que el Director Comercial dirige tanto al equipo de ventas de High Tech Editores y el de Direct Press y si se comparan estos dos conjuntos de trabajo es evidente que existe un clima más tenso entre los asesores comerciales de “Htech”, además la movilidad en el segundo grupo es mínima, esto da cuenta de cómo el tipo de servicio condiciona la dificultad de la labor de venta. Por un lado se encuentran los servicios de impresión y por el otro los espacios comerciales para las publicaciones.

Del discurso a la acción puede existir un abismo de diferencia y a pesar de que los asesores de ventas en High Tech Editores señalen que hace falta estrechar esfuerzos, la realidad es que continúan trabajando bajo el mismo esquema individual en el que sólo procuran comercializar determinado número de ventas para así calcular sus ingresos.

Los miembros aseguran que hace falta consolidar la figura de liderazgo en el área, sin embargo por el tipo de personalidades que confluyen en el área es posible que la reacción ante otro tipo de liderazgo genere conflictos, más aun cuando los proyectos sean informados como órdenes más que como un plan que integre el conocimiento de todos.

Evidentemente existen diferencias de personalidad, por ello se deberán motivar actitudes que promuevan la colaboración del equipo, como señala Adriana Ulloa es una cuestión de actitudes el logro de un trabajo de este tipo, ya que “en las relaciones laborales no sólo se

ponen en juego la ética individual y el respeto por los derechos de los otros, también se expresan, en el plano emocional, los sentimientos de autoestima, seguridad, confianza, pertenencia e incluso de autoestima frente a un equipo”³⁵.

Además, la variedad de personalidades permite que se “actúe de manera diferente o igualmente constructiva para resolver un problema de comunicación afectiva, como es posible que todas se manejen de forma conflictiva ante los mismos problemas”³⁶.

Así como no existe la empresa perfecta, tampoco es posible contar con empleados perfectos, sin embargo, para lograr una mejor cohesión en el trabajo y entre las personas, aquí se sugieren los tipos de personalidad convenientes para mejorar las relaciones de trabajo, así como el desempeño del mismo. Basados en John Holland las alternativas son las siguientes:

Actor	Cargo	Personalidad ideal
A)	Director Comercial	Líder emprendedor, investigador
B)	Asistente Comercial	Social, emprendedor
C)	Asesor Comercial	Social, emprendedor
D)	Asesor Comercial	Social, emprendedor
E)	Asesor Comercial	Social, emprendedor
F)	Asistente de mercadotecnia	Artístico, social

2.6 Locus de control y descripción de los grupos de High Tech Editores

En este apartado dedicado a los actores se analizará el locus de control interno y externo planteado por Stephen Robbins ya que de acuerdo a las personalidades que imperan en la organización existen tendencias en el comportamiento y actitud. El locus de control (L.C.) corresponde a “la percepción de una persona de lo que determina (controla) el rumbo de su vida. Es el grado en que un sujeto percibe que el origen de eventos, conductas y de su propio comportamiento es interno o externo a él”³⁷.

En el área de ventas impera un locus de control externo³⁸, esto se encuentra impulsado por la incertidumbre del mismo trabajo, el equipo en cuestión tiene un discurso más orientado hacia

³⁵ Ulloa, Adriana. La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo. En cuadernos del colegio de educación y comunicación de la ENEP Acatlán, época1, año 1, núm. 1, México, UNAM, Acatlán p.35

³⁶ Ibidem p.35

³⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Locus_de_control. 12 de marzo de 2009

³⁸ Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional, Edit. Prentice Hall, México, 1998

“la oportunidad” aunque el actor D se encuentra a un nivel de locus interno, ya que por ejemplo esta persona se encuentra al tanto de las condiciones económicas actuales y a partir de ello toma medidas preventivas, por lo tanto posee un panorama más certero de lo que puede ocurrir con su trabajo.

Volviendo al grupo, también se detectan niveles de locus de control interno ya que los miembros están concientes de que sus resultados determinan las acciones organizacionales, incluso reconocen que hace falta dar mayor seguimiento al proceso de venta, saben que deben estar involucrados desde el momento en que se prospecta una venta hasta que el anuncio es entregado para su publicación, pero de acuerdo a lo detectado en el área, los empleados prefieren el trabajo autónomo, factor que por el momento dificulta su situación.

Con relación al ausentismo, presentan un L. C. Interno ya que sus incidencias son menores, además sus niveles de ausentismo impactan directamente en el salario que perciben, razón por la cual evitan separarse de la empresa.

Coinciden una vez más en el L.C. Interno y la rotación, como ya se mencionó el área ha sufrido alta rotación de personal, actualmente el grupo está tratando de afianzarse, incluso se puede considerar que las edades de este nuevo equipo laboral también inciden para que los miembros se muestren más comprometidos y la rotación sea menor, sin embargo a nivel general los empleados de High Tech Editores mantienen este Locus puesto que en el momento que surge otra oportunidad laboral la toman sin pensarlo demasiado.

En relación a la autoestima, ésta se muestra en un nivel bajo ya que a pesar de todo son dependientes de la evaluación positiva y aprobación de aquellos a quienes respetan, en este caso las máximas autoridades.

Con este monitoreo se detectó que el equipo de comercialización responde a un L.C. Alto ya que “cuidan el uso de su imagen pública y privada, tienen diferente cara para cada situación, son más movibles y logran ascensos”³⁹.

³⁹ Ibidem

Finalmente este equipo de trabajo muestra o debe mostrar un L.C. Alto con relación al maquiavelismo. Las actividades que conforman su perfil de puesto exigen que sean personas pragmáticas y que aguarden distancia emocional, deben ser hábiles para persuadir, preferentemente deben actuar “cara a cara” y por supuesto tener habilidades de negociación.

Cabe resaltar que el departamento de comercialización como en muchas empresas son grupos frontera que tienen mayor contacto con el exterior, promueven el ingreso de recursos económicos y en este caso determinan la dimensión de los productos (paginado de revistas, capacidad de distribución, etc.) de ahí el interés por indagar qué es lo que sucede e impide que los resultados y el ambiente sean más satisfactorios, tanto para la organización como para los empleados.

Como parte de la cadena productiva este grupo laboral está vinculado con otros grupos formales de la empresa, a continuación su mención.

Tabla 11. Grupo vinculado con el principal problema productivo

Actor	Cargo
A)	Director Comercial
B)	Asistente Comercial
C)	Asesor Comercial
D)	Asesor Comercial
E)	Asesor Comercial
F)	Asistente de mercadotecnia

Departamentos vinculados:

Administración

Recepcionista
Cuentas por cobrar
Directora Administrativa
Contadora
Recepcionista
Cuentas por pagar

Diseño

Coordinador de Arte
Arte y Diseño
Arte y Diseño
Arte y Diseño

Editorial

Reportero
Director Editorial

Reportera
Reportera
Editora Compuguía
Coordinador de redacción

Distribución

Encargado de distribución
Asistente de distribución

On-line

Editor On-line
Web Master
Director Web
Diseñador Web

Estos grupos se han formado paulatinamente y responden a grupos secundarios, ya que al encontrarse inmersos en un espacio laboral sus interacciones son “frías, impersonales, racionales, contractuales y formales”⁴⁰. Evidentemente “los individuos participan no como personalidades totales, sino sólo con relación a capacidades especiales y delimitadas, el grupo no es un fin en sí mismo, sino un medio para otros fines”⁴¹.

Hasta el momento ya se han abarcado algunas características del área de comercialización, ahora se puntualizarán aspectos que den referencia al grado de cohesión entre los mismos, la homo o heterogeneidad que presentan, sus metas o tareas.

Hablamos de un grupo pequeño por el número de integrantes, secundario por los fines a seguir, es un grupo que debido a la poca antigüedad de la mayoría se encuentra en la segunda etapa que proponen Hershey y Blanchard, la cual señala “las relaciones entre los miembros crecen, pero las tareas aun no están definidas, el líder debe promover la participación”⁴².

Por su parte, el líder es “poco acorde” a los requerimientos del grupo, de acuerdo con información proporcionada por el personal a su cargo, el Director Comercial se desempeña bajo un liderazgo estilo -Laissez-faire-, se muestra pasivo, otorga al grupo completa libertad de hacer lo que quiera, se encuentra presente con la finalidad de ayudar a quien se lo solicite, sin embargo la aportación es mínima y actúa amistosamente⁴³.

⁴⁰ Olmsted, Michael. El pequeño grupo, Buenos Aires, Paidós, 1963 p.13

⁴¹ Ibidem p.42

⁴² Ibidem

⁴³ Ibidem p.42

Los colaboradores admiten que esta actitud no es satisfactoria en primer lugar porque así éstos no conocen el nivel de sus resultados, necesitan ser guiados en mayor medida petición un tanto contradictoria por el tipo de personalidades que confluyen ahí, sin embargo también solicitan estar informados de los fines a seguir, etc. lo que nos da a entender que el mismo grupo no se siente lo suficientemente maduro para la libertad que les otorga el líder, incluso la descripción del líder Laissez-faire coincide en el aspecto amistoso porque estas cualidades son las que resaltan en mayor medida a nivel informal, pero en cuanto al trabajo será más conveniente la figura de un líder que dirija con acciones que motiven y encaucen el trabajo.

Respecto a los grupos informales de la empresa se puede decir que éstos buscan la convivencia extra-laboral al organizar reuniones, salidas a lugares de esparcimiento o los que se reúnen solamente para comer, anteriormente existían grupos informales que interactuaban para jugar básquetbol o béisbol, pero debido a la rotación de personal y por las personalidades que ahora confluyen esto ya no sucede, se puede pensar que no depende de una mala disposición entre los miembros sino que el mismo desconocimiento entre ellos genera desconfianza para interactuar.

Los grupos informales son reducidos y en general se mezcla el personal administrativo con el comercial. Actualmente no se detectan demasiados grupos informales, es posible que el estado civil de la mayoría condicione la convivencia extra-laboral en la organización.

De acuerdo a lo observado durante el proceso de investigación, los momentos donde los grupos tienen mayor convivencia extra-laboral es en la realización de los Foros Infochannel, puesto que se realizan en diversas partes de la República Mexicana y los miembros conviven fuera de la empresa, desde el viaje que puede ser en automóvil y hasta después de que termina el evento, cuando los involucrados realizan actividades de esparcimiento, esto sólo se da entre algunos miembros ya que no todos viajan.

Con los parámetros bajo los cuales se midieron las características de los recursos humanos fue posible describir la realidad que vive la organización, pudimos reconocer cómo es que surge la convivencia entre los miembros involucrados en el problema productivo e incluso se descubrió que el grupo demanda la presencia de un liderazgo más comprometido, capaz de identificar la situación de su grupo, así como de promover acciones a favor del trabajo en común.

Es probable que las demandas antes descritas surjan porque el personal analizado está acostumbrado a ser dirigido ya sea por la costumbre de una cultura laboral que sobreentiende a los líderes como figuras “todopoderosas” que dictaminan cómo realizar el trabajo, cómo comportarse al interior de la organización, sin dar cabida a la participación. De ahí que el presente trabajo busque modificar ese tipo de percepciones y proponer que el liderazgo es parte medular de un cambio organizacional a favor de la participación, del consenso, y de la construcción de relaciones laborales que luego de analizar las diferencias de los involucrados sea capaz de construir compromisos mutuos en beneficio de la productividad y habitabilidad.

2.7 Comunicación: más allá que una interacción

Hasta ahora, el trabajo de investigación se ha enfocado en describir la estructura y la realidad organizacional de High Tech Editores, sin embargo es propicio señalar que este reporte tiene un objetivo el cual está basado en que después de lograr un diagnóstico sea posible construir una propuesta comunicativa capaz de mejorar las condiciones de las problemáticas y por ende beneficiar a la organización en general.

De momento compete a este capítulo el reconocimiento y análisis de los sistemas comunicativos en la editorial, de los medios existentes y de la discrepancia comunicativa que afecta los procesos productivos, previo a eso se citarán reflexiones teóricas existentes sobre comunicación a fin de entender la importancia de este proceso inherente al individuo y a las organizaciones.

Definición de comunicación

Comunicación, tema principal de la presente investigación es descrita como: “la capacidad que tienen algunos seres vivos para interactuar por medio del intercambio de información, aun separados espacio-temporalmente”.⁴⁴ Esta definición es retomada porque se considera un término que engloba oportunamente los elementos involucrados en un proceso comunicativo al citar a los seres vivos, el intercambio, la información, además de agregar el factor espacio-tiempo.

⁴⁴ Martín Serrano, Manuel. Teoría de la comunicación I. Epistemología y análisis de la referencia, México, UNAM Campus Acatlán, 1992

Por otra parte en una organización “la comunicación es la primera condición para la existencia”⁴⁵ ya que “las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus miembros, sobre todo cuando el entorno cambia previsiblemente”⁴⁶.

Además de coordinar y permitir el planteamiento de diferencias para después consensuar, las prácticas comunicativas también hacen posible la cohesión y funcionamiento de las empresas; por tal razón se realizó un registro que mide el uso de los diversos canales comunicativos con los que cuenta High Tech Editores y que permitió evaluar las condiciones comunicativas que imperan en el objeto de estudio, la información se presentará más adelante.

Para entender qué tipo de procesos comunicativos aparecen tanto en la vida social como en la organizacional resulta necesario describir la variedad comunicativa presente en la organización:

-Comunicación Interpersonal- se entenderá como “la interacción que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas, y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata”.⁴⁷ Es decir, la interacción cara a cara.

Este tipo de comunicación muestra variables que comprenden lo verbal y lo no verbal, la primera representa el intercambio de información a través de la palabra y la segunda complementa con “movimientos del cuerpo, de la cara, de las manos, el lugar que los interlocutores ocupan en el espacio, los elementos que conforman la apariencia personal, la entonación de la voz, el ritmo y las inflexiones del discurso”⁴⁸.

Como ya se indicó la interacción no verbal complementa lo que verbalmente se quiere transmitir, de ahí que la comunicación interpersonal sea privilegiada por sobre todas las alternativas (incluso tecnológicas), por su efectividad para lograr acuerdos mediante el intercambio informativo.

⁴⁵ Fernández Carlos. La comunicación en las organizaciones, México, Trillas, 1991. p.47

⁴⁶ Ibidem p 47

⁴⁷ Blake y Haroldsen en Fernández Carlos. La comunicación en las organizaciones, México, Trillas, 1991 p.49

⁴⁸ Ibidem p.53

Entre las *variables*⁴⁹ que influyen este sistema comunicativo están:

- a) Necesidades de comunicación (información de trabajo, retroalimentación sobre desempeño, noticias e información de carácter personal)
- b) Proximidad (Esencial para el establecimiento de las relaciones y su mantenimiento)
- c) Similitud de actitudes (Preferencia por gente que comparte gustos similares)
- d) Complementariedad de necesidades (Alguna necesidad personal se complementa con cierta necesidad de otra.)
- e) Diferencias de estatus (Posición relativa de los interlocutores)
- f) Autorrevelación (Compartir información personal, oculta para los demás)
- g) Empatía (Capacidad para inferir los sentimientos y el estado de ánimo del interlocutor)

Cabe mencionar que la descripción señalada hace mención de los elementos que constituyen y promueven la práctica comunicativa en las organizaciones, esto es parte de un enfoque que analiza al ejercicio comunicativo desde cierta perspectiva pero también sabemos que la comunicación ha sido estudiada y descrita teóricamente como un sistema compuesto por representaciones que en cierto orden constituyen una percepción y que nos hacen ver la complejidad del individuo como un ser subjetivo, de ahí que se deriven problemáticas o adversidades al tratar de poner en común. El siguiente capítulo estará más enfocado en apreciar a la comunicación como bajo esta lógica.

Para reducir la incertidumbre de los efectos comunicativos derivados de la subjetividad se han propuesto algunas reglas que al ser tomadas en consideración por las organizaciones pueden generar efectos favorables para el emisor y el receptor.

Las reglas de comunicación entre emisor-receptor que en la realidad organizacional el vínculo puede constituirse por líder-subordinado comprenden las siguientes cuestiones⁵⁰:

1. ¿Quién inicia la interacción? (quién busca a quién, cuándo, quién habla primero)
2. ¿Puede demorarse el encuentro? (culturalmente el líder es el que puede retrasar la interacción)
3. ¿Qué temas habrán de tocarse? (sugerencia de abordar los temas preliminares para dar una transición a los importantes)

⁴⁹ Ibidem p.56

⁵⁰ Ibidem p.62

4. ¿Qué temas tienen prioridad? (normalmente el líder fija prioridades)
5. ¿Quién decide cuando un tema ha sido tratado suficientemente? (los superiores)
6. ¿Cómo se manejan las interrupciones? (mal visto que los empleados generen interrupciones)
7. ¿Quién finaliza la interacción? (suele ser la persona de más alto rango la que finalice la conversación)
8. ¿Qué determina la frecuencia y duración de las interacciones? (establecimientos de frecuencia y duración por parte del jefe)

A pesar de la planeación y de las reglas que pueden ser implementadas en los sistemas comunicativos en la organización, la comunicación enfrenta conflictos que reducen su efectividad, tales como la **distorsión semántica** que es la atribución de significados diferentes a palabras, la **distorsión serial** deformación del mensaje, así como la **sobrecarga de información** que implica la carencia informativa para desempeñar óptimamente las funciones y la relación para con los otros⁵¹. Otra de las variantes presentes en la realidad organizacional es la:

-Comunicación administrativa- Jorge Pelayo P. formula que esta variante tiene como fin permitir que el trabajo se desempeñe con mayor efectividad. Conceptualmente es explicado de la siguiente forma:

“Comunicación administrativa es el proceso de doble sentido a través del cual las personas que trabajan en una institución, o tienen contacto con ella, intercambian información, con un propósito determinado”, el texto “La comunicación en las organizaciones” complementa dicho término al señalar que este tipo de comunicación representa “un proceso que ocurre dentro de las fronteras de la organización como sistema, o entre ésta y otros sistemas en su ambiente con el propósito de influir positivamente sobre el rendimiento de la organización y sus miembros mediante el intercambio de información para el mejor aprovechamiento de los recursos”⁵².

⁵¹ Ibidem p.66

⁵² Ibidem p.158

Bajo este término la comunicación se transforma de una característica instintiva del ser vivo a una herramienta que genera acciones y encauza el trabajo de las organizaciones hacia un fin común.

Por otra parte, Olmsted señala que de acuerdo al esquema de liderazgo bajo el cual se desarrolle un grupo será su comunicación, en el objeto de estudio se identificó una comunicación interna descendente para asuntos laborales y circular entre grupos informales, no se pueden excluir los tipos ascendente, transversal y horizontal pero los dos primeros son los que imperan, el primero porque es la principal vía para delegar trabajo a los subordinados y el segundo porque pone a todos los integrantes del grupo al mismo nivel que les permite interactuar con un nivel más elevado de satisfacción.

En High Tech Editores la comunicación descendente se presenta principalmente entre los máximos líderes de la organización y mandos medios y respecto a los mandos medios con sus subordinados existe más similitud con el esquema de la rueda en la cual el mando medio representa el líder al centro que interactúa con sus compañeros-subordinados, Bavelas señala que en este esquema existe menor satisfacción ya que la “saturación disminuye la moral y el rendimiento del grupo, pero el liderazgo autoritario resulta eficaz, aunque costoso”⁵³ como podemos ver bajo este esquema el líder continúa centralizando la situación comunicativa.

Al reflexionar sobre los tipos de comunicación bajo los que se desempeña la empresa se reitera la idea de que las interacciones entre el personal y los líderes son poco planeadas, no existe estrategia y la comunicación se reduce a un contacto cotidiano, esto provocado tanto por la saturación de trabajo como por la actitud de los miembros hacia sus compañeros y jefes.

Las redes de comunicación en la casa editorial al igual que muchas otras empresas continúan centralizadas entre los principales líderes, sobra explicar que es el esquema predominante en una empresa familiar la cual arraiga la información y la toma de decisiones entre los mismos y que en este caso los mediadores entre éstos y el personal de la empresa son los mandos medios, sin embargo la mayoría no está conciente de la tarea que esto representa.

⁵³ Olmsted, Michael. El pequeño grupo, Buenos Aires, Paidós, 1963 p.126

A lo largo del tiempo High Tech Editores ha integrado diversos canales de comunicación los cuales tienen como principal fin agilizar la interacción laboral entre los miembros, mediante observación simple se ubicaron diversos medios con los que cuenta la empresa entre los cuales están: intranet (mensajero interno y outlook), teléfono, juntas y por supuesto la comunicación oral. Luego de su identificación se realizó un inventario de medios con la intención de conocer qué canales son más utilizados en el acontecer laboral, además que la información obtenida también permitió conocer otros aspectos culturales respecto a su manera interactuar, a continuación los resultados.

2.8 ¿Cómo vive la comunicación High Tech Editores?

Intranet (mensajero interno y outlook), teléfono, juntas y la comunicación oral representan los subsistemas bajo los cuales el proceso comunicativo puede efectuarse ya que son los canales por los que la información circula y permite la interacción de los empleados.

Un canal de comunicación “es el medio que se utiliza para transmitir un mensaje... y que conecta a la fuente con el receptor”⁵⁴, dichos medios pueden ser empleados con dos fines: “para ejecutar conductas específicas de comunicación individuales y para efectuar acciones sistemáticas de la dirección en general... un área de la organización o ésta en su conjunto”⁵⁵.

Es momento de reconocer la situación comunicativa en la organización así como en el área del principal problema productivo, por ello se realizó un inventario de medios para determinar la frecuencia en el uso de los canales, éste se realizó mediante observación participativa ya que durante el transcurso de la investigación estos canales fueron utilizados como parte del trabajo que nos involucró en High Tech Editores.

⁵⁴ Fernández Carlos. La comunicación en las organizaciones, México, Trillas, 1991 p.191

⁵⁵ Ibidem p. 193

Tabla 11. Inventario de medios High Tech Editores

MEDIO	CRITERIO	CUMPLEN EL CRITERIO		OBSERVACIONES
		Si	No	
Mensajero interno	Medio que forma parte de Intranet, tiene las características de un mensajero instantáneo, para facilitar y agilizar el proceso de comunicación entre departamentos ya que a través de la computadora los miembros se pueden poner en contacto.	X	X	Al señalar las dos respuestas del criterio el no es porque el personal lo utiliza para fines recreativos, lo que genera pérdida de tiempo. Y desvirtúa el objetivo para el que fue creado
Outlook	También parte de Intranet, este medio representa la principal conexión de los miembros con el exterior, es considerado uno de los canales más formales para poner en común tareas entre departamentos.	X		Representa el principal medio de comunicación para interactuar con el exterior.
Teléfono	Cada uno de los miembros cuenta con una extensión personal, por lo que a nivel interno resulta casi instantánea la localización, también facilita la conexión hacia el exterior.	X		Debido a los recursos tecnológicos con los que se cuenta, el mensajero es preferido respecto al teléfono.
Comunicación Oral	Canal informal y preferido entre los miembros, promueve la integración y el reconocimiento de las personas que forman parte de la empresa, permite comunicar con mayor precisión asuntos laborales, incluso en el momento de surgir problemáticas es mediante la comunicación oral la opción inmediato para comunicar diferencias.	X	X	A pesar de los encuentros entre dos o más personas en ocasiones no se pone en común la información, los conocimientos entre los miembros divergen lo que puede generar malos entendidos o problemáticas severas.
Juntas	Otro de los medios formales para establecer o dar a conocer propósitos o planes de la compañía, se realizan entre líderes y subordinados. Estos encuentros representan uno de los principales recursos para enfrentar y resolver problemáticas.	X		Es el principal medio de comunicación para interactuar con los líderes principales, las juntas al tener un carácter de privado son más frecuentes para la resolución de problemáticas.

Se puede apreciar, que cada uno de los medios existentes en la empresa están implementados con determinados criterios, sin embargo, algunos se encuentran desvirtuados en especial el mensajero interno el cual es uno de los medios que mayor distracción genera entre el personal, curiosamente el máximo líder no cuenta con este servicio.

Además de las distracciones que genera este canal, la mayoría del personal cuenta con el servicio de mensajería externo (Messenger) el cual representa otro de los canales de comunicación hacia el exterior, algunas personas señalan que este medio les permite agilizar procesos ya sea con proveedores, clientes o agencias de relaciones públicas, pero el uso de este mensajero ha desatado problemáticas ya que el Director General rechaza que los miembros cuenten con el servicio; en este sentido se puede decir que sus razones son válidas ya que para algunos empleados constituye una distracción que resta tiempo y calidad al trabajo desempeñado.

En varias ocasiones se ha bloqueado el mensajero externo por orden del máximo líder no obstante, al poco tiempo el servicio vuelve a ser activado, se puede decir que este canal resulta “clandestino” en la empresa.

Por lo observado, Outlook representa un canal más formal ya que se utiliza con más periodicidad y es el principal canal comunicativo entre los responsables de área y los máximos líderes. Las juntas no son planeadas con mucha antelación se recurre a ellas para resolver conflictos o para desarrollar planes emergentes, el inmueble de la organización cuenta con dos salas de juntas por lo que a diferencia de otras organizaciones no se deben apartar con anticipación, las juntas también se realizan en las oficinas de los líderes.

A continuación se presenta la matriz que registra la interdependencia comunicativa entre las áreas, sobresalen los medios utilizados en los departamentos y es evidente que no todos requieren de las mismas interacciones ya que como Homans señala: “...las personas que se interrelacionan frecuentemente se parecen más en la actividad que realizan que aquellas entre las cuales la interacción es menos frecuente”⁵⁶.

Una matriz como la que a continuación se presenta fue entregada a todos los miembros de la organización, para que basados en su experiencia señalaran con qué áreas mantienen

⁵⁶ Olmsted, Michael. El pequeño grupo, Buenos Aires, Paidós, 1963 p. 129

comunicación fue así como se obtuvo la información sobre las interacciones comunicativas departamentales.

Tabla 12. Interdependencia comunicativa entre los departamentos de High Tech Editores

Quién se comunica con quién a través de qué medios							
	Administración	Comercialización	Diseño	Dirección General	Distribución	Editorial	Imprenta
Administración		Mensajero interno Outlook Teléfono Comunicación oral Juntas	Mensajero interno Outlook Teléfono Comunicación oral				
Comercialización	Mensajero interno Outlook Teléfono Comunicación oral		Mensajero interno Outlook Teléfono Comunicación oral Juntas	Outlook Teléfono Comunicación oral Juntas	Mensajero interno Outlook Teléfono Comunicación oral Juntas	Mensajero interno Outlook Teléfono Comunicación oral	Mensajero interno Outlook Teléfono Comunicación oral
Diseño	Mensajero interno Outlook Teléfono Comunicación oral Juntas	Mensajero interno Outlook Teléfono Comunicación oral Juntas		Outlook Teléfono Comunicación oral Juntas	Outlook Teléfono Juntas	Mensajero interno Outlook Teléfono Comunicación oral Juntas	Mensajero interno Outlook Teléfono Comunicación oral Juntas
Dirección General	Outlook Junta Comunicación oral Teléfono	Outlook Junta Comunicación oral Teléfono	Outlook Junta Comunicación oral Teléfono		Outlook Junta Comunicación oral Teléfono	Outlook Junta Comunicación oral Teléfono	Outlook Junta Comunicación oral Teléfono
Distribución	Mensajero interno Outlook Teléfono Comunicación oral	Mensajero interno Outlook Teléfono Comunicación oral Juntas	Mensajero interno Outlook Personalmente	Outlook Junta Comunicación oral		Mensajero interno Outlook Teléfono Comunicación oral Juntas	Mensajero interno Outlook Teléfono Comunicación oral
Editorial	Mensajero interno Outlook Teléfono Comunicación oral	Mensajero interno Outlook Teléfono Comunicación oral	Mensajero interno Outlook Personalmente Teléfono	Mensajero interno Outlook Personalmente Teléfono Juntas	Mensajero interno Outlook Personalmente Teléfono		Mensajero interno Outlook Personalmente Teléfono
Imprenta	Mensajero interno Outlook Teléfono Comunicación oral	Mensajero interno Outlook Teléfono Comunicación oral	Mensajero interno Outlook Teléfono Comunicación oral Juntas	Outlook Teléfono Comunicación oral Juntas	Mensajero interno Outlook Teléfono Comunicación oral	Mensajero interno Outlook Teléfono Comunicación oral	

Los datos registrados confirman la necesidad comunicativa que impera en las organizaciones, porque permite convivir, afiliarse al espacio de trabajo y también porque es un recurso indispensable para plantear diferencias, transmitir información y así lograr acuerdos que permitan el trabajo diario.

Por los medios comunicativos ubicados en la organización se puede decir que la empresa sale “librada” de incongruencias, ya que al no expedir comunicados o mensajes de índole formal no es responsable de falsas promesas o información polarizada, obviamente esto también implica una problemática ya que ante alguna situación o adversidad el personal se entera mediante el rumor el cual al ser mal interpretado puede generar escenarios poco satisfactorios entre los miembros.

Como todo sistema inmerso en un entorno High Tech Editores responde a las exigencias tecnológicas al contar con canales comunicativos que le permiten proyectarse y comunicarse al exterior, pero sabemos que al interior la comunicación es restringida y no está planeada para laborar, cohesionar o afiliar al personal.

Comercialmente hablando la empresa responde a las lógicas que propone Galbrait respecto a la evolución tecnológica de los medios en la posmodernidad empresarial, el teórico citado por Joan Costa hace una reflexión sobre las nuevas dimensiones que la tecnología le otorga al trabajo: “el trabajo se orientará hacia el diseño, la publicidad y la industria de la diversión”⁵⁷ y que la categoría trabajo/producción se modificó a la de juego/información.

Se dice que High Tech Editores responde a ese nuevo planteamiento ya que sus productos comunicativos y de entretenimiento se orientan a la visión de hombre-aparato, en lugar de hombre- máquina, como ya se indicó actualmente la organización impulsa proyectos dirigidos al mundo virtual, tales como blogs, portales Web, información electrónica, etc. por lo que aquí existe esa migración de lo real-material a lo intangible-virtual⁵⁸.

Por la incongruencia detectada sobre el impulso de los medios comunicativos modernos al interior y al exterior es importante que los Mass Media sean utilizados también al interior para

⁵⁷ Weil Pascale. La comunicación institucional. La comunicación global y de gestión, Barcelona, Paidós, 1994 p.114

⁵⁸ Ibidem p.115

promover o difundir información que les permita mejorar sus procesos productivos pero que también comunique qué representa el trabajo de los miembros, la capacidad con la que cuentan para generar resultados, así como los beneficios en común que se pueden obtener. La idea es que al contar con canales de comunicación “modernos” éstos se potencialicen y sean utilizados para difundir información planeada que genere una clara percepción de lo que representa High Tech Editores.

Como establece Pascale “lo importante no es que las empresas dispongan de teléfonos y videoconferencias, o que puedan acceder a las televisiones, sino cómo seleccionan y combinan estos recursos, y qué es lo que hacen circular por ellos”⁵⁹.

2.9 Auditoría comunicativa ¿Quién provoca qué?

En el presente capítulo se han ubicado los actores y grupos que confluyen en la organización, ahora se reconocerá cuantitativamente la situación comunicativa de High Tech Editores mediante la aplicación de una técnica de Auditoría Comunicativa (AUDICOM) a fin de sustentar algunas hipótesis que se tienen respecto a las interacciones entre líder-subordinado en el área de ventas.

Como recordaremos el problema productivo que más influye sobre la estructura organizacional es la irregularidad en la venta de espacios publicitarios, por ello se decidió aplicar la técnica de Clima comunicativo en su variante –medidas de discrepancia- al área en cuestión para conocer “la exactitud del manejo comunicativo y el grado de satisfacción o insatisfacción de los empleados”⁶⁰, ya que este aspecto puede estar condicionando la situación que impera en la editorial.

El propósito de las técnicas AUDICOM es permitir “la efectividad comunicativa” en las organizaciones⁶¹, además que la técnica -medidas de discrepancia- “enfoca ciertas discrepancias entre lo que el emisor del mensaje piensa estar comunicando y lo que los receptores perciben”⁶², para la aplicación de la técnica fue indispensable que el emisor de los mensajes en este caso el Director Comercial contestara basado en lo que piensa que opinan los

⁵⁹ Ibidem p.117

⁶⁰ Timm, Paul. Management communication, The finger on the pulse. Prentice Hall, 1986. p.20

⁶¹ Ibidem, p.15

⁶² Ibidem, p.20

demás sobre su comunicación, por otro lado a los subordinados se les solicitó su opinión estrictamente personal y posteriormente se compararon las respuestas de ambas partes y las discrepancias más notorias, -que rebasan la escala 3- son los aspectos en los que hay problemas de comunicación.

Fueron cinco cuestionarios aplicados constituidos por 35 preguntas enfocadas en temas como: apertura comunicativa, comunicación formal, toma de decisiones e información para el trabajo. Para reconocer los resultados la técnica requiere de cálculos matemáticos para medir las brechas comunicativas existentes en el área, así fue como se identificó que de los 35 reactivos 23 igualaron o superaron la escala 3 lo que indica problemáticas comunicativas muy graves en la organización. A continuación los resultados que arrojó la técnica AUDICOM:

Tabla 13. Resultados medidas de discrepancia en el área de ventas

Aspecto de la escala	Promedio del empleado	Promedio del supervisor	Diferencia	Unidad de error	Error adicional	Promedio de error del supervisor
1.	4.5	5	0.5	0	1	1
2.	4.5	6	1.5	1	2	3
3.	5.5	6	0.5	0	1	2
4.	5	6	1	1	2	3
5.	3.5	4	0.5	0	1	1
6.	4.75	6	1.25	1	2	3
7.	5	7	2	2	3	5
8.	5	7	2	2	3	5
9.	5.25	7	1.75	1	2	3
10.	4.75	7	1.47	1	2	3
11.	5	7	2	2	3	5
12.	5.5	5	-0.5	0	1	1
13.	5	4	-1	0	1	1
14.	5	6	1	1	2	3
15.	5.5	5	-0.5	0	1	1
16.	5.5	7	1.5	1	2	3
17.	5.25	7	1.75	1	2	3
18.	5.25	7	1.75	1	2	3
19.	5.25	5	-0.25	0	1	1
20.	5.5	7	1.5	1	2	3
21.	5.5	5	-0.5	0	1	1
22.	6.25	7	0.75	0	1	1
23.	6	6	0	0	1	1
24.	5.25	7	1.75	1	2	3
25.	4.75	7	2.25	2	3	5
26.	4.75	6	1.25	1	2	3
27.	6	7	1	1	2	3
28.	4.25	7	2.75	2	3	5
29.	5.5	7	1.5	1	2	3
30.	4.25	7	2.75	2	3	5
31.	5	6	1	1	2	3
32.	5.75	5	-0.75	0	1	1
33.	5.5	7	1.5	1	2	3
34.	6	6	0	0	1	1
35.	6	7	1	1	2	3

Diagnóstico de AUDICOM: medidas de discrepancia

Como se indicó, fueron 23 reactivos los que señalan problemáticas comunicativas que en general impiden a los involucrados tener un enfoque compartido y satisfactorio respecto a sus labores y su espacio de trabajo.

Entre los temas que mostraron mayor distancia entre lo que piensa el líder que comunica y la realidad que viven los empleados se encuentran:

- Comunicación formal/informal
- Libertad para comunicarse
- Toma de decisiones
- Necesidades de comunicación entre líder-subordinado
- Participación de los empleados
- Planificación de objetivos
- Procesos laborales
- Libertad de expresión
- Información sobre la empresa
- Sentido de pertenencia

Con esto resulta evidente que el empleado quiere saber y tener información sobre el lugar donde trabaja, demandan mayor información respecto a los procesos e importancia de su trabajo y un aspecto serio en este sentido es que al parecer existe desconocimiento entre el líder y su equipo de trabajo no sólo en aspectos personales sino que en cuestiones laborales el líder no considera oportuno el manejo pertinente de la información para incentivar el desempeño del personal a su cargo.

Al haber desconocimiento evidentemente existe desconfianza para hablar, para opinar, para proponer y por supuesto para solicitar mejores condiciones laborales, es importante que se promueva una apertura comunicativa que permita reconocer y tratar situaciones que por ejemplo impiden la ejecución eficaz de su empleo, los vendedores son los principales involucrados en los procesos productivos así que ellos son los que de acuerdo a su experiencia es posible tengan soluciones o métodos laborales que optimizarían el área.

Por otra parte, se está solicitando que la transmisión de información sea mediante mensajes formales, esto para compartir proyectos, notificar la toma de decisiones, así como para plantear problemáticas laborales más adelante se indagará por qué los empleados consideran a

la comunicación formal como el sistema que ellos requieren para trabajar y conocer su situación dentro de la empresa.

Se ha mencionado la importancia de la planificación de la información para el trabajo, el planteamiento de objetivos y de metas no es solamente un proyecto estético dentro de las empresas sino que de ser considerado una herramienta con un enfoque realista y medible es posible que promueva fines específicos en el área así como las acciones necesarias para lograr el cometido, en este sentido los empleados externaron la necesidad de contar con planteamientos que orienten y estimulen el trabajo.

Otro de los aspectos que reflejó discrepancia entre líder y subordinados es el sentido de pertenencia en la organización pero sin duda para lograr esto primero se deberán atender las cuestiones antes señaladas porque sentirse involucrado con la organización será el resultado de que el empleado sea tomado en consideración para la toma de decisiones, que reciba información de la empresa y que se establezcan objetivos que requieran e integren su capacidad y compromiso para poder llevarlos a cabo.

Finalmente, un dato que no puede excluirse de este diagnóstico es que en parte considerable de las respuestas del líder, éste piensa que efectivamente los empleados tienen muchas necesidades comunicativas lo que denota su conciencia sobre los requerimientos de su área y que justamente él puede atender, sin embargo, hasta el momento las acciones para promover comunicación, integración y planteamiento de metas son inexistentes.

Conclusiones del capítulo 2

Este capítulo permitió adentrarnos más a la estructura que conforma High Tech Editores y por ende reconocer más elementos que se suman a las problemáticas productivas detectadas en el primer capítulo tales como los costos que genera, los actores y grupos involucrados, así como el tipo de liderazgo y modelos administrativos bajo los que funciona la organización.

Además, el objeto de estudio se abordó de manera más precisa al aplicar metodología cuantitativa que permitió identificar las diferencias comunicativas que imperan en el área involucrada en el principal problema productivo.

Al recapitular los hallazgos logrados hasta esta etapa de la investigación se pueden resaltar:

- Los costos de los problemas productivos en su mayoría son absorbidos por el capital humano.
- Los actores involucrados tienen personalidades que difieren en intereses como en los procesos productivos que orienten el trabajo hacia un fin común.
- Los grupos existentes responden a un orden secundario, en general no existe mucho reconocimiento y confianza entre las áreas.
- La lógica administrativa de High Tech Editores responde en su mayoría a los lineamientos clásicos sobre jerarquías, centralización y esquemas comunicativos que no permiten fluir la información hacia los empleados.
- La organización cuenta con diversos medios de comunicación, sin embargo, algunos están desvirtuados de sus propósitos generando distracción o poco interés de los receptores.
- El liderazgo del área analizada no es acorde a las exigencias laborales, incluso se puede decir que no está legitimado y reconocido por el personal a su cargo.
- Existen requerimientos informativo-comunicativos para la ejecución del trabajo, para la toma de decisiones y para promover compromiso y sentido de pertenencia entre el capital humano.

Al aplicar metodología específica para reconocer el tipo de personalidades que confluyen en la empresa se comprobó que cada uno de los actores interactúa bajo lógicas y percepciones diferentes, tienen esquemas laborales divergentes y la información que manejan también es dispar, sin embargo esto no sólo pasa entre los empleados ya que por ejemplo, algunos líderes se ocupan de estudiar el entorno, otros a economizar u optimizar los recursos, otros a la expansión tecnológica, pero ninguno ha volteado al interior de la organización para ubicar en qué condiciones laborales y comunicativas se encuentran.

Entre ellos tampoco se ha planteado la idea de que el capital humano puede ser motivado no sólo para que ejecute el empleo sino para que también aporte creatividad, colaboración y empatía entre los miembros que sin duda se reflejaría en mejores resultados económicos y de ambiente laboral.

Al reflexionar sobre el liderazgo presente en el objeto de estudio es porque entre los objetivos de la investigación está reconocer cómo es que se practica y qué papel tiene dentro de las problemáticas laborales, con la metodología desarrollada se pudo confirmar que el hermetismo e individualidad de uno de los principales líderes incide considerablemente sobre el comportamiento y resultados del área analizada.

Etkin señala que la construcción metafórica “es uno de los hechos lingüísticos que conecta al observador con el sistema observado y, por lo tanto, también es una forma de describir y explicar la realidad organizacional”⁶³, así es como se justifica que el liderazgo sea considerado en el presente trabajo como un motor en la organización, ya que es un factor que tiene un impacto sumamente importante dentro de las funciones organizacionales y evidentemente si éste funciona mal o no es acorde al sistema que dirige las problemáticas serán inherentes.

La pertinencia de este capítulo es que fue posible identificar qué tipo de liderazgo existe y dicha información podrá ser recuperada más adelante para trabajar sobre alguna estrategia que invite a los líderes a estrechar vínculos con sus áreas.

Podemos ver que en esta fase de la investigación fue posible reconocer otros elementos que constituyen a High Tech Editores pero además se han podido relacionar y vincular para entender por qué existe complejidad en la organización, cabe señalar que en el siguiente capítulo parte de esta información será retomada y analizada cualitativamente a fin de reconocer los motivos por los cuales el capital humano externa sus carencias informativo-comunicativas y que desatan las problemáticas antes expuestas.

El tercer capítulo hace posible el estudio integral de contexto presente en el área de ventas ya que principalmente se indagará sobre la subjetividad y percepción de los actores como factores que inevitablemente condicionan su actuación dentro de la organización.

⁶³ Etkin, J. Y L. Schvarstein, Identidad de la organización. Invarianza y cambio, Bueno Aires, Paidós, 1989, p

CAPITULO 3

“La comunicación como estrategia”

3. La comunicación como estrategia

Hasta el momento el objeto de estudio ha sido abordado a través de metodología cuantitativa, documental y de observación, con la información recabada se han podido describir y ubicar las problemáticas productivas que inciden en la organización, sin embargo, es momento de rastrear cuáles son las subjetividades que provocan fallas en el sistema productivo y cultural de High Tech Editores.

Por lo anterior, el presente capítulo tiene como propósito conocer el por qué de los resultados obtenidos en el capítulo dos que cuantificaron discrepancias comunicativas existentes entre el líder y los miembros del área de ventas.

Recordemos que la principal problemática productiva en High Tech Editores tiene que ver con la irregularidad en la venta de los espacios publicitarios de la revista *Infochannel*, como ya se mencionó esto no genera pérdidas económicas evidentes pero la empresa deja de percibir ingresos que condicionan la calidad y amplitud del producto comunicativo en cuestión.

Al indagar y observar las relaciones así como los vínculos de los factores involucrados a la editorial podemos entender la complejidad que envuelve al funcionamiento organizacional ya que no sólo se trata del cumplimiento de roles de los empleados sino que también se vinculan elementos del entorno, situaciones informativo-comunicativas, subjetividades, poderes e intereses que determinan la dinámica en la organización.

Para reconocer las realidades y subjetividades bajo las cuales viven los miembros de High Tech Editores se aplicó la técnica cualitativa -Grupo de Discusión- que permitió complementar los datos cuantificados en el segundo apartado con los discursos que contextualizan la situación laboral que viven los empleados de la organización.

A continuación se retomarán algunos elementos detectados en el capítulo dos, se reflexionará teóricamente sobre subjetividad, percepción y su impacto en las acciones de los miembros dentro de una organización para después vincularlo con el análisis cualitativo que como ya se mencionó reforzará los datos hasta ahora obtenidos.

3.1 Incidencia informativo-comunicativa en los problemas productivos de High Tech Editores

De acuerdo con el problema productivo detectado que más incide en términos económicos y de planeación sobre la estructura organizacional se reflexionó sobre las causas informativo-comunicativas que generan la situación, la mayoría han sido expuestas en el capítulo dos, donde sobresalió: falta de planeación, nula motivación de los empleados así como falta de capacitación e información para el trabajo.

Comunicativa e informativamente se identificó que entre los principales factores que generan el descenso de ingresos están: el área de ventas no cuenta con objetivos o cuotas establecidas respecto a la venta de anuncios, cada miembro trabaja motivado por objetivos personales pues sabemos que el líder del área no exige el cumplimiento de tarifas específicas.

También ya estamos concientes que la incidencia informativa reside en que los asesores de ventas deben -autocapacitarse- debido a que la organización no proporciona instrucción alguna sobre los productos de la empresa ni para llevar a cabo la labor de venta.

La incidencia comunicativa se identificó en la baja motivación otorgada por el líder, además las decisiones centralizadas no promueven integración ni participación en la toma de decisiones con relación a su trabajo.

Entre las consecuencias de la incomunicación o la desinformación está el aumento en la complejidad organizacional puesto que se desatan conflictos, malos entendidos y problemas que pueden poner en riesgo la estabilidad o incluso la permanencia de la editorial.

Como ya se indicó la complejidad desde la perspectiva de Luhmann es “sobreabundancia de relaciones, de posibilidades, de conexiones, de modo que ya no sea posible plantear una correspondencia biunívoca y lineal de elemento con elemento”¹ y a continuación se reflexionará más sobre este tema para entender el impacto que tiene sobre la funcionalidad de High Tech Editores.

¹ Luhman Niklas, Sociedad y sistema: la ambición de la teoría, Barcelona, Paidós, 1997. p. 16

3.2 Enfoques teóricos para analizar la complejidad organizacional

Al existir un grupo u organización algo que se debe tener en común es la realidad bajo la que opera, la cual debe ser construida, compartida y aceptada por los involucrados. Como se ha reflexionado durante el seminario OCC la realidad está condicionada al grupo social en la que se construya y si se toma en consideración que cada uno de los miembros es “único e irrepetible” por su subjetividad, nos encontramos con algo inherente a la realidad de toda organización... su complejidad.

En una organización la complejidad está determinada por los niveles comunicativos existentes ya que éstos representan una alternativa para abatir los conflictos personales, laborales o de poder, siempre y cuando exista voluntad, disposición al diálogo y sobre todo respeto a la subjetividad de aquel con el que se entabla una interacción.

La complejidad organizacional representa la suma de todas las complejidades humanas que la conforman y uno de los factores que inciden en ésta es la asignación de roles los cuales son apreciados como “moldes” que indican el comportamiento a seguir, el problema surge cuando el rol asignado no es compatible con los intereses del individuo encargado de asumirlo y de acuerdo con la postura de Niklas Luhmann a la organización sólo le interesa el cumplimiento de roles que permitan su sobrevivencia, incluso el teórico dentro de sus planteamientos excluye a los individuos del sistema la propuesta del autor es que éstos se sitúan y representan parte del entorno y que en el sistema solamente cumplen una función específica.

Por tanto, si la construcción de la realidad se realiza bajo lógicas que no benefician o no son del agrado de los miembros Luhmann señala que se puede caer en el “simulacro de roles” factor que otorga mayor complejidad al funcionamiento o entendimiento de la organización.

Al describir las implicaciones de la complejidad el autor mencionado hace referencia a un problema de doble contingencia el cual señala que si la organización es incapaz de predecir lo que pasa al exterior de ésta en menor medida puede preveer lo que pasa al interior, dadas las subjetividades del factor humano que la constituyen. Este planteamiento nos remite a la situación del objeto de estudio respecto a sus variables del entorno, como sabemos no posee información certera sobre éstas y por ende la incertidumbre al interior es una consecuencia.

La propuesta del autor es que para reducir la doble contingencia y por ende la complejidad se requiere “para echar a andar la comunicación, un mínimo de observación mutua y un mínimo de expectativas basadas en conocimientos. Al mismo tiempo, se excluye debido a la complejidad de tales situaciones que los participantes se comprendan entre sí totalmente entendiendo que comprender se refiere a cada variante de la realización del sistema que cada quien observa para sí”².

Por lo tanto se debe estar conciente de que la posibilidad de las acciones es infinita y que sin importar la magnitud de una organización, ésta es poseedora de complejidad ya que también intervienen factores como la motivación, la socialización o la ya citada autorreferencia y obviamente entre más grande sea un sistema organizacional mayor será su complejidad.

Al evaluar la postura de Luhmann respecto a la doble contingencia nos damos cuenta que socialmente existe el error de asegurar que en cualquier relación socialmente establecida las interacciones comunicativas deben ser entendidas en su totalidad y de no ser así se desaten malos entendidos y por tanto el vínculo se convierte en una situación compleja. De ahí que en High Tech Editores al no tener sistemas comunicativos en común se tienda al aislamiento y la desconfianza.

Los sistemas complejos “no son transparentes ni calculables” y High Tech Editores al no contar con sistemas comunicativos eficientes sumados con otros factores que la convierten en un sistema altamente complejo, ha visto afectado su funcionamiento que como ya se indicó no ofrece certeza sobre su rumbo y sentido. Tampoco se trata de una doble contingencia “pura”, es decir “una situación totalmente indefinida por completo”, ya que esto “no existe en nuestra realidad social”³.

Para evitar este tipo de consecuencias es necesario que la organización controle la información y la comunicación de manera oportuna ya sea para la optimización de los procesos productivos o para establecer un vínculo con el personal y su entorno, incluso es probable que la mediación adecuada logre que los miembros asuman los roles requeridos por la organización pero que a su vez éstos se combinen con los propósitos individuales.

² Ibidem p 124

³ Ibidem p.133

Finalmente como lo establece el teórico: “La doble contingencia implica la orientación normativa de la acción, puesto que la reacción de alter a castigo o premio es añadida a la reacción intrínseca”⁴.

Como ya se indicó, la complejidad de un órgano depende de la calidad y cantidad de comunicación que fluye en éste.

Sobre la comunicación vista como una herramienta que reduce la complejidad organizacional, se citarán tres corrientes teóricas, cada una con un enfoque muy particular:

Los tres enfoques que a continuación se presentan en su momento tuvieron la misión de concretar una “ciencia de la comunicación”, sin embargo, en cada uno existen aspectos que no fueron contemplados y por ende no englobaron aspectos clave de los procesos comunicativos, lo que no les permitió consolidar la ciencia deseada. Pero dichos estudios resultan pertinentes ya que nos permiten observar qué “roles” les fueron han asignados a los individuos dentro del proceso comunicativo, las corrientes teóricas en cuestión son: funcionalismo, estructuralismo y dialéctica.

Por su parte del funcionalismo abordó a la realidad desde un punto estrictamente científico, apoyado del positivismo sugería que los actos sociales que obviamente vinculaban a la comunicación fueran analizados de manera objetiva pero al demostrar la incapacidad del enfoque para apreciar la realidad surge la *sociología interpretativa* la cual tuvo como misión el “entendimiento interpretativo de la acción social”⁵ bajo los objetivos de este enfoque fue como se determinó que donde “existe control, existe funcionalismo”, ya que su estudio se concentró en cómo utilizar los medios de comunicación masiva para generar control social.

Bajo esta corriente se creó el modelo comunicativo:

¿Quién dice qué? ¿A quién? ¿Por qué medio? ¿Con qué efecto?

⁴ Ibidem p.137

⁵ Ávila Guzmán Xavier Ignacio, Guía para la aplicación de técnicas cualitativas, Facultad de Estudios Superiores Acatlán. Enero de 2007 p. 9

Este modelo tiene similitudes con las teorías clásicas de la organización, ya que el funcionalismo es conservador pues se basa en la conservación y el control del poder. Además, el análisis comunicativo bajo esta corriente debe ser riguroso y como ya se mencionó no permitió analizar los fenómenos comunicativos con el factor subjetividad.

Como alternativa al enfoque antes señalado llegó el estructuralismo el cual se orientó al estudio de las significaciones de los acontecimientos, la propuesta fue ambiciosa ya que se planteó estudiar todos los fenómenos que implicaban comunicación por lo que las expectativas del enfoque se frenaron y se concentraron en el mensaje como elemento constitutivo del proceso comunicativo, convirtiéndose así en una “Ciencia de la Significación”.

Uno de sus principales precursores fue Humberto Eco quien postuló que los fenómenos culturales deben ser estudiados como actos comunicativos, obviamente querer estudiar totalidades frenó al enfoque ya que esto demandaba involucrarse con otras ciencias y rebasaba su capacidad de análisis.

Finalmente la postura dialéctica que al analizar a la comunicación dirigió sus postulados hacia la crítica de los emisores pues basados en el marxismo señalaban a los emisores como “capitalistas, monopolistas e instrumentos de poder”, obviamente el respaldo marxista convirtió a esta visión en algo fatalista por lo que tampoco trascendió como para formular una ciencia comunicativa.

De las tres corrientes se puede decir que actualmente ya ninguna es del todo aplicable o acorde para el estudio de la realidad compleja puesto que han sido rebasados o han caducado frente a una actualidad que enfrenta mayores conflictos de interpretación y entendimiento, no obstante significan un apoyo en el análisis del uso de la comunicación en High Tech Editores.

Por otra parte la complejidad no solamente compete a la organización y a los individuos también incide en la comunicación, ya que decir de Habermas: “la ciencia de la comunicación será una de las últimas ciencias que se fundará debido a su complejidad y su diversidad” ya que para conformar una ciencia es necesario el orden y debido a la subjetividad el orden en la comunicación es una aspiración que no se ha podido concretar.

Habermas al dirigir parte de sus estudios a la comunicación logró concretar la Teoría de la acción comunicativa que condiciona la acción del individuo en determinados mundos (dramatúrgico, regido por normas, teleológico o co-dado) esto refuerza la idea de que el orden es difícil de alcanzar en la disciplina comunicativa, por ello es necesario reconocer a aquel con el que o quienes nos comunicamos y a través de un oportuno manejo de representaciones sea posible generar acuerdos, propósito principal de la presente investigación.

Al pretender entablar una comunicación efectiva entre el capital humano y High Tech Editores se deben reconocer y tener presentes tres aspectos: la subjetividad, la percepción y las acciones del personal en cuestión, por lo que se reflexionará sobre estos conceptos para reconocer su importancia y entender su impacto en la organización.

3.2.1 Subjetividad, percepción y acción

Subjetividad, percepción y acción tres conceptos que se encuentran estrechamente vinculados, a lo largo del cuarto módulo “comunicación y complejidad organizacional” se estudiaron tales aspectos ya que el fin es entender cuáles son las subjetividades, percepciones y acciones de los miembros de la organización objeto de estudio.

La subjetividad es un factor clave en el establecimiento de interacciones comunicativas ya que implica las posturas, representaciones y autorreferencias bajo las cuales el individuo se comunica y actúa.

Entre los teóricos que explican las dimensiones de la subjetividad se encuentra Karl Popper, que señala la presencia de tres mundos, *mundo blando* que corresponde a la subjetividad, *mundo duro* regido por reglas y valores y el *mundo objetivo* que representa a la vida objetiva, el teórico Jarvie apoya dicho fundamento pero modifica la relación de los mundos al establecer: *mundos blando, blando-duro y duro* bajo este enfoque el *blando* corresponde al terreno de la subjetividad el cual encuentra sus límites hasta que se enfrenta con otra subjetividad por tanto la función del mundo *blando-duro* es mediar la relación entre los mundo polarizados, mientras que el *duro* continúa bajo la misma lógica establecida por Popper.

El individuo no puede ser un actor social regido únicamente por su subjetividad ya que de ser así la complejidad de los sistemas sería mayor, las realidades y las percepciones de cada actor social deben ser controladas, de ahí la pertinencia de la intersubjetividad la cual tiene como misión marcar pautas y reglas de convivencia. Obviamente este concepto será clave en el desarrollo de una propuesta de intervención comunicativa que permita a High Tech disminuir sus problemáticas comunicativas puesto que la intersubjetividad implica un orden y un sentido a la información emitida.

Por otra parte, la subjetividad condiciona las percepciones las cuales son representaciones sobre una realidad o situación un factor que le otorga suma importancia a las representaciones es que motivan a la acción puesto que los individuos basados en su percepción sobre el entorno condicionan su estrategia de participación. Bajo esta idea podemos entender la trascendencia de identificar las percepciones de los empleados en esta investigación ya que nos permitiría comprender las acciones del personal en cuestión.

A decir de Von Foerster: “en cuanto percibimos nuestro ambiente, nosotros lo estamos inventando”⁶, para la construcción de éste participan nuestros sentidos tales como la vista, el tacto, el oído, que complementados con la enculturización que poseemos crean percepciones sobre los hechos vividos.

Sobre el asunto de la acción, el autor menciona que: “a partir de un actuar, construimos nuestra realidad”⁷, es evidente que la acción individual se integra a la acción social lo que construye realidades que permiten interactuar y vivir con el otro, por ello anteriormente se mencionó que al existir un grupo u organización se debe tener en común: la realidad.

Abraham Moles, también postuló conceptos enfocados a la percepción el teórico propuso tres niveles: *Wmwelt* que responde al entorno personal, el *Merkwelt* que es el mundo compartido y el *Fertwelt* correspondiente al mundo ajeno, esto nos explica que mientras más lejana es la percepción del actor sobre su entorno en menor medida actuará para que las condiciones de la percepción sean mejores o favorables.

⁶ Heinz Von Foerster. Creación de la realidad. Suplementos Anthropos p.108

⁷ Ibidem p. 112

Moles señala que basado en la percepción el individuo tiene dos alternativas: la acción o la expresión, la primera la señala como un desplazamiento que modifica y la expresión como una acción que puede mediar el entorno de manera indirecta y que corresponde al ejercicio comunicativo⁸.

En el capítulo dos se citó a Moles por su estudio de la acción y ahora al analizar las implicaciones de la percepción fue oportuno recuperarlo para entender que los dos tipos de acciones que él describe son: ejecutivas y expresivas, las ejecutivas tienen que ver con lo inmediato, directo y cercano, mientras que lo expresivo resulta algo más lejano e indirecto. Indudablemente las dos están condicionadas por la percepción.

Ahora es posible entender que la acción implica un proceso que inicia en la subjetividad y representa un gasto de energía el cual puede controlarse por el tipo de acto seleccionado, Moles estableció que el *acto comunicativo* es el que permite un mayor ahorro energético, sin embargo para que sea efectivo es necesario contar con la voluntad del otro de ahí la pertinencia de conocer cuál es su subjetividad y bajo qué percepción el otro dirige su estrategia de acción.

3.2.2 Importancia de las representaciones en el ejercicio comunicativo

Las representaciones, son “ideas formadas acerca del mundo y que estructuran simbólicamente aspectos de la realidad social”⁹ y son las que permiten ordenar grupos sociales por lo tanto es vital que sean compartidas entre los miembros involucrados y esto es posible mediante la comunicación puesto que las representaciones son: “la materia prima de la comunicación”.

Mario Revilla afirma que las representaciones tienen un “carácter estructurante tanto de las percepciones como de las interacciones”¹⁰. Uno de los elementos que complementan o hacen posible las representaciones es la información ya que ésta tiene como acepción “poner o dar forma” y muchas conductas sólo son posibles bajo este recurso, por ejemplo, la información

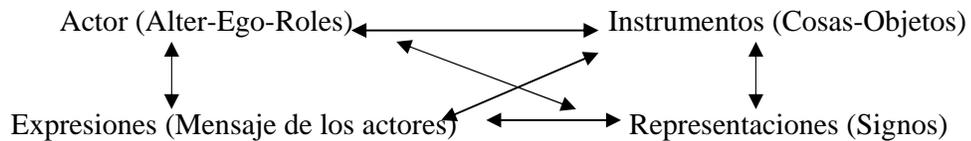
⁸ Moles A, Rohmer E. *Teoría de los actos*. México. Trillas. 1982

⁹ Revilla Mario. *Teoría de la representación*. Tesis de maestría CADEC, 2001 Inédito p.7

¹⁰ *Ibidem* p.7

para el trabajo resulta vital para el funcionamiento organizacional, el problema surge cuando resulta carente o nula o está desorganizada.

Al mencionar que las representaciones son materia prima para la comunicación se retomará a Manuel Martín Serrano y su propuesta de sistema comunicativo, el cual involucra cuatro elementos fundamentales, entre ellos la representación:



De acuerdo con el autor estos componentes son obligatorios en el sistema comunicativo y las representaciones son todo aquello que “podemos referir” dadas las capacidades cognitivas y físicas que poseemos los seres humanos, sin embargo algo que resulta ser una cualidad humana también se convierte en una problemática al tratar de conjuntar nuestras representaciones con los otros, de ahí la complejidad para lograr acuerdos a nivel social o en este caso organizacional.

Como ya se indicó, parte importante del capítulo es conocer las representaciones de los miembros de High Tech Editores ya que esto permitirá comprender la “dinámica y complejidad de las relaciones sociales y de los constructos simbólicos”¹¹ y así se podrán justificar determinas lógicas que imperan en la organización.

Otra de las ideas que ya se mencionaron es que la organización a partir de su existencia es compleja y las representaciones funguen un papel primordial para entender por qué sucede eso: “cuando las representaciones pierden vigencia o legitimidad... cuando no se ajustan pertinentemente a los cambios, sean endo o exógenos, a que se ven sometidos los sistemas sociales, se generan desórdenes sociales, procesos de desorganización que pueden terminar por des-integrar al conjunto social”¹².

¹¹ Ibidem p.10

¹² Ibidem p.12

Además, las representaciones reúnen un carácter social, cultural e ideológico, como se indicó es uno de los principales elementos que permiten la interacción y la cohesión social, mediante procesos comunicativos.

Por lo anterior al estudiar la comunicación y la cultura en las organizaciones el factor sobre el cual se debe poner especial atención es la representación ya que a través de su conocimiento es posible determinar cuáles son apropiadas para conservar o innovar a fin de que las estructuras sociales sobrevivan, sean funcionales y habitables.

Para conservar interacciones óptimas y que garanticen la sana permanencia de la organización en su entorno es primordial que la comunicación se utilice oportunamente ya que ésta tiene como principal propósito la administración y canalización de malos entendidos que eviten un quiebre organizacional¹³.

Con lo expuesto se refuerza la importancia de las representaciones en el ejercicio comunicativo ya que se puede concluir que la comunicación exitosa está condicionada por la forma en que son utilizadas las representaciones.

3.3 Enfoque cualitativo para el reconocimiento de la subjetividad, percepción y acción en High Tech Editores

El plan global del trabajo de investigación hacia High Tech Editores contempló tres niveles de análisis: documental, cuantitativo (distributivo) y cualitativo (estructural) en este tercer capítulo se reportará la aplicación de la técnica cualitativa “grupo de discusión” pues como se ha indicado el propósito es reconocer las subjetividades y representaciones bajo las que operan los actores organizacionales del objeto de estudio.

La investigación cualitativa se enfoca en la indagación profunda del por qué de ciertos fenómenos sociales, la pertinencia del análisis cualitativo es que abre un espacio de discusión en el cual el participante habla o se manifiesta libremente sobre la situación a investigar, algo que no es posible bajo el estudio cuantitativo ya que en éste existen parámetros establecidos

¹³ Pérez Dávila, Jaime, El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación, en Cuadernos del Colegio de Profesores de Educación y Comunicación, no. 1, época 1, año 1, UNAM Campus Acatlán, 1997

sobre las percepciones a investigar ya sea por escalas, incisos etc. donde las respuestas ya están predeterminadas.

Como se nos planteó existe un dilema por conocer cuál de los dos enfoques resulta mejor o más pertinente para una investigación, sin embargo es evidente el complemento que representan uno del otro cuando el objeto de estudio pretende ser abordado con mayor detalle. Cabe mencionar que mientras la técnica cuantitativa se ocupa de encontrar similitudes, el enfoque cualitativo se concentra en hallar las diferencias.

Para conocer las percepciones y representaciones de los actores involucrados en High Tech Editores, es como se justificó la aplicación de la técnica cualitativa -Grupo de discusión- en la que participaron miembros del área que concentra el problema productivo ya expuesto (ventas), así como otros actores involucrados en éste (diseño, editorial, distribución) quienes mediante su discurso y exposición frente al grupo permitieron ubicar las subjetividades existentes en la organización.

El elemento principal de dicha técnica es el discurso el cual a decir de Ibañez Ferrando y Alvira se “interpretará y analizará”¹⁴ para entender por qué el capital humano actúa en determinada forma. Algo que debe quedar claro es que dentro de nuestro papel como investigadores sólo nos corresponde “reportar” los discursos obtenidos durante la dinámica, sin agregar u omitir argumentos que impidan la oportuna evaluación de lo hablado durante la sesión de grupo.

El autor menciona que el discurso “entraña la existencia de las significaciones culturales de la comunicación simbólica, estructurada por un sistema de signos intersubjetivos o lenguaje y atravesada por el sentido subjetivo del actor hablante”¹⁵.

Además, el grupo de discusión al ser una técnica cualitativa representa la “observación directa que se orienta a captar, analizar e interpretar los aspectos significativos, las representaciones de los sujetos, por ellos se caracteriza, por dar forma a una investigación profunda, que apela

¹⁴ Ibañez , Ferrando y Alvira. Análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación. Alianza Editorial, Madrid, 1992 p.171

¹⁵ Ibidem p. 173

a la libre manifestación de los sujetos”¹⁶ con lo anterior se refuerza la idea de Orti, la cual establece que el grupo “surge y se estructura en un proceso informativo recíproco, entre investigador e informante, casi como un diálogo personal y proyectivo, en el que cada frase del discurso adquiere su sentido en su propio contexto concreto”¹⁷.

Para dar muestra de la relación complementaria que tienen los enfoques cuali y cuantitativos, durante la planeación del grupo de discusión se seleccionaron los temas que más diferencias registraron con la técnica cuantitativa medidas de discrepancia puesto que una vez cuantificados los temas que inciden en la problemática laboral, la investigación cualitativa representó un dispositivo “abierto, libre y espontáneo que permite explorar la polisemia, la universalidad de significados que un hecho adquiere desde el propio contexto”¹⁸.

Con la técnica cualitativa nos adentramos a motivos y detalles, además permitió que el individuo hablara con libertad y sinceridad de ahí que entre las reglas para llevarlo a cabo se estableciera que los participantes debían sentirse cómodos y seguros para hablar.

Ahora bien como Orti lo señala, nosotros al aplicar la técnica y obtener los discursos no fungiremos el rol de semiólogos o psicoanalistas sino que la intención de la investigación va dirigida a “relacionar la orientación ideológica de los discursos con la génesis y reproducción de los procesos sociales”¹⁹.

Por las ventajas y la amplitud que ofrece para entender problemáticas sociales, las técnicas cualitativas han logrado ser revalorizadas por las ciencias duras ya que a pesar de la influencia norteamericana de lo cuantitativo como lo menciona Ibáñez los investigadores saben que el método cualitativo ofrece un “referente real”²⁰ frente al abstraccionismo de los números.

¹⁶ Ávila Guzmán Xavier Ignacio, Guía para la aplicación de técnicas cualitativas, Facultad de Estudios Superiores Acatlán. Enero del 2007 p.23

¹⁷ *Ibidem* p.23

¹⁸ *Ibidem* p 24

¹⁹ Ibáñez Ferrando y Alvira. Análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación. Alianza Editorial Madrid. 1992 p.184

²⁰ *Ibidem* p.188

3.4 Diseño y aplicación del grupo de discusión

“Con las técnicas cualitativas tratamos de investigar problemas tan fabulosamente complejos como las imágenes y actitudes ante el trabajo, la salud, la educación, el aborto... en un medio social dado, la capacidad informativa de tales técnicas se ve desbordada por la –abundancia del significado- y la proliferación de los significantes de –objetos simbólicos- tan genéricos y multidimensionales”²¹, esta cita de Ibáñez señala los alcances del principal método de investigación ya señalado el cual fue aplicado a ocho miembros de High Tech Editores que como ya se mencionó son actores involucrados en el principal problema productivo.

Entre otras cosas el grupo de discusión como técnica permite la observación directa de los acontecimientos, lo cual nutre las conclusiones y percepciones del investigador. Durante la aplicación fue posible ver la cercanía que los miembros tienen entre sí, las actitudes que asumen frente la presencia de otros, el tono en el que se hablan y otros detalles que dieron cuenta de las interacciones comunicativas que imperan en la organización.

La propuesta inicial por parte del Seminario OCC fue realizar un grupo de discusión ya que éste hace posible el reconocimiento de subjetividades y en el cual la comunicación interpersonal permitiría que la interacción se volviera más dinámica y se “confrontara” a los involucrados en el problema medido, para la presente investigación fue posible efectuarlo bajo la condición de que éste se realizara en las instalaciones de la empresa por cuestiones de tiempo y disponibilidad; se llevó a cabo en el comedor, un área que cotidianamente se presta para el debate entre los miembros a la hora de descanso.

Un factor que se presentó como contratiempo para la realización del grupo fue la reciente instalación de cámaras de vigilancia en diversas partes del inmueble -incluyendo el comedor-, cabe mencionar que esta decisión causó múltiples opiniones y desacuerdos pero a pesar de ello las cámaras permanecen conectadas las 24 horas del día.

Al respecto se solicitó un permiso para “interrumpir” la transmisión de la cámara ubicada en el área en cuestión, ya que los dueños y el personal de sistemas tienen el control de tales dispositivos, el permiso fue denegado ya que luego de la instalación se interpuso una norma

²¹ Ibidem p.195

que establece que el personal que evite la transmisión de imágenes será sancionado con una reducción en su salario, regla que hasta el momento no ha sido comunicada formalmente a los miembros de High Tech Editores, Direct Press y los talleres de la imprenta éstos los últimos ya sufrieron una penalización al tapar las cámaras que vigilan sus instalaciones.

A pesar de ello la mayoría de los participantes no tuvo inconveniente para efectuar el grupo, pero al momento de mencionar aspectos más “delicados” sobre las condiciones laborales los miembros dirigían sus discursos hacia la cámara ya que en todo momento estuvieron concientes que los altos mandos de la organización podían escucharlos.

Independiente a la presencia de cámaras, los participantes D y E permanecieron al margen de las opiniones cabe señalar que de forma individual estos actores hablan sin mayor problema, pero al momento de encarar a los compañeros evadieron los temas a pesar de que se les invitó a participar, esto dio cuenta de la interacción comunicativa a la que están acostumbrados más aun cuando son temas que los involucran en los procesos de trabajo.

A continuación se presentan los actores participantes y a un lado el rol que desempeñan en High Tech Editores, para la técnica se sugirió convocar al mayor número de empleados, sin embargo se puede decir que la invitación fue selectiva ya que se debía garantizar que los participantes estuvieran cómodos y sin la presión de omitir o hacer opiniones intencionadas y que no correspondieran a su criterio personal. Se contó con la asistencia de los involucrados en el principal problema productivo y así se pudieron tratar directamente aspectos denunciados durante el proceso de investigación:

Tabla 14. Participantes grupo de discusión

Actores	Roles
A	Asesor de ventas
B	Asesor de ventas
C	Asesor de ventas
D	Editora
E	Responsable de distribución
F	Reportera
G	Reportero
H	Diseñadora

Estas fueron las temáticas planteadas durante el grupo, dichos tópicos fueron seleccionados porque son los que más discrepancia mostraron durante la aplicación de la técnica cuantitativa:

- ⌘ Percepción de la organización
- ⌘ Comunicación para el trabajo
- ⌘ Interacciones entre personal
- ⌘ Condiciones laborales
- ⌘ Motivación
- ⌘ Liderazgo
- ⌘ Procesos de trabajo

Del planteamiento de estos temas se desprendieron detalles que contextualizaron la realidad en la empresa, no obstante, los participantes se mantuvieron al margen en temas como: comunicación formal y horario de trabajo. Por otra parte resaltaron datos y otras problemáticas que no había sido expuestas durante el proceso de investigación.

Evidentemente el principal problema productivo salió a relucir, la confrontación de los involucrados en algún momento provocó choques que lejos del debate parecían peleas pero esta fue la manera en la que se pudo conocer con mayor detalle la situación de la empresa en cuanto a sus relaciones laborales, así como en aspectos culturales.

A continuación, se presenta una matriz de doble entrada en la que se citan los resultados del grupo de discusión, las columnas señalan los temas con mayor relevancia y las filas nos detallan los argumentos otorgados por cada participante, las citas aquí presentadas corresponden a lo que dijo expresamente cada uno ya que entre los requisitos de la técnica, como ya se indicó, es reportar la información explícitamente sin interpretaciones.

Tabla 15. Resultados Grupo de discusión High Tech Editores

Temas	Percepciones de la empresa	Comunicación en la empresa	Interacciones	Condiciones laborales	Horario de trabajo	Posicionamiento HTE	Procesos de trabajo
Actores							
A)	<p>Cuando llegué aquí era un trabajo muy aislado y lo reclamé muchísimo porque a sí me presentaron de tú eres tatatata, pero y ahora qué hago o sea con quién ir y he tenido broncas...</p>	<p>Hay esta falta de comunicación de los departamentos hacia el otro... como colaboramos entre nosotros de qué es lo que están haciendo para comunicarme y estar en contacto por que los clientes a mi si me piden de pues qué tema...</p>	<p>Ne como basicas solidarias si nopez este es la broncas defensiva y de mismo culpables... que onda con mis Nosotros por que nos hay en ese interacción que nos genera separar y estrinidad y empresa y que hay obremos... no integrados un mismo objetivo...</p>	<p>En lo del que es el problema tengo una parte de los que los buenos dicen que es digan y hay que he tenido un caso por parte de ellos y no he tenido ninguna queja, por lo general en lo que yo he necesitado me han apoyado siempre</p>	<p>Es que si tu estás de acuerdo en cooperar con ellos en horarios fuera de tu horario digo también deben ser un poquito más flexibles en cuanto al horario...</p>	<p>Por los años de experiencia en la calidad de nuestro trabajo...</p>	<p>Es que todo pasa por manos de Carmen Puebla, todo, y eso...</p> <p>No tenemos un mismo objetivo no estamos trabajando bajo un mismo objetivo, yo siento que trabajamos de al "ahí se va"</p>
B)	<p>Cada uno es un módulo independiente... realmente de todo y a veces cuando colaboramos entre unos y otros se vuelve muy complejo porque tu interrumpes mi tiempo, yo interrumpo tu tiempo como que no hay una lógica o mezcla de equipo y finalmente todos somos la misma empresa</p>	<p>Terminas diciendo sabes qué yo no pierdo mi tiempo</p>	<p>Mi problema es que tengo que pedirles el favor, o de hacer cosas y cuando me piden que me ayude inmediatamente de ese momento si no les pido por favor que cada quien se encargue de su parte y cada quien tiene que adaptarte a donde vas terminas por decir "bueno lo hago así"</p>	<p>Puede integrarse mucho mejor esta empresa y dar mejores alternativas desde mi punto de vista de negocio y obviamente de comisionamiento y por supuesto de sueldo, por que a mayor responsabilidad requieres de un sueldo mejor...</p>	<p>Si porque hay reuniones que están fuera de horarios o te sales más temprano para ir a verlo desde tu casa y yo creo que todos tienen actividades encima, por ejemplo diseño se queda más tiempo</p>	<p>Lo más importante es que tendríamos que definir la empresa tiene como tal y el producto una imagen y una identidad lo que tenemos que hacer es consolidarla...</p>	<p>Los tiempos de trabajo debe haber un problema de compensaciones, no tienen una Cada quien haga su trabajo tiene un tiempo y que cada quien es un profesional en su área y que no necesitas que te estén cuidando si vas a ver a un cliente...</p>

Temas	Percepciones de la empresa	Comunicación en la empresa	Interacciones	Condiciones laborales	Horario de trabajo	Posicionamiento HTE	Procesos de trabajo
Actores							
E)	Llevo nueve años en la empresa, mira he visto nacer esta empresa, he visto como ha cambiado y en cuanto organización hasta la fecha seguimos muy descoordinados	No hay retroalimentación, antes era de ley que cada semana todos los vendedores subieran con nosotros a actualizar bases, llevamos dos años que no se lleva a cabo eso...	Como diría Miguel Ángel Cornejo ya estamos aquí en el atrapa-pendejos porque cuando te equivocas... Antes sí se comía aquí, comía casi toda la familia High Tech, había juegos, pero el asunto es que se prestaba para formar chismes... Ese es el problema poder separar lo personal con lo del trabajo...			Mucha gente se acerca a nosotros y nos dice: son el mejor producto... El público nos considera una empresa sólida, este una revista creíble...	Nosotros trabajamos muy descoordinados, para empezar nosotros como distribución tenemos una base de datos, ventas tiene otra base de datos y cuando debería ser la misma base, no hay retroalimentación
F)	En primera es una empresa de comunicación, es una empresa no como cualquiera sino es una empresa dedicada al medio de la comunicación hay reporteros, los periodistas y con una función que es					Somos los líderes...	Yo creo que no hay un área principal y para mí como dicen ellos, todas las áreas son importantes...

comunicar...

Temas	Percepciones de la empresa	Comunicación en la empresa	Interacciones	Condiciones laborales	Horario de trabajo	Posicionamiento HTE	Procesos de trabajo
Actores							
G)	Es una empresa dividida por su propia naturaleza... y hay como grupitos que se centran más en su división y por tanto no hay como una estructura sólida a nivel organizacional de la empresa...	Pero es que de nada te sirve sentarte a hablar con una persona que de nada te va a escuchar	Las personas erróneas son las que tienen ciertas responsabilidades que quizás no deberían tener... Si yo una vez saludé a alguien y no me saludó o no me contestó... en la vida le vuelvo a hablar	La empresa me ha tratado bien, es mi primer trabajo y no puedo quejarme demasiado porque en mi trabajo yo he aprendido mucho he sido gratificado en muchas formas...	Nosotros tenemos eventos a las siete de la noche, los fines de semana y luego no es parejo, si llegas tarde toda la semana te dicen "es que llegaste tarde" o te descuentan tratas de explicarle a Carmen Puebla que ni siquiera es la responsable real.		Yo no entiendo eso de cómo es que la convivencia puede hacer un mejor trabajo yo digo que para mi no es necesaria la convivencia yo puedo hacer mi trabajo con convivencia o no
H)	Si de por si entre las distintas áreas y entre subordinados hay problemas de comunicación yo creo que eso viene desde el problema con un líder, no	El problema es una cuestión personal, de saber, tú qué haces a qué vienes a esta empresa y cuál es la diferencia entre tú y	No tenemos la cultura de decir: sí yo me equivoqué siempre es: "no fuiste tú" y yo me lavo las manos pero si estamos				Ventas no es solo una persona y se trata como si fuera una persona y toda la responsabilidad recae sobre una

estoy culpando al líder en específico sino más bien a la organización de la empresa

tu compañero o saber por qué no voy a ir con tu compañero...

trabajando en equipo decir: nosotros nos equivocamos.

persona y quizá no es la persona adecuada o no es la más capacitada

Temas	Liderazgo	Motivación	Expectativas	Ética editorial	Comunicación formal
Actores					
A)	<p>Hace tres meses que no tengo junta porque me desmotivaba completamente, horrible y está de testigo Pilar de que yo llegaba y decía: ¡Chale! Yo ya no quiero vender Compuguía porque no sirve</p> <p>En el área comercial y hablando del Director Comercial nos divide mucho...</p> <p>Defiendan su cartera (clientes) como un "perro"...</p> <p>A veces cuando dices oye llegué a tal hora porque pasé a ver esto te ponen cara y es de: ¡ay pasaste a ver a éste! O sea no me digas que no me crees sino cómo estoy aquí no?</p>		<p>Pensando hacia fuera y pensando qué puedo hacer aquí afuera no crecer aquí porque si lo ves en el crecimiento aquí a lo más que puedes llegar es a ser director de ventas no es mi hit, mi hit es o sea como buen vendedor pues vender algo propio</p>	<p>Si es necesario el apoyo de cada uno porque es digamos consecutivos todo el trabajo es importante, pero yo digo que si no hay ventas pues la revista se viene a menos...</p> <p>Exacto si no hay credibilidad tampoco pero es que esto lo estaba comentando con Iván Castro y me decía sabes qué... los egos que existen o sea pero yo le digo pero todos son importantes pero como las coloques es importante...</p>	
B)		<p>O escoge tal hora en esa semana, no es que te aplaudan es que simplemente estoy siendo equitativo contigo</p>	<p>Me meto en todas las áreas para beneficio de mi cliente pero si realmente todos pensáramos así esta empresa sería un crecimiento que no se imaginan porque somos tantas disciplinas tan bien hechas que tenemos una característica que una empresa a lo mejor igual a</p>	<p>Finalmente nosotros no podemos decidir ni temas ni nada pero el estar comunicados el saber qué está pasando no da una perspectiva de hacia dónde ir qué generar, a quién apoyar como empresas, porque finalmente cada uno de nosotros estamos apoyando a</p>	<p>No solo se necesita un canal más formal de comunicación sino las acciones o sea como interactúas con cada uno</p> <p>Y de todos los esquemas por ahí va ese intento de "has una revista interna" y lo único que haces es fingir que hay una buena relación no"</p>

nosotros no hay...

la misma empresa ...

Temas	Liderazgo	Motivación	Expectativas	Ética editorial	Comunicación formal
Actores	A nosotros como vendedores nos divide...	Hagamos lo que hagamos nunca hay una palabra de motivación, nunca hay nada		Si el área editorial nos hablara un poquito de los temas que van a tratar en la siguiente semana o no sé algún tema en específico, yo siento que eso nos ayudaría muchísimo más a nosotros para poder vender los anuncios en la revista, tendríamos más gente.	
C)		Yo siento que somos como burros de carga			
D)	Mi problema no es mi jefe				
E)	Ya no participó	Ya no participó	Ya no participó	Ya no participó	Ya no participó
F)	El tema está en los jefes Exacto, así de “me vale madres” lo que hagas	No es de que te digan tú eres la mejor sino que se vea que hay como una retroalimentación o como una retribución a lo que haces, por ejemplo fuiste a hacer una nota órale trajiste la nota qué padre y bueno ahora descansa tantas horas,	En mi caso solamente porque es un lugar donde puede uno ejercer su profesión... Hace mucho tiempo que yo no espero nada de aquí... Debe existir desde el seguro de gastos médicos,	Nosotros como reporteros tenemos una ética que tenemos que cuidar no? Para tener credibilidad en el mercado esa es una cosa, en ese sentido por ejemplo yo no podría colaborar con ustedes en ese sentido...	Es que no hay un área de recursos humanos

no sé... llega tarde.

capacitación

Temas	Liderazgo	Motivación	Expectativas	Ética editorial	Comunicación formal
Actores					
G)	Más bien es al revés, aquí Ernesto como que pretende que seamos unidos pero como que yo siento que en el caso específico de los reporteros es al revés como que nuestro jefe espera que seamos un equipo pero como que cada quién está en su rollo...	<p>Pero es que yo creo que eso es innecesario, porque esperar una palabra de motivación o qué sino me motivan no trabajo qué</p> <p>Yo no espero que me digas "eres el mejor reportero"</p>			Es una buena herramienta pero con un fin equivocado, yo pienso que reconexión sería maravillosa si fuera un canal para comentar lo que a ti no te parece o lo que tú crees que está mal de manera anónima
H)	Yo se que tu jefe conoce muy bien tu trabajo lo que les cuesta trabajo como jefe es integrar las áreas que tengan más trabajos en común, siempre tenemos trabajo en común, entonces, mi jefe tiene mucha visión, tu jefe tiene mucha visión pero junta las dos visiones es algo que no nos han enseñado	A nosotros en diseño si nos han fomentado ese premio no es inmediato obviamente pero siempre es después, o sea yo me enfermé "no te preocupes ven mañana"	Es que yo creo que todos tenemos eso guardadito, todos estamos dispuestos a... pero nadie da el primer paso por miedo a quedarse solo		Ese proyecto que tienen de reconexión es una buena idea pero sigue siendo muy por encima, o sea a mi me llega un folletito hablando de un fulano que me va y me viene o qué hace fulanito, me va y me viene yo no lo conozco, yo no lo trato

3.5 Diálogo entre High Tech Editores y su personal

A continuación, se hará referencia nuevamente de los discursos obtenidos pero ahora están segmentados en lectura vertical y horizontal para realizar un análisis de la información recabada. La primera lectura analiza la información obtenida por temáticas y la segunda se concentra en determinar la postura de cada participante frente a la realidad organizacional.

Lectura Vertical (Opiniones sobre diversas temáticas)

Percepciones de la empresa

Actores

A) Cuando llegué aquí era un trabajo muy aislado y lo reclamé muchísimo porque a sí me presentaron de tú eres tatata, pero y ahora qué hago o sea con quién ir y he tenido broncas...

B) Lo que percibo es que cada uno es un módulo independiente y se entiende cada uno en cada área como independiente realmente de todo y a veces cuando colaboramos entre unos y otros se vuelve muy complejo porque tu interrumpes mi tiempo, yo interrumpo tu tiempo como que no hay una lógica o mezcla de equipo y finalmente todos somos la misma empresa...

C) Sin opinión

D) Sin opinión

E) Llevo nueve años en la empresa, mira he visto nacer esta empresa, he visto como ha cambiado y en cuanto organización hasta la fecha seguimos muy descoordinados...

F) En primera es una empresa de comunicación, es una empresa no como cualquiera sino es una empresa dedicada al medio de la comunicación hay reporteros, los periodistas y con una función que es comunicar...

G) Es una empresa dividida por su propia naturaleza... y hay como grupitos que se centran más en su división y por tanto no hay como una estructura sólida a nivel organizacional de la empresa...

H) Si de por sí entre las distintas áreas y entre subordinados hay problemas de comunicación yo creo que eso viene desde el problema con un líder, no estoy culpando al líder en específico sino más bien a la organización de la empresa...

De los ocho participantes, cuatro (A, B, E, F) coinciden en que High Tech Editores es una organización dividida, donde falta integración y trabajo en equipo, uno de los factores que interfieren para que se promuevan estos dos elementos es el tipo de personalidades que confluyen en la empresa. El “tiempo disponible” y la ambigüedad en las funciones que desempeña cada miembro ha provocado que en la empresa el capital humano se perciba como elemento aislado.

Los participantes (C y D) no participaron al respecto, ya que se adentraron a otras temáticas, lo que se puede percibir como una evasión a los temas tratados durante la dinámica, cabe señalar que el actor D se mostró pasivo ante los comentarios de los demás, sin embargo cuando se trata de exponer inconformidades de manera individual lo hace sin mayor problema, esto puede dar muestra del aislamiento o la poca importancia que se le otorga a la interacción comunicativa para con los demás.

El actor F está conciente de la “ventaja” comunicativa con la que cuentan en la organización, sin embargo la postura es incongruente respecto a su participación a lo largo de la dinámica, el actor conoce las posibilidades comunicativas que existen, sin embargo su interacción diverge de lo que opina.

Actor H, coincide en la desorganización de la editorial, sin embargo, éste se adentra a cuestiones de liderazgo, así como de la estructura de la empresa

Comunicación en la empresa

Actores

A) Yo como el área de ventas necesito para reforzar conocer como trabaja cada uno de mis diseñadores, o los diseñadores que trabajan aquí, cómo colabora cada uno de los reporteros, porque tu forma de ver el reportaje es una, el de Eder es otra el de Ricardo es otra y cómo tratan y cómo es la movida ahí y a mí si me ayudaría mucho por que los clientes a mí si me piden de pues qué tema...

B) Terminas diciendo sabes qué yo no pierdo mi tiempo

C) Hay mucha falta de comunicación de los otros departamentos hacia el mío... pienso que sí debemos estar enterados de qué es lo que están haciendo para conocer a nuestra empresa...

D) Sin opinión

E) No hay retroalimentación, antes era de ley que cada semana todos los vendedores subieran con nosotros a actualizar bases, llevamos dos años que no se lleva a cabo eso...

F) Sin opinión

G) Pero es que de nada te sirve sentarte a hablar con una persona que de nada te va a escuchar

H) El problema es una cuestión personal, de comunicación, de saber, tú qué haces a qué vienes a esta empresa y cuál es la diferencia entre tú y tu compañero o saber por qué no voy a ir con tu compañero...

Ante la desintegración es evidente que la comunicación es mínima e ineficiente, las interacciones sólo se reservan para aclarar asuntos laborales, sin embargo hasta para esas cuestiones la comunicación es reducida, esto se ve reflejado en los procesos productivos de la organización, ya que ante la falta de acuerdo y entendimiento cada uno de los actores prefiere actuar con apego a su subjetividad.

Los actores A, B, C, H, convergen en el aspecto de que hace falta comunicación para el trabajo, como ya se mencionó los participantes señalan la falta de conocimiento sobre las actividades de los otros, por lo tanto al momento de recurrir a alguien o necesitar algo en específico, se desconoce a quién hacerle la solicitud.

Los actores B y C resaltan la actitud de los demás ante la comunicación, por una parte B señala que se vuelve una pérdida de tiempo si el otro no se presta al diálogo y C coincide que no tiene sentido hablar si no son tomados en consideración los argumentos que exponga durante la interacción. Actores D y F no hicieron algún comentario al respecto.

Interacciones

Actores

A) He tenido broncas con Ernesto López (editor Infochannel) y he tenido broncas con el área de diseño de así de... qué onda con mis tiempos, porque no hay una información generalizada de esto es la empresa y si hay bloques y si hay esto pero no tenemos un mismo objetivo...

B) Cuando llegué traté de hablar con todos, convivir con todos y me percaté inmediatamente de que muchos pensaban de que “algo quiere” desde el personal hasta él me quiere sacar chamba, se cree

que es mi jefe pero no es cierto es una forma de trabajo pero pues tienes que adaptarte a donde vas terminas por decir “bueno lo hago así”

C) Sí la verdad es que no somos nada solidarios nosotros siempre estamos a la defensiva y a buscar culpables...

Nosotros no vamos a caer en ese jueguito de que nos traten de separar y la verdad yo creo que nos hemos integrado bien, yo le pido apoyo a Luis, a veces a Javier...

D) Mi problema es lo que te decía, tengo que pedirles el favor de que háganle caso a Compuguía y no es mi revista, es de todos y es responsabilidad de todos –bueno de ustedes no- pero eso es lo que yo sentía al principio o sea, si no les pido por favor a cada área como que nadie la pela, así de: no eso no es importante

E) Como diría Miguel Ángel Cornejo ya estamos aquí en el atrapa-pendejos porque cuando te equivocas...

Susly y yo somos de los más viejos de la empresa, antes si se comía aquí, comía casi toda la familia High Tech, había juegos, pero el asunto es que se prestaba para formar chismes y has de cuenta que aunque tú no hubieras dicho nada era de: es que él fue, él dijo...

F) Ese es el problema poder separar lo personal con lo del trabajo...

G) Las personas erróneas son las que tienen ciertas responsabilidades que quizás no son quienes las deberían tener... Si yo una vez saludé a alguien y no me saludó o no me contestó yo digo ash con esa persona no puedo ni contar para un saludo y en la vida le vuelvo a hablar

H) Sí es que yo he notado que no tenemos la cultura de decir: sí yo me equivoqué siempre es: “no fuiste tú” y yo me lavo las manos pero si estamos trabajando en equipo decir: nosotros nos equivocamos, se supone que somos un equipo...

El problema es que estamos aislados. Yo no creo en la convivencia personal sino en la convivencia en el trabajo

Los argumentos expuestos hacen más específicas las condiciones de trabajo, ambiente e integración entre los miembros, los cuales día a día interactúan pre-condicionados a que alguien más quiere sabotear su empleo, a la defensiva, a la falta de cordialidad entre ellos.

Al surgir este tema todos los participantes expusieron su punto de vista, los actores A B y G señalan que al tratar de integrarse a la organización la respuesta por parte de los demás fue un trato reservado y que no motiva la sana convivencia.

El personal que ya cuenta con mayor antigüedad en la empresa reconoce su falta de solidaridad, así como la búsqueda de culpables cuando algo no sale bien, sin embargo el actor E se muestra reservado para convivir con los demás, sus participaciones durante la sesión se enfocaron a resaltar su antigüedad en la empresa, hace crítica del desconocimiento de los demás hacia la organización, también señaló cómo es que se ha dado la convivencia en la editorial y en respuesta los demás miembros expresan que él se muestra arraigado a las viejas costumbres de High Tech Editores, así como su indisposición para compartir su conocimiento y experiencia hacia los demás.

Actor H asume como parte de la cultura la búsqueda de culpables, aspecto en el que la mayoría coincide, nuevamente se resalta la falta de trabajo en equipo, así como colaboración, los participantes reflexionaron sobre la ayuda a los demás, sin embargo el actor G se mostró a descontento ya que se señala que eso puede hacer más complejas las relaciones.

Condiciones laborales

Actores

A) Eres adulto que eres global y tu trabajas a tu ritmo y a tu modo ahí es donde creo que es vieja, no hay una madurez como empresa.

B) Puede integrarse mucho mejor esta empresa y dar mejores alternativas a mi desde mi punto de vista de negocio y obviamente de comisionamiento y por supuesto de sueldo, por que a mayor responsabilidad requieres de un sueldo mejor...

C) En lo personal siempre he tenido apoyo por parte de los jefes, bueno, más bien de los dueños yo siempre he tenido apoyo por parte de ellos y no he tenido ninguna queja, por lo general en lo que yo he necesitado me han apoyado siempre

D) Sin opinión

E) Sin opinión

F) Sin opinión

G) La empresa me ha tratado bien, es mi primer trabajo y no puedo quejarme demasiado porque en mi trabajo yo he aprendido mucho he sido gratificado en muchas formas...

H) Sin opinión

Los participantes coinciden en que la administración rígida de la empresa entorpece el empleo y la habitabilidad, la administración de personal está a cargo de una sola persona, la cual por su carácter hace difícil la convivencia, así como la manifestación de incomodidades o necesidades.

El actor C menciona un aspecto que a lo largo de la investigación no había resaltado, reconoce el apoyo que los principales líderes le han ofrecido, esto denota que parte de las problemáticas se encuentran en los mandos medios quienes son los principales responsables para la consecución de objetivos, así como los principales mediadores entre dueños y subordinados.

Actores D, E, F y H no opinaron al respecto, por su parte G señaló que al ser su primer empleo no tiene mayor cosa que pedir, probablemente por el desconocimiento de las alternativas laborales a las que puede aspirar y que sólo le basta ejercer su profesión. Cabe señalar que este discurso resulta contradictorio cuando el actor señala que los horarios no son justos y que no se toma en cuenta que los reporteros cubren eventos fuera del horario laboral.

Horario de trabajo

Actores

A) Sin opinión

B) Si porque hay reuniones que están fuera de horarios o te sales más temprano para ir a verlo desde tu casa y yo creo que todos tienen actividades encima, por ejemplo diseño se queda más tiempo...

C) Es que si tú estás de acuerdo en cooperar con ellos en horarios fuera de tu horario digo también deben ser un poquito más flexibles en cuanto al horario...

D) Sin opinión

E) Sin opinión

F) Sin opinión

G) Los horarios, nosotros tenemos eventos a las siete de la noche, los fines de semana y normalmente luego no es parejo, si llegas tarde toda la semana te dicen “es que llegaste tarde” o te descuentan y tratas de explicarle a Carmen Puebla que ni siquiera es la responsable real de llevar lo de los sueldos...

H) Sin opinión

En este tema sólo se dieron tres opiniones, pero coinciden en que la empresa o más bien la administración debe ser justa respecto a los horarios de trabajo, actualmente a determinado número de retrasos se les recorta una porción del pago quincenal, periódicamente los reporteros sufren esta sanción ya que por sus compromisos laborales en ocasiones no pueden cumplir con el horario, esto no es tomado en consideración, además que el líder del área no ha mediado la situación con la administración al explicar las condiciones de trabajo bajo las cuales operan.

Las opiniones vienen de miembros de áreas que mayor movilidad tienen en la empresa, movilidad en términos de que es necesario salgan de la empresa para llevar a cabo su trabajo, ventas y editorial. La administración se muestra conciente de ello, sin embargo las reglas de horario siguen igual para todos los empleados, sin importar funciones.

Posicionamiento de la empresa

Actores

A) Lo más importante en la empresa son las ventas...

B) Lo más importante es que tendríamos que definir la empresa tiene como tal y el producto una imagen y una identidad lo que tenemos que hacer es consolidarla...

C) Por los años de experiencia, por la calidad de nuestro trabajo...

D) Sin opinión

E) Mucha gente se acerca a nosotros y nos dice: son el mejor producto...El público nos considera una empresa sólida, este una revista creíble...

F) Somos los líderes...

G) Sin opinión

H) Sin opinión

El presente tema no estaba contemplado en la guía de tópicos, surgió durante la discusión, sin embargo llama la atención que los empleados se muestran concientes de lo que representan los productos de la empresa para la industria de Tecnologías de la información (TI), saben que la reputación de sus medios de difusión es buena aunque su elaboración resulta un proceso “difícil” debido a la incomunicación, a la falta de acuerdos y por supuesto a la nula planeación estratégica en determinados procesos de trabajo.

Ellos mismos resaltan sus “éxitos” alcanzados, el actor B habla de una probable consolidación, mientras que el actor C se refiere a algo consolidado, actores E y F refieren un posicionamiento en el mercado; ante la disparidad de puntos de vista es evidente que los miembros con menor antigüedad no conocen los alcances de las publicaciones de la casa editorial, cabe mencionar que los miembros más antiguos al referirse a la empresa lo hacen como algo que va en declive, “algo que fue tal cosa” mientras que el discurso de los más “nuevos” hacen mención de la potencialidad con la que cuenta la organización.

Actores D, G y H se abstuvieron de hacer comentarios D y G representan al área editorial, por lo que en ellos recae la “credibilidad y consolidación” con la que cuenta el medio, mientras que H no mantiene mucho contacto al exterior, de ahí que haya reservado su opinión ante el tema.

Procesos de trabajo

Actores

A) Es que todo pasa por manos de Carmen Puebla, todo, y eso... No tenemos un mismo objetivo no estamos trabajando bajo un mismo objetivo, yo siento que trabajamos de al “ahí se va”

B) La veo vieja en la cuestión administrativa, en la cuestión de los empleados porque no tiene una buena explicadora de compensaciones, porque no tienen una buena estructura de saber que cada quien tiene una labor y que cada quien es un profesional en su área y que no necesitas que te estén cuidando si vas a ver a un cliente... Aquí entonces lo que habría que hacer es un proceso de trabajo...

C) Sin opinión

D) Yo creo que en el trabajo no debe haber problema, no debe haber problema...

Cada quien haga su proceso interno...

E) Nosotros trabajamos muy descoordinados, para empezar nosotros como distribución tenemos una base de datos, ventas tiene otra base de datos y cuando debería ser la misma base, no hay retroalimentación...

F) Yo creo que no hay un área principal y para mí como dicen ellos, todas las áreas son importantes...

G) Yo no entiendo eso de cómo es que la convivencia puede hacer un mejor trabajo yo digo que para mí no es necesaria la convivencia yo puedo hacer mi trabajo con convivencia o no

H) Ventas no es sólo una persona y se trata como si fuera una persona y toda la responsabilidad de los demás que tenemos que ver con alguna cuestión de haber si su trabajo se conjunta, recae sobre una persona y quizá no es la persona adecuada o no es la más capacitada

Nuevamente la falta de comunicación, de información para el trabajo y de planeación evidencian que el trabajo que se desarrolla en High Tech Editores representa para quien lo desempeña: hastío, problemáticas laborales que se traspasan a lo personal y una serie de costos que como ya se mencionó van de lo económico hasta lo psicológico, al plantear este tema casi todos a excepción de C tuvieron algo que opinar, se reconoció el trabajo aislado, los que opinan que las interacciones no tienen nada que ver con la productividad, la centralización de actividades o poderes, el trabajo sin objetivos hasta lo referente a la mala división de actividades que confunden al capital entre lo que debe y no debe hacer.

Actores A y B reconocen la nula planeación de las actividades, resaltan la necesidad de objetivos comunes para desempeñar su trabajo, en varias ocasiones se mencionó a Carmen Puebla (administradora de la empresa) como un factor que impide a los demás actuar a favor

de sus procesos, con esto se habla entonces de la centralización del poder por personal de confianza de los dueños.

Actores D y G dan muestra del aislamiento que existe para desempeñar su trabajo, consideran que el trabajo bajo procesos “internos” permitirá la inexistencia de conflictos, sin embargo, ese aislamiento hace que no se reconozca al otro y su forma de trabajo. Resulta evidente que por parte del área Editorial existe un encierro hacia el resto de la organización, probablemente éste se origine por el especial cuidado que ponen en aspectos como la ética y la credibilidad del medio.

Al plantear el tema se mencionaron situaciones específicas, tal es el caso del conflicto que señaló actor E el cual tiene que ver con las bases de datos con las que trabaja, E recalcó que laboran con información diferente, lo que impide que la distribución se efectúe de mejor forma. Incluso durante la exposición del problema productivo el personal de ventas detalló los motivos por los cuales existe ese problema, de igual forma se hizo mención de la administradora de la empresa como un elemento que impide agilizar el flujo de información.

Actor H recalcó que probablemente el personal no está debidamente capacitado o no cuenta con el potencial para desempeñar sus roles, por tanto la coordinación y los acuerdos para el trabajo se complican.

Liderazgo

Actores

A) Hace tres meses que no tengo junta porque entraba a una junta y me desmotivaba completamente, horrible y está de testigo Pilar de que yo llegaba y decía: ¡Chale! Yo ya no quiero vender Compuguía porque no sirve... En el área comercial y hablando del Director Comercial nos divide mucho, a nosotros como ventas... Es que ustedes defiendan su cartera (clientes) como un “perro”...

Pero yo pienso que la parte de arriba desglosa todo eso y nosotros nos estamos viendo a la consecuencia del iniciador del problema...

B) A veces cuando dices oye llegué a tal hora porque pasé a ver esto te ponen cara y es de: ¡ay pasaste a ver a éste! O sea no me digas que no me crees sino cómo estoy aquí no?

C) A nosotros como vendedores nos divide...

D) Mi problema no es mi jefe

E) Sin opinión

F) El tema está en los jefes...Exacto, así de “me vale madres” lo que hagas

G) Más bien es al revés, aquí Ernesto como que pretende que seamos unidos pero como que yo siento que en el caso específico de los reporteros es al revés como que nuestro jefe espera que seamos un equipo pero como que cada quién está en su rollo...

H) Yo se que tu jefe conoce muy bien tu trabajo lo que les cuesta trabajo como jefe es integrar las áreas que tengan más trabajos en común, siempre tenemos trabajo en común, entonces, mi jefe tiene mucha visión, tu jefe tiene mucha visión pero junta las dos visiones es algo que no nos han enseñado

El área donde se concentra el principal problema productivo evidenció el papel que desempeña el “líder”; mediante la técnica cuantitativa se pudo hacer una medición de las diferencias comunicativas, pero el grupo de discusión permitió reconocer detalles que conllevan a los subordinados a actuar de determinada manera, actores A y C señalaron que el líder provoca la división del grupo, pareciera que intenta promover la competitividad entre ellos, sin embargo la única reacción que incitó fue que los asesores comerciales ignoraran al Director Comercial.

Respecto al líder, actor A expuso cómo lo desmotivaban sus juntas con él, mientras que actor B que corresponde a la misma área expresó la falta de confianza entre el área y su jefe.

El jefe inmediato del actor D es el dueño de la empresa y señala que no existe mayor conflicto para desempeñar su trabajo, esta resulta otra evidencia de que los mandos medios son los que ocasionan mayor número de problemáticas en la editorial.

El actor E en lo individual ha hecho mención de la incompetitividad del Director Comercial, ha detallado como éste le presta mínima atención a la calidad del producto, al parecer, el líder en cuestión es personal de suma confianza para el líder principal, sin embargo sus lógicas de trabajo son impuestas a los demás aunque de antemano la organización sepa del fracaso de sus propuestas.

Actor F se muestra en total descontento con su jefe inmediato, los aspectos personales traspasaron la barrera de lo profesional, lo que provocó que el actor no considere a su jefe como un líder con credibilidad o con autoridad moral para demandarle más trabajo que del que está dispuesto a ofrecer. Durante su exposición señaló la indiferencia con la que su líder recibe o procesa el trabajo que F entrega.

En contraparte habló actor G, el cual señaló que el líder al que se refiere el actor F promueve la integración del equipo de trabajo en el área editorial, pero señala que las personalidades que confluyen en el grupo impiden que el trabajo se desarrolle con armonía. Al parecer este actor no muestra mayor desacuerdo con su situación laboral, sin embargo esto puede ser un signo de control absoluto por parte del líder ya que el personal con mayor antigüedad no profesa los puntos de vista de G.

Motivación

Actores

A) Sin opinión

B) O escoge tal hora en esa semana, no es que te aplaudan es que simplemente estoy siendo equitativo contigo

C) Hagamos lo que hagamos nunca hay una palabra de motivación, nunca hay nada... Yo siento que somos como burros de carga

D) Sin opinión

E) Sin opinión

F) No es de que te digan tú eres la mejor sino que se vea que hay como una retroalimentación o como una retribución a lo que haces, no que te digan que eres la mejor pero por ejemplo fuiste a hacer una nota, fuiste el fin de semana y órale trajiste la nota qué padre y este... bueno ahora descansa tantas horas, no sé... llega tarde.

G) Pero es que yo creo que eso es innecesario, porque esperar una palabra de motivación o qué sino me motivan no trabajo qué...Yo no espero que me digas “eres el mejor reportero”

H) A nosotros en diseño si nos han fomentado ese premio no es inmediato obviamente pero siempre es después, o sea yo me enfermé “no te preocupes ven mañana”...

Los actores involucrados en el área de ventas recalcan que no existe mayor motivación más que su salario, el cual como sabemos no puede ser considerado un factor motivacional, señalan que no existe reciprocidad en cuanto al esfuerzo otorgado: “la organización exige compromiso por parte del trabajador, pero ésta no se compromete con ellos”, B y C expresaron inequidad en la relación laboral y el actor A resaltó nuevamente sus juntas desmotivadoras.

Actor D parece no tener expectativas respecto a su situación laboral, incluso durante este año su empleo se vio amenazado al contemplarse el cierre del proyecto *Compuguía*, por lo que tal vez la sola conservación de su empleo satisfaga sus necesidades. Por igual, el actor G opina que ese tipo de factores no son necesarios para desempeñarse laboralmente.

Actor E de antemano sabe que no es el tipo de acciones que se promuevan en la empresa, por lo que tampoco tiene expectativas. F sostiene lo hablado respecto a los líderes y los horarios de trabajo, no tiene expectativas por recibir reconocimientos por parte de éstos.

Por su parte actor H al pertenecer a otra área expresó que su líder procura reconocer el esfuerzo, muestra de ello es su flexibilidad en el momento en que se le solicita algo, por ejemplo un permiso especial, etc.

Expectativas hacia la empresa

Actores

A) Pensando hacia fuera y pensando qué puedo hacer aquí afuera no crecer aquí porque si lo ves en el crecimiento aquí a lo más que puedes llegar es a ser director de ventas no es mi hit, mi hit es o sea como buen vendedor pues vender algo propio

B) Para ser equipo necesitaríamos conocernos por ejemplo cuando subimos a comer porque ni siquiera comemos juntos o sea quién se da tiempo...

Me meto en todas las áreas para beneficio de mi cliente pero si realmente todos pensáramos así esta empresa sería un crecimiento que no se imaginan porque somos tantas disciplinas tan bien hechas que tenemos una característica que una empresa a lo mejor igual a nosotros no hay...

C) Sin opinión

D) Sin opinión

E) Sin opinión

F) En mi caso solamente porque es un lugar donde puede uno ejercer su profesión...

Hace mucho tiempo que yo no espero nada de aquí... Debe existir desde el seguro de gastos médicos, capacitación

G) Sin opinión

H) Es que yo creo que todos tenemos eso guardadito, todos estamos dispuestos a... pero nadie da el primer paso por miedo a quedarse solo

Las expectativas divergen considerablemente entre los participantes, el actor A se proyecta pero fuera de High Tech Editores, pues sabe que los cargos más altos son ocupados evidentemente por miembros de la familia del dueño, su plan de vida no está motivado por la empresa, se trata de algo estrictamente personal.

El actor B insiste en que a la organización le depara una proyección, consolidación y crecimiento que también favorecerá a todos, sabe que para ello se requiere de una filosofía de empleo que promueva el esfuerzo compartido, al respecto, H está de acuerdo con la postura aunque señala que todos tienen “guardaditas” las intenciones y nadie lo hace.

El actor F refuerza su postura de nulas expectativas para con la empresa, sabe lo que el medio de comunicación representa en la industria, probablemente esto genere motivación para F pero a nivel de desarrollo en la empresa, el actor está conciente de que sus aspiraciones en dicho lugar son restringidas por la misma naturaleza de la organización, este actor es testigo de la transición que ha sufrido la empresa en los últimos años, afirma que la situación de High Tech Editores está en declive.

Ética Editorial de Infochannel

Actores

A) Si es necesario el apoyo de cada uno porque es digamos consecutivos todo el trabajo es importante, pero yo digo que si no hay ventas pues la revista se viene a menos...

Exacto si no hay credibilidad tampoco pero es que esto lo estaba comentando con Iván Castro y me decía sabes qué... los egos que existen o sea pero yo le digo pero todos son importantes pero como las coloques es importante...

B) Finalmente nosotros no podemos decidir ni temas ni nada pero el estar comunicados el saber qué está pasando no da una perspectiva de hacia dónde ir qué generar, a quién apoyar como empresas, porque finalmente cada uno de nosotros estamos apoyando a la misma empresa pero en el momento en que somos autónomos cada quien apoya como lo entiende y ahí es donde empieza el error...

C) Si el área editorial nos hablara un poquito de los temas que van a tratar en la siguiente semana o no sé algún tema en específico, yo siento que eso nos ayudaría muchísimo más a nosotros para poder vender los anuncios en la revista, tendríamos más gente.

D) Sin opinión

E) Sin opinión

F) Nosotros como reporteros tenemos una ética que tenemos que cuidar no? Para tener credibilidad en el mercado esa es una cosa, en ese sentido por ejemplo yo no podría colaborar con ustedes en ese sentido... Yo como reportera pues puedo decir el tema que estoy trabajando pero no me puedo meter en "a sí tu ve a vender y yo te hago la nota"...

G) Sin opinión

H) Sin opinión

Para este tema se confrontaron los tres miembros del área de ventas con la reportera de mayor antigüedad en la organización, de antemano saben que por los líderes editorial y ventas son entes aislados, sin embargo los tres de ventas apelan porque editorial informe más sobre las ediciones que generan, ya que consideran ésta sería información para el trabajo "de primera mano", ya que podrían ofertar los productos con detalles más precisos, reportajes especiales, temas de portada, etc.

Al respecto actor F detalla que ella puede acceder a informar sobre sus notas o reportes, pero ante todo tiene una ética por lo que debe reservarse ese tipo de información, al respecto existe una disyuntiva por la comercialización de publireportajes en la edición semanal.

Comunicación formal

Actores

A) Sin opinión

B) No solo se necesita un canal más formal de comunicación sino las acciones o sea cómo interactúas con cada uno... Y de todos los esquemas por ahí va ese intento de “has una revista interna” y lo único que haces es fingir que hay una buena relación no”...

C) Sin opinión

D) Sin opinión

E) Sin opinión

F) Es que no hay un área de recursos humanos

G) Es una buena herramienta pero con un fin equivocado, yo pienso que “Reconexión” sería maravillosa si fuera un canal para comentar lo que a ti no te parece o lo que tú crees que está mal de manera anónima...

H) Ese proyecto que tienen de “Reconexión” es una buena idea pero sigue siendo muy por encima, o sea a mi me llega un folletito hablando de un fulano que me va y me viene o qué hace fulanito, me va y me viene yo no lo conozco, yo no lo trato...

Respecto a la necesidad de ser comunicados con formalidad sobre las decisiones y acontecimientos en la organización, el actor B se muestra en total acuerdo pero menciona que eso va más allá de la comunicación, durante toda la sesión el actor apeló por el establecimiento de procesos de trabajo formales, para que así el trabajo que se desarrolla no parezca un “favor personal”.

En cuanto al proyecto de comunicación interna “Reconexión” opinó que es un simulador de relaciones de trabajo cordiales, por lo tanto no tiene credibilidad.

Actor F resaltó que al no contar con un departamento de Recursos Humanos no es posible que exista formalidad.

Para los actores G y H el proyecto les parece buena iniciativa pero el fin al cual puede servir está desvirtuado, G sugiere que debe ser un medio para manifestar inconformidades anónimamente, mientras que H señala su falta de interés por saber quién trabaja en la

empresa, ahí existe una contradicción ya que al principio del debate H mencionó la pertinencia de conocer quién compone a la organización y lo que hace, para después señalar que de nada le sirve reconocer quién es alguien que simplemente no le importa.

Ahora se determinarán las posturas de los actores durante el grupo de discusión, lo que nos ayudará a entender las subjetividades y por ende las estrategias de acción que cada uno lleva a cabo.

Lectura Horizontal

(Postura del actor frente a la realidad organizacional)

A

Durante sus intervenciones el actor A dio muestra de cómo ha sido su proceso de adaptación en la empresa, evidentemente ha sido un proceso en el cual ha tenido que enfrentarse con otros miembros los cuales reclaman “sus tiempos de trabajo”, sus funciones le demandan involucrarse ampliamente con los productos que se comercializan pero su problema radica en el vínculo comunicativo que debe establecer con los principales realizadores, por lo que él solo ha tenido que instruirse para conocer la oferta editorial de la empresa. Está conciente que su líder no promueve o incentiva al trabajo por lo que la realidad construida por este actor denota objetividad pero también es negativa en algunos aspectos relacionados con las posibles interacciones.

B

La realidad construida por el actor B es común entre los participantes ya que éste señala que en High Tech Editores el capital humano se encuentra como “módulo independiente”, de igual manera el actor detalló su proceso de integración en la empresa dando cuenta de aislamiento, lo que lo llevó a laborar bajo sus propias subjetividades, a pesar de ello el actor mostró tener expectativas de crecimiento laboral como en la empresa, conoce las condiciones laborales “idóneas” bajo las cuales se puede vivir en la editorial, de horario, salario, comunicación, sin embargo, marca al sistema administrativo como uno de los principales factores que no permiten la renovación organizacional. También está conciente de las habilidades de su líder pero en general su discurso fue esperanzador.

C

Actor C tiene más antigüedad respecto al actor A y B por lo que reconoció que en la empresa “hace falta comunicación” y “no son nada solidarios”, hace mención de que los mandos

medios son los que generan problemáticas de liderazgo, está conciente del carente reconocimiento de la empresa hacia su trabajo, incluso junto con el participante de distribución salió a flote un problema productivo originado por falta de comunicación. Cabe mencionar que dicho problema no se había considerado en la presente investigación sin embargo las causantes coinciden con el problema productivo analizado, su discurso es realista y sus expectativas se orientan a la obtención de reconocimiento laboral.

D

El actor D fue pasivo ante las discusiones, cabe señalar que la selección de este actor para que participara en el grupo fue porque de manera individual hace críticas, señalamientos y expone los problemas productivos a los cuales se enfrenta pero en la participación de grupo se limitó a exponer algunos puntos de vista, la estrategia de este actor radica en la evasión de problemas con los demás, tanto a nivel personal como laboral, su problema productivo se concentra en el diseño, venta y distribución del producto comunicativo que dirige, “mi problema es que tengo que pedirles el favor de háganle caso a *Compuguía* y no es mi revista, es de todos”. Para reforzar el argumento del aislamiento laboral, este miembro que también tiene mayor antigüedad en la empresa sugirió que “cada quien haga su proceso interno”.

E

Actor E en grupo y en lo individual siempre mantiene un discurso negativo respecto al trabajo de sus compañeros y líderes, la realidad bajo la cual opera este elemento es bajo el argumento: “llevo nueve años en la empresa, he visto nacer esta empresa, he visto como ha cambiado”, se muestra “enganchado” a las antiguas prácticas de la organización por lo que no acepta nuevos procesos de trabajo y no reconoce el desempeño de los nuevos elementos de la organización. Indicó que las interacciones están fundadas en el “atrapa-pendejos” ya que ante los errores se busca un culpable. También da muestra de la falta de comunicación entre las áreas ya que este fue el actor con el que C externo la problemática laboral que no había sido contemplada.

F

El actor F muestra su enajenación en la empresa, esto al perder el sentido de lo que hace y al señalar que no espera nada de la organización donde trabaja, es evidente que el actor interactúa sin expectativas de crecimiento, de mejora laboral, etc. En general su discurso fue negativo, trataba de conciliar puntos de vista con los demás participantes ya que su principal

molestia radica en el tipo de liderazgo bajo el cual se encuentra así como el sistema administrativo que rige a la organización.

F ha construido subjetividades que no le permiten reconocer a los demás miembros con los cuales trabaja. Está conciente de lo que representa su trabajo por la proyección que le ofrecen los productos comunicativos que realiza pero como ya se mencionó su descontento radica en las interacciones a las que se enfrenta en la organización, por tanto su comportamiento denota evasión.

G

En general, el discurso del actor G se muestra alejado de los demás participantes tanto en integración como en ideología, a pesar de las constantes intervenciones sólo coincidió en que la integración de los miembros es carente, así como la inequidad respecto a los horarios laborales, G señaló que “es su primer empleo” y por tanto no tiene punto de comparación respecto a otra situación laboral, mencionó que para desempeñar su trabajo él no necesita de “motivación ni interacciones”, esto vuelve contradictoria la postura. Su personalidad le ha permitido adecuarse a la cultura de aislamiento, incluso bajo su subjetividad se atreve a señalar como “erróneas” las diferentes posturas de sus compañeros.

F y G pertenecen al mismo grupo formal, sin embargo F critica a su líder, mientras que G mencionó que su jefe promueve la “integración”.

H

Actor H maneja un discurso objetivo pero que también da muestra de aislamiento, con esto se puede entender como un signo de la cultura a nivel organizacional, ya que por lo general, todos se encuentran “muy ocupados, siempre” sin embargo, entre compañeros se señalan como “flojos” o que “no hacen nada”, tal vez esta sea una barrera para limitar la comunicación entre los miembros, actor H reconoce las condiciones bajo las cuales labora aunque no condena de manera tan negativa lo que sucede al interior, este actor fue el único representante del área de diseño y dio muestra de que existen divisiones en su departamento pero que también tienen mayor confianza para realizar peticiones, no señala a su líder como principal responsable de las problemáticas existentes, de hecho señala como responsable al líder comercial.

Tiene algunas contradicciones respecto a las interacciones en la organización ya que por una parte mencionó que hace falta reconocer al otro, pero por la otra expresó que eso para qué le sirve.

Luego del análisis de la información recabada se puede validar la pertinencia de la técnica cualitativa -grupo de discusión-, ya que al efectuarla se confirmaron hipótesis, pero también resaltaron aspectos que posiblemente no habían podido ser exteriorizados por los miembros de la organización. Incluso al finalizar la dinámica algunos dijeron sentirse cómodos porque al fin pudieron encarar situaciones desagradables que se presentan durante los procesos productivos.

Sin duda, luego de conocer las discrepancias comunicativas se entendieron muchos “por qué”, los detalles proporcionados sobre el líder del área analizada reforzaron la idea de que éste no es un actor con los requerimientos suficientes para orientar y motivar el trabajo y por lo tanto los actores han emprendido acciones que no lo toma en consideración.

Al involucrarse más miembros de la cadena productiva fue posible englobar la poli-causalidad que afecta el funcionamiento de la empresa, la cual involucra: aislamiento, poca solidaridad y disposición al diálogo, procesos de integración carentes y desconfianza entre el personal de “Htech”.

Por las temáticas discutidas los hallazgos fueron los siguientes:

- ⌘ Comunicación carente en la empresa tanto en aspectos laborales como en la integración del personal.
- ⌘ No existe solidaridad y trabajo en equipo, ante los problemas se buscan culpables sin afrontar que representan una cadena productiva co-responsable.
- ⌘ La mayoría está en desacuerdo con cuestiones profesionales, las normas administrativas no son acordes a los procesos laborales, existen aspiraciones por mejorar sus salarios, sin embargo también saben que esto no es algo próximo a suceder.
- ⌘ Los procesos de trabajo se ven coartados por la centralización de información y toma de decisiones, en muchas ocasiones se sugirió la implantación de procesos laborales formales que respalden los requerimientos entre áreas.

- ⌘ El líder comercial no está integrado al equipo que dirige, no promueve acciones que orienten el trabajo, por lo que las acciones en dicha área se realiza de manera aislada.
- ⌘ El personal no tiene grandes aspiraciones como parte de la empresa, High Tech Editores no propicia proyectos de vida en los que el capital humano se comprometa y se esfuerce para desarrollar trabajo de calidad.

Como se puede apreciar, son múltiples factores los que originan problemáticas y sobre todo la principal problemática productiva en la organización, que sin duda está condicionada por los niveles informativo-comunicativos y por el tipo de liderazgo que prevalece, de ahí que se pueda confirmar que el líder representa un motor que conoce, impulsa y condiciona el trabajo de sus demás componentes.

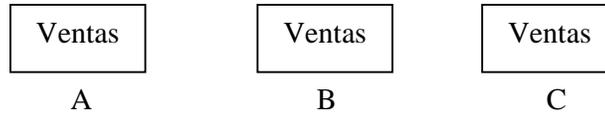
3.6 Culturas y subculturas detectadas en High Tech Editores

Independientemente de la estructura formalmente establecida por el organigrama departamental, la dinámica del grupo de discusión dio oportunidad para reconocer una parte de las subculturas existentes en High Tech Editores. Ya sea por la antigüedad o por la coincidencia en los discursos fue posible ubicar las orientaciones que tienen los miembros de la organización estudiada en el presente trabajo.

A pesar de las subjetividades que surgieron durante la sesión fue posible la construcción de una realidad común donde se compartieron expectativas, inconformidades y coincidencias en su comportamiento. De acuerdo a la tendencia de los discursos otorgados por los participantes fue posible la categorización la cual quedó de la siguiente manera:

Primer grupo

Catalogados como los “demandantes” son los participantes del área de ventas ya que en sus discursos sobresale la petición a sus compañeros de mayor información, el recurso principal de estos miembros es la información sobre contenidos, así como de los planes a seguir de las publicaciones de la casa editorial, actores A, B, C corresponden al grupo que además solicitan reconocimiento y motivación por parte del líder, coinciden en que el sistema administrativo genera una barrera entre los empleados y la organización, su experiencia en la empresa les ha permitido detectar cuáles son las problemáticas y las áreas de oportunidad que tiene High Tech Editores.

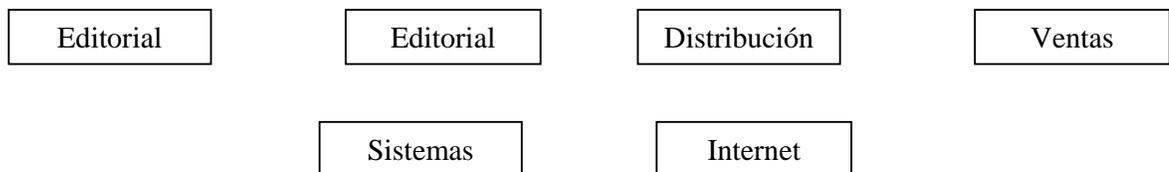


Segundo grupo

Actores D y E representan al grupo “pasivo” y que de acuerdo con lo estudiado en el capítulo II, son individuos que responden a las condiciones del entorno y la cultura en la empresa, misma que los ha orillado al aislamiento. Individualmente estos actores no tienen problema por externar o criticar el desempeño o los procesos de trabajo pero en el caso de los participantes en el grupo de discusión, éstos no mostraron interés por externarlo frente al grupo, actor E expuso inconformidades las cuales se prestaron para la discusión, pero al momento de llegar a un acuerdo tuvo como respuesta la evitación a lo largo de la sesión.



A dichas expectativas se unen actores pertenecientes a estas áreas, ellos no participaron en la dinámica pero mediante la observación se pudo determinar que se asemejan a las características antes mencionadas.



Tercer grupo

Nuevamente aparece el actor D que junto con G se mostraron “indiferentes” ante temas como liderazgo, motivación o expectativas de la empresa. Señalaron que ellos no piden reconocimiento para realizar su trabajo, aunque esto es una señal de que su estrategia de acción es la indiferencia, es decir la nula expectativa de obtener algo que nunca han tenido, probablemente no conocen los beneficios o los alcances que el trabajo en equipo puede lograr así como el establecimiento de relaciones tanto con sus compañeros como con los líderes.

En parte resulta contradictorio ya que en anteriores ocasiones el actor G ha reclamado la falta de reconocimiento ante el esfuerzo por parte de su líder, así como la rigidez con la que se deben cumplir los horarios laborales, ha señalado como injusta la relación entre la

organización y los empleados pero durante la dinámica la postura transmite pocas expectativas y dar por hecho que así funciona la organización y no hay más.



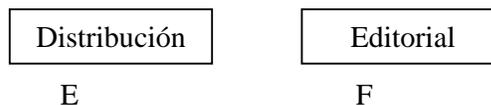
Aquí también coinciden con el perfil de D y G dos elementos del grupo administrativo



Cuarto grupo

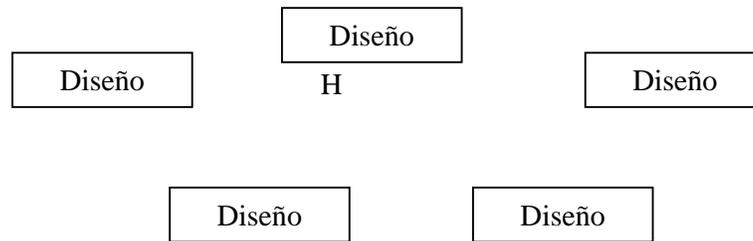
“Desesperanza” es lo que caracteriza al grupo conformado por F y E los cuales están concientes del prestigio que su principal medio de comunicación les otorga, sin embargo a nivel interno sus relaciones laborales no son buenas incluso algunas han quebrado por la incomunicación, actor E sabe que eso perjudica su trabajo pero también sabe que no será escuchado por los líderes y en caso de hacerlo solo es una situación temporal para después caer en las mismas lógicas que no benefician ni su desempeño y el trabajo de la organización.

Por su parte actor F ha emprendido una estrategia de crecimiento fuera de la empresa, ya que afirma no esperar absolutamente nada de la organización.



Quinto grupo

Frente a las posturas de sus compañeros no fue posible ubicar al actor H en alguna de éstas, pero se le catalogará como grupo ya que representa la postura del área a la que pertenece, actor H es objetivo frente a la situación que enfrenta la organización, se considera responsable del establecimiento de este tipo de situaciones, pero esta ha sido una estrategia de adaptación, muestra expectativas sobre mejoras laborales, sin embargo duda quién será posible de emprenderlas.



En el siguiente capítulo se describirá más el tipo de cultura que impera en High Tech Editores ya que finalmente el conocimiento sobre ésta nos permitirá constituir una propuesta comunicativa dirigida al personal en cuestión.

3.7 Diagnóstico comunicativo

Con el diagnóstico comunicativo de la investigación se determinó que en High Tech Editores ya existen relaciones “destruidas” por la acumulación de conflictos, otras relaciones se encuentran en vías del quiebre y las que sobreviven son las que promueven ejercicios comunicativos, sin embargo son pocas.

La importancia del presente capítulo radica en los hallazgos obtenidos mediante el grupo de discusión, el cual permitió conocer representaciones de carácter colectivo donde “las actitudes y opiniones de los miembros, producidas en el debate, logran crear tópicos que representan a grupos sociales significativos”.²²

El carácter cualitativo de la técnica aplicada permitió obtener respuestas “en la realización del análisis, no antes”, ya que la diferencia de este enfoque es que no da lugar a las “preconcepciones e incluso posibles hipótesis; que tienen la capacidad de sorprender”²³. Esta cita de cierta forma se comprobó, porque ya existían algunas hipótesis en la investigación pero como ya se indicó también sobresalieron aspectos que hasta esta etapa de la investigación eran desconocidos.

Se ubicaron expectativas, satisfacción, nivel de interacciones así como niveles de comunicación que existen en High Tech Editores la apertura de la técnica permitió descubrir

²² Ávila Guzmán Xavier Ignacio, Guía para la aplicación de técnicas cualitativas, Facultad de Estudios Superiores Acatlán. Enero del 2007 p. 26

²³ Ibidem p. 26

aspectos más profundos que justifican el actuar de los miembros, a continuación más detalles de la situación investigada:

- (Las interacciones son limitadas, incluso carentes entre algunas áreas, esto se puede ver como parte de la cultura en la organización ya se indicó que algunas interacciones han quebrado por la incomunicación o por la gestión de líderes que no brindan información pertinente para el trabajo provocando además de fallas en los procesos, indiferencia entre los responsables.
- (Existe indiferencia ante ciertas autoridades (líder de ventas, líder editorial), principalmente los mandos medios quienes no son los mediadores indicados entre la empresa y los subordinados, cada empleado debe hacerse de la información a su manera y esto provoca enfrentamientos ya que el aislamiento impide el reconocimiento entre los miembros.
- (Otro conflicto es la nula retroalimentación al trabajo desempeñado, al no tener estrategias o planes bien definidos el trabajo cotidiano no trasciende y no permite ver los logros obtenidos o los objetivos cumplidos, en el grupo se hizo mención del trabajo “al día” por lo que al parecer en ningún momento se marca la culminación exitosa de un proyecto.
- (En comparación con otras empresas High Tech Editores no cuenta con planes de incentivos para sus empleados, las prestaciones tampoco promueven confortabilidad en la empresa los colaboradores sólo se limitan a recibir un pago quincenal como única gratificación. Solamente un participante del grupo asume como incentivo el respaldo que ofrece *Infochannel* para ejercer su profesión.
- (Los planes de vida de los miembros hacia la empresa son reducidos, incluso se podría señalar que no existen la mayoría está conciente de que los roles que actualmente desempeñan no promoverán ascensos o aumentos significativos de salario, la proyección de algunos miembros es hacia fuera de la organización, no ahí.

- (La centralización de actividades se ejemplificó con la actual administradora ya que representa una barrera que impide optimizar el empleo. Las interacciones entre la empresa y los empleados está determinada por una persona que desempeña su rol administrativo de manera rígida e intolerante a los requerimientos del capital humano, se encuentra al pendiente de los vendedores, así como del cumplimiento estricto de los horarios laborales pero desconoce o ignora otros requerimientos de la estructura humana que actualmente coordina.

- (La inexistencia de procesos productivos detallados representa otro factor que impide la evolución organizacional, por lo general el personal desconoce las actividades que realizan los compañeros de las diversas áreas con las que cuenta la empresa, esto provoca problemáticas ya que se ignora a quién recurrir en el momento de tener algún requerimiento y en caso de ir con la persona indicada los tiempos de trabajo condicionan el cumplimiento de las solicitudes, la situación se agrava cuando se trata de una cadena productiva que se encuentra estrechamente ligada, tal es el caso de la elaboración de *Infochannel* que en su mayoría presenta retrasos en la distribución de sus ejemplares.

Todo lo anterior da cuenta de la situación que vive High Tech Editores, una empresa familiar, regida por normas casi desconocidas y con una cultura que recae en la evasión del trabajo en equipo, con líderes que bajo argumentos o posturas de discreción o ética profesional no permiten la interacción de los miembros que sólo origina desconocimiento y convivencias mediadas por “etiquetas personales” o posturas que la comunicación es capaz de aclarar.

Conclusiones del capítulo 3

Con el diagnóstico desarrollado durante el Seminario Taller-Extracurricular OCC fue posible contextualizar las problemáticas y profundizar sobre los motivos que las originan, en este sentido las representaciones encontradas fueron un aspecto fundamental para determinar qué es lo que se debe comunicar, a quién, por qué medio y evidentemente para qué.

Al presentar el grupo de discusión en este capítulo se indicaron los hallazgos de la técnica cualitativa y en el diagnóstico se detallaron aspectos que permiten entender en mayor medida la situación de la organización.

Respecto a la información obtenida sobre los líderes resultaría pertinente abordar sus representaciones, entender bajo qué realidad se desempeñan, evaluar cuáles son sus estrategias más efectivas para conservarlas pero también propiciar el desarrollo de nuevas dinámicas que potencialicen las áreas que encabezan.

Por ejemplo, para crear un proceso mediador a favor de la organización los líderes enfrentan un reto que hasta el momento desconocen o han evadido ya que a decir de Rafael Serrano: “el liderazgo es un modelo que permite a los habitantes de un sistema configurar el sentido que tiene su habitación y justificar su permanencia en el mismo”²⁴, además el líder representa un mediador “que funciona entre dos mundos distantes y los enlaza: entre los habitantes del complejo social y la organización”²⁵ y como pudimos constatar este tipo de prácticas no existen en High Tech Editores.

Una opción para enfrentar la problemática de los líderes puede ser la capacitación orientada a la gestión de culturas orientadas a resultados, a la optimización de los recursos, que promuevan su credibilidad y la integración de las áreas hacia un fin común.

High Tech Editores debe poner especial atención en la gestión de los actuales líderes de ventas, administración, editorial y diseño, áreas que necesitan estar encabezadas por personal apto que promueva comunicación, trabajo en equipo, confianza y respeto en el trabajo interdepartamental, por ello (como ya se indicó) el presente trabajo considera al líder como un motor encargado de impulsar proactivamente el funcionamiento siempre a favor de su personal y de la organización y así garantizar la habitabilidad de los miembros al interior y la sobrevivencia de la organización en su entorno.

El desconocimiento del trabajo colectivo impide que las relaciones de trabajo sean satisfactorias, los participantes del grupo de discusión solicitan la creación de manuales de funciones o formalizar los procesos productivos, sin embargo, la desventaja es que se puede caer más en la rigidez al estandarizar procesos, es viable considerar la solicitud pero también es importante que se conserve un porcentaje de flexibilidad que en un futuro permita innovar ideas.

²⁴ Serrano Rafael. Construcción del liderazgo. p.19

²⁵ Gerardo Zorrilla Ramos. Investigación organizacional: vivir para sobrevivir. Uno más uno. 1 de Diciembre de 1999 p.19

Respecto a la formalidad que se solicita también resultaría pertinente establecer y evaluar los perfiles de puesto para promover reconocimiento entre el personal involucrado.

De acuerdo con Gerardo Zorrilla: “hoy se sabe claramente que sus opiniones (recursos humanos) cuentan y que su percepción de la organización, la forma de vivir y trabajar en ella, influye directamente en los resultados”²⁶. Por ello se sugiere a la comunicación como la vía para el diálogo, la negociación y el logro de acuerdos. Es indispensable que se aclare comunicativamente el sentido de las acciones para evitar la acumulación de conflictos que generen quiebres en las relaciones.

A pesar de contar con la aptitud para comunicarnos resulta indispensable que la comunicación sea re-pensada, planeada, además que se desarrolló la capacidad de escucha positiva tanto a nivel personal pero sobre todo a nivel organizacional.

La intención será propiciar compromiso mutuo entre organización y subordinados bajo negociaciones en las cuales la empresa esté dispuesta a ceder y el individuo también, así la reciprocidad generará un clima favorable en el que todos encuentren beneficios.

Con lo investigado se puede concluir que existe voluntad por parte de los miembros para establecer mejor comunicación, existe una necesidad de ser escuchados y sobre todo ser tomados en consideración.

Lo hallado en éste y en los otros capítulos será retomado en la cuarta sección la cual tiene como misión el desarrollo de una propuesta de intervención comunicativa que atienda los requerimientos detectados y que sobre todo garantice retroalimentación para la mayoría de las personas que colaboraron en la construcción del presente diagnóstico.

Se buscará que la propuesta de intervención comunicativa esté fundamentada en el reconocimiento del otro, en el establecimiento de diálogo, de mejorar las prácticas de los líderes, incluso de la flexibilización de la empresa para que a partir de sus errores y aciertos se convierta en un ente autoreflexivo capaz de evolucionar para garantizar su permanencia.

²⁶ Ibidem

CAPITULO 4

“Cultura: pilar organizacional”

4. Cultura: pilar organizacional

La pertinencia de la presente investigación y sobre todo de este cuarto capítulo es que no sólo se alcanzó un nivel de hallazgos y reflexiones sino que se concluirá con una propuesta de intervención comunicativa que en términos generales intentará atender diversas problemáticas comunicativas-culturales a fin de mejorar las condiciones laborales de High Tech Editores.

Para el desarrollo de la propuesta resultó indispensable reconocer las problemáticas productivas, la incidencia comunicativa pero sobre todo el público al que la propuesta de intervención comunicativa será dirigida, por tanto luego de evaluar los primeros elementos nos dimos a la tarea de identificar con mayor detalle los grupos, sus características, así como los recursos comunicativos y simbólicos que predominan y de los que nos podremos valer para optimizar las interacciones y mejorar los flujos comunicativos.

Entre las temáticas principales del Seminario taller-extracurricular “Organización, comunicación y cultura” está precisamente la cultura, para conocerla se reflexionó sobre los datos registrados mediante las técnicas de investigación tales como la observación, la encuesta y el grupo de discusión.

También se reflexionó sobre el papel del comunicador en las organizaciones, de las habilidades con las que debe contar para tener claro cuál es su responsabilidad dentro de una empresa, así como de los compromisos que asume al enfrentarse a un capital humano que requiere en este caso ser escuchado y retroalimentado sobre el trabajo que realizan día a día en la editorial, se recapacitó sobre los valores y la ética que debe estar presente para que el ejercicio comunicativo se comprometa a la búsqueda de bienestar común.

Es parte de este capítulo una contextualización sobre cómo se manifiestan los recursos culturales que predominan entre los miembros de High Tech Editores; a la importancia de este apartado se suma el diagnóstico organizacional determinado por un análisis FODA en el que se recopilaron las problemáticas halladas y que permitió evaluar por última vez la situación interna y externa de la casa editorial.

Para finalizar el capítulo, así como el trabajo de investigación se presentará la propuesta de intervención comunicativa (PIC) que como ya se indicó tiene como intención mejorar las

condiciones comunicativas-culturales entre los miembros y que dé como resultado la mejora en las percepciones y acciones de los actores a favor de ellos y por ende de la empresa objeto de estudio.

4.1 Comunicación, algo más que una cualidad

Durante la investigación se ha resaltado la importancia que adquiere la comunicación como algo más que una simple cualidad humana, estamos concientes que la comunicación es una herramienta que permite el planteamiento de subjetividades, reducir malos entendidos, lograr acuerdos, poner en común o sobre todo si es planeada y oportuna hace posible el óptimo funcionamiento organizacional ya que es el recurso más económico por el cual una organización puede concretar objetivos, promover la capacidad de los equipos de trabajo y mejorar las percepciones de los miembros.

Independiente a los recursos tecnológicos con los que cuenta la organización para comunicarse, el operador organizacional tiene como reto promover que los miembros desarrollen habilidades comunicativas que les permitan entenderse entre sí, establecer diálogo, reconocer el trabajo entre compañeros así como compartir personalmente y sin temor puntos de vista que eviten que las relaciones quiebren, algo que sin duda beneficiaría el clima laboral que actualmente impera.

Por ejemplo, un aspecto que define el tipo de cultura entre los miembros de High Tech Editores es la competencia permanente por tener la razón o responsabilizar de los errores a los demás cabe mencionar que la mayoría está conciente de la ausencia comunicativa entre las áreas por lo que cada uno ejecuta su trabajo sin considerar a los otros, el problema en este sentido es que como en toda empresa existe una cadena productiva que debería mantener un flujo comunicativo óptimo y al no tenerlo afecta la calidad del trabajo y la convivencia entre los miembros.

Es por ello que el objetivo inmediato de High Tech Editores debe ser el impulso de una comunicación que permita flujos informativos apropiados donde el capital humano conozca qué se espera de él, qué sentido tiene su permanencia en la organización, hacia dónde se dirigen y sobre todo cómo hacerlo para ello la organización debe estar conciente de su

situación así como de los recursos que cuenta para poder convertirlo en una realidad mediante la construcción de objetivos compartidos e incluyentes.

Como se indicó anteriormente la editorial es formalmente una organización, sin embargo no tiene los objetivos que orienten a los miembros hacia un fin común por lo que es indispensable considerar que “las metas son el principio constituyente de las organizaciones y su elemento fundamental”¹ de ahí la importancia por promover metas compartidas que justifiquen y den certeza al trabajo que diariamente se desempeña, inclusive para encaminar oportunamente las acciones por realizar se deben construir objetivos compartidos que proyecten metas a corto, mediano y largo lazo ya que así será posible medir e impulsar el desempeño de los responsables de las tareas por cumplir.

“Los objetivos de la organización pueden ser múltiples y, cosa aun más chocante, dispares e irreconciliables entre sí”², por lo que en la PIC se procurará ser incluyente respecto a los intereses de los miembros ya que: “los intereses personales o de grupo, las conexiones sociales de las personas con el entorno exterior y, finalmente los papeles que se desempeñan dentro de la misma organización conllevan a la búsqueda de diferentes metas”³, como podemos dar cuenta en esta cita resalta nuevamente la importancia de la comunicación en la empresa ya que es mediante esta herramienta como puede ser posible el acuerdo frente a las divergencias de los involucrados en la construcción y seguimiento de las metas.

El planteamiento de objetivos organizacionales para High Tech Editores representaría un cambio cultural, debido a que éstos controlarían las acciones de los miembros mediante la sugerencia de límites “positivos y negativos” es decir que sería una guía de acción que de ser comunicada adecuadamente otorgará estabilidad, consistencia, uniformidad y congruencia necesaria en “toda colectividad para poder subsistir”⁴.

Para llevar a cabo tales acciones es primordial que los líderes realicen cambios en su gestión de actividades y de comunicación ya que generalmente se valen del poder que les concede el rango para establecer como legítimos sus sistemas de mando rígidos y con poca retroalimentación, es importante que los responsables de las áreas estén convencidos que el

¹ Ruiz Olabuenga, José Ignacio, Sociología de las organizaciones, España, Universidad de Deusto, 1995 p.423

² Ibidem p. 423

³ Ibidem p.426

⁴ Ibidem p. 433

establecimiento de objetivos y el manejo comunicativo oportuno les permitirá crear planes de acción que tengan como fin el bienestar común. La idea es que la organización haga suyos los objetivos de sus miembros y de igual forma el capital humano se comprometa con los objetivos de la organización: lograr un acuerdo de acción.

4.2 Importancia de la comunicación en una cultura de quiebre organizacional

La situación que prevalece en “Htech” respecto a los costos humanos, temporales y la situación laboral pobre en comunicación no es una realidad ajena para otras organizaciones puesto que dicha realidad engloba rasgos de una cultura laboral mexicana que Jaime Pérez Dávila describe: “En México... existe mucha gente, muchísima, que trabaja hasta altas horas de la noche, y trabaja también sábados y domingos, y se la puede pasar trabajando así durante muchos años, y a cambio realmente obtiene muy poco... nuestro trabajo, nuestro desgaste emocional y físico, no lo vemos reflejado en ningún lado, ni en nuestro país, ni en nuestras ciudades, ni en nuestras personas”.⁵

El mismo autor reflexiona que esta realidad se desata al desviar los objetivos organizacionales para el cumplimiento o satisfacción de unos cuantos miembros u objetivos apartados a las metas iniciales; la aportación del texto “El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación” es que no sólo se queda en el plano crítico y reflexivo sino que también invita a que se ejecuten planes de acción divididos en: la concientización de los problemas, el replanteamiento de estrategias y en recurrir a la comunicación organizacional como la opción más viable ya que ésta deberá tener un impacto social positivo.

Pérez Dávila expresa: “se trata de actualizar, reestructurar, transformar, adaptar o reorientar según se necesite, las formas, los procesos y organizaciones de nuestra actuación”⁶, además siempre debemos tener presente que debe ser un asunto compartido y sustentado en el acuerdo mediante procesos comunicativos eficientes que permitan la consecución de los fines institucionales.

⁵ Pérez Dávila, Jaime, “El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación” en Cuadernos del Colegio de Educación y comunicación, número 1, octubre de 1997. p.11

⁶ Ibidem p.16

El autor agrega: “La comunicación es imprescindible. Puede ser la única forma que los seres vivos han encontrado para disminuir las distancias, comprender y hacer relativas las diferencias, y si no es posible esto, por lo menos articularlas, lo que equivale el derecho a ser diferentes”⁷.

Ante los rasgos culturales de la casa editorial así como de muchas otras organizaciones se piensa que la comunicación del futuro en High Tech Editores debe ser vista como una herramienta para facilitar tareas, lograr acuerdos, promover el trabajo, mantener relaciones laborales sanas, establecer compromisos y sobre todo que refuerce el sentido y los objetivos de la organización. Por ello, el cambio que se planteará en la propuesta de intervención comunicativa tiene cierto carácter de institucionalidad ya que “el acto de instituir es el acto de poner en orden un cierto ámbito de la vida social, a fin de asegurar una satisfacción o una respuesta para todos”⁸.

Parte importante de este diagnóstico organizacional es que desarrollamos habilidades y conocimos las técnicas pertinentes para investigar, analizar, pronosticar y proponer, sobre las dos últimas es que se ocupa este cuarto capítulo ya que con los datos obtenidos hasta este momento ya es posible realizar un pronóstico que augura:

- ◆ Quiebre laboral entre las áreas y que los costos temporales o energéticos de los malos procesos productivos continúen siendo absorbidos por el capital humano.
- ◆ Que la organización continúe irregular o a la baja en las ventas de los espacios publicitarios.
- ◆ Riesgos para la sustentabilidad económica de la empresa.
- ◆ La imposición de reglas o decisiones centralizadas afectan el desempeño lo que provoca pérdida de interés y salida de capital humano que como ya se ha comprobado difícilmente puede ser reemplazado, desatando pérdidas de tiempo y dinero.
- ◆ Riesgos sobre la calidad de los productos realizados debilidad que puede ser aprovechada por la competencia.

⁷ Ibidem p.17

⁸ Ibidem p. 9

A pesar de ello High Tech Editores podría permanecer ya que así lo ha venido haciendo durante años, cabe mencionar que el pronóstico señala el agudizamiento de situaciones de ya se viven en la editorial por lo que podemos comprobar como los factores internos afectan más a una organización en comparación a las demandas del entorno, en el capítulo uno ya se describió que esto es porque la permanencia o estabilidad de una empresa depende de la estructura interna que posee. En el pronóstico existen serias amenazas sobre la condición interna del objeto de estudio y como ya sabemos una de las principales causas de esta lógica organizacional es la comunicación poco efectiva entre líderes y áreas que dirigen.

No se debe dejar a un lado que “sin información y comunicación, la organización, como proceso social de interacción entre personas, sería incapaz de ponerse en marcha y seguir funcionando”⁹ por lo que otro de los propósitos inmediatos de High Tech Editores debe ser lograr el establecimiento de canales informativos y comunicativos que generen confianza, garanticen retroalimentación y permitan la ejecución de trabajo satisfactorio para los involucrados en beneficio del contexto laboral.

Para poner en marcha lo antes expuesto es conveniente que los implicados en la organización sean informados sobre:

- a) Qué se puede y debe hacer.
- b) Quién puede y debe hacer.
- c) Cómo debe llevarse a cabo todo ello, dónde y cuándo.
- d) Para qué, para quiénes y con qué medios.¹⁰

Estos cuatro aspectos son elementos imprescindibles en la “formulación de objetivos, la estructuración de personas, grupos y actividades, la división del trabajo y la coordinación de tareas, la toma de decisiones, el establecimiento de la autoridad y liderazgo y la solución de conflictos”¹¹, lo que representaría un primer paso para iniciar cambios que incidan la realidad del objeto de estudio.

Ante los objetivos que se le están proponiendo a la estructura de High Tech Editores se debe reflexionar sobre cómo será utilizada la comunicación por ello a continuación se citarán las

⁹ Ruiz Olabuenga, José Ignacio, Sociología de las organizaciones, España, Universidad de Deusto, 1995 p.445

¹⁰ Ibidem p.445

¹¹ Ibidem p.445

funciones¹² que hacen posible la comunicación y el presente trabajo retomará las más pertinentes en la construcción de la PIC:

- **Función informativa:** Mensajes que informan sobre las alternativas y amenazas de la organización.
- **Función de transmisión cultural:** Mensajes educativos, tanto ideológicos como valorativos.
- **Función de legitimación:** Información que determina los medios y procedimientos para el acceso a la propiedad, el uso y la gestión del poder formal.
- **Función de motivación:** Transmisión de razones, valores (intrínsecos y compartidos) y criterios que fomentan la participación en la organización.
- **Función de identidad:** Mensajes que fomentan la identidad y la memoria colectiva hacia dentro y la imagen corporativa hacia fuera.
- **Función pedagógica:** Instrucciones orientadas a ampliar el acervo de conocimientos para operar tareas específicas.
- **Función tecnológica:** Envío/reenvío de órdenes de planificación, de previsión, de producción, de revisión y de control de calidad.
- **Función de integración:** Entre los diferentes sujetos y grupos de la organización.
- **Función política:** Coordinación y enfrentamiento de los intereses antagónicos tanto dentro de la organización entre sus miembros componentes como fuera de ella entre la organización y sus rivales competidores¹³.

Más adelante se detallará las funciones seleccionadas para la construcción de la propuesta de intervención comunicativa. Finalmente, no debemos olvidar que para administrar la comunicación en la organización se deberá mantener un equilibrio entre la escasez-abundancia de la comunicación ya que en el primer caso (escasez) “la comunicación se rompe por falta de información y en el segundo caso (abundancia) se bloquea por exceso y en ambos puede deberse a factores de carácter técnico o factores de carácter social”¹⁴

4.2.1 La participación del comunicador en las organizaciones

A lo largo de la investigación se han citado datos y descrito situaciones de la realidad que prevalece en High Tech Editores también se han mencionado sugerencias para disminuir las problemáticas que afectan el funcionamiento organizacional, sin embargo no se ha reflexionado con detalle cuál es la participación del comunicador organizacional en un contexto como el que ha sido mencionado ya que además de la investigación y el rastreo de datos el comunicador organizacional está obligado a desarrollar habilidades que le permitan

¹² Ibidem p.454

¹³ Ibidem 3 p.454

¹⁴ Ibidem 3 p.461

acercarse, reconocer al otro, salir de su subjetividad para entender razones y acciones de los demás a fin de tener las herramientas suficientes para generar estrategias que desaten procesos comunicativos oportunos entre la organización y los empleados; con oportunos nos referimos a que resulten convenientes para concretar objetivos tanto de la empresa como de su capital humano.

Ya se mencionó que la principal tarea del comunicador en las organizaciones es que a partir del diagnóstico sea capaz de realizar pronósticos y genere estrategias comunicativas basadas en actos que modifiquen el funcionamiento de la organización a través de la acción. Por simple que parezca, el comunicador debe tener activadas habilidades tales como escucha, lectura, habla y escritura, como habilidad requerida también es pertinente la observación ya que así será posible involucrarse y estar al tanto de la realidad organizacional a la que se debe atender en el momento que requiera.

Otra de las principales misiones de un comunicólogo en este ramo es mediar situaciones y administrar la comunicación de acuerdo a los diferentes receptores ya que para cada momento “hay una situación lingüística”, el uso de argumentos que legitimen las acciones también debe ser una constante para dicha profesión y sobre todo la búsqueda de soluciones ya sea productivas, de clima o de convivencia siempre deben involucrar al comunicador organizacional con el propósito de que éste valore la pertinencia de la situación comunicativa pues resulta indispensable saber qué decir y cómo decir el mensaje para que éste promueva acuerdo, consenso y por supuesto acción.

Basados en todas esas habilidades y cualidades será posible el diseño de estrategias comunicativas con un manejo de representaciones preciso para desatar acciones a favor de la organización y de los miembros ya que finalmente la intención es ganar voluntades que promuevan un sano clima de convivencia personal y laboral para consolidar compromisos que afiancen la estructura organizacional.

Pero además de poseer habilidades comunicativas, el comunicólogo también es responsable de promover entre los miembros la aplicación del modelo **HECA** que involucra:

Hablar: realizar un acto comunicativo para expresar una petición, una afirmación, una promesa o una declaración.

Escuchar: colocar el mensaje en el contexto del entendimiento y el estado de ánimo.

Comprender: se determina la naturaleza de la expresión y el compromiso.

Actuar: ejecución de los compromisos.

La idea de incentivar el uso de este modelo entre los miembros es porque no siempre el comunicador deberá gestionar los mensajes entre las áreas, el fin es capacitar a los involucrados para que también sean capaces de mantener flujos comunicativos adecuados y sean parte indispensable de sus procesos productivos.

La importancia de implementar el modelo HECA radica en que debido a que una organización nunca termina de construirse, es necesaria la presencia de comunicación administrada que promueva y garantice la permanencia y oriente el actuar de sus miembros hacia fines específicos.

Con lo descrito en este subtema podemos dar cuenta de que el responsable de la comunicación en las organizaciones debe contar con “competencias comunicativas” que a decir de Filiberto Beltrán Núñez “son el conjunto de habilidades que posibilitan la participación apropiada en situaciones comunicativas específicas. Participar apropiadamente en una interacción comunicativa consiste en cumplir con los propósitos de la comunicación personal; esto es, lograr lo que se requiere o necesita, y hacerlo dentro de lo socialmente aceptable (sentido y coherencia)¹⁵.

Todo lo anterior demuestra que el perfil del comunicador o “desarrollador organizacional” tiene activadas más habilidades que las de solamente administrar medios de comunicación interna; se tiene que trabajar para que el paradigma de esa comunicación cambie, prueba de ello es el desarrollo de la presente investigación la cual fue capaz de adentrarse a las problemáticas de la organización para entender subjetividades y representaciones y que orientarán a la construcción de una estrategia comunicativa que genere interacciones oportunas entre High Tech Editores y su público interno.

¹⁵ Beltrán Núñez Filiberto. Competencia Comunicativa. Lámina 3

Con la inmersión al objeto de estudio y tras reconocer quién es, qué hace y cómo lo hace la perspectiva inicial se ha transformado, ahora desde la visión de operador organizacional se aprecia a High Tech Editores como un órgano vivo, complejo, con problemáticas pero que sobre todo con la capacidad de reinventarse para garantizar su permanencia y ofrecer un espacio de trabajo sano, habitable. Cabe resaltar que concretar esta condición deseable representaría una de las más grandes competencias que la organización podría tener frente a su entorno.

4.2.2 Los valores en la administración comunicativa

Como en toda profesión, lo ideal es que el trabajo se desarrolle bajo una serie de valores que regulen el actuar organizacional, se ha recalcado en este trabajo que la comunicación es importante por múltiples factores, por tanto, debe estar fundamentada en principios como la honestidad y el compromiso, ya que éstos sostendrán la credibilidad bajo la cual se gestionen las estrategias y los mensajes.

La honestidad va ligada a la credibilidad y ésta representa un aspecto delicado que debe ser cuidado ya que suma o resta importancia a las acciones y mensajes difundidos puesto que “la credibilidad es la confianza que tiene un receptor en la calidad de la información proveniente de una determinada fuente. Una fuente confiable es la que proporciona información honestamente, sin sesgos”¹⁶, Salvador Sánchez Gutiérrez, creador de esta cita también señala que es importante comunicar con claridad y precisión qué es lo que se pide y qué es lo que se ofrece.

Por tanto, en una estrategia comunicativa el desarrollo de mensajes debe ser cauteloso para no caer en falsas palabras que temporalmente desaten la acción pero que con el paso del tiempo resten importancia a lo difundido ya que de no cumplir lo prometido se rompen compromisos e incluso se corre el riesgo de que los receptores eliminen nuevamente el vínculo comunicativo con la organización, lo que conllevaría inminentemente al quiebre.

Al resaltar los valores de honestidad y compromiso en las tareas comunicativas no debemos olvidar que las percepciones condicionan la acción por eso resulta indispensable mantener

¹⁶ Sánchez Gutiérrez Salvador R. El valor de la credibilidad. Management Today en español, mayo de 1998. p.30

congruencia entre lo que se dice formal e informalmente y lo que se hace, el comunicador organizacional es uno de los principales responsables para controlar que los mensajes emitidos se apeguen a la realidad que vive la empresa.

El comunicólogo realiza tareas al servicio de todos, ya que su lugar está entre los líderes principales, mandos medios y subordinados, la mediación de la cual es responsable más que una tarea debe convertirse en una cualidad que procure el beneficio común y que sin duda debe estar apegada a una serie de valores que eviten un manejo comunicativo dirigido a acciones manipuladoras en beneficio de unos cuantos.

La mediación representa un ejercicio comunicativo que implica la intromisión a todos los espacios laborales de la empresa y su fin es optimizar las relaciones laborales, la comunicación y sobre todo los procesos productivos que se desencadenan en High Tech Editores, por lo tanto, siempre se debe estar conciente que la objetividad, otro valor, y la honestidad deben conservarse para no desviar las intenciones comunicativas que se busquen en las propuestas de intervención comunicativa.

4.2.3 High Tech Editores, más que un espacio de trabajo

Ya se ha reflexionado sobre el papel del comunicador en las organizacionales, de las habilidades requeridas para ejecutar su trabajo y de la importancia comunicativa para el desarrollo de estrategias comunicativas oportunas que en un futuro inmediato permitan a la organización potenciar situaciones que de momento se encuentran sumergidas en una lógica con problemáticas y malos entendidos.

No está demás continuar la reflexión pero ahora sobre lo que representa High Tech Editores como un espacio de trabajo, se puede decir que existen diversas percepciones respecto a las condiciones laborales que enfrentan los miembros: por un lado existe desesperanza, por otro indiferencia y por el otro ilusión de que un buen día la empresa se flexibilizará y reconocerá la labor que día a día desempeñan.

Al parecer para los líderes principales la remuneración económica es la única gratificación al esfuerzo y al tiempo dedicado por el capital humano, existe ignorancia o evasión sobre el reconocimiento y la motivación como factores gratificantes ya que entre los motivos que

frenan estas prácticas organizacionales se encuentra el gasto económico que conllevan, pues al igual que otras empresas High Tech Editores –quiere ganar mucho e invertir poco o nada-.

En los 15 años de existencia, la empresa no ha desarrollado planes de incentivos o motivación para el capital humano, únicamente y como ya se indicó hace algunos años existió un boletín semanal que promovía la integración del personal mediante información de interés general esparcimiento y anécdotas “Conexión” proyecto que hace poco intentó ser retomado bajo el término “Reconexión” sin embargo, sólo quedó reducido a la elaboración de un medio electrónico ya que para imprimir revistas o algún otro material de apoyo que realmente promoviera integración o reconocimiento “no hubo dinero”.

Dicha situación representó una paradoja ya que estamos hablando de una empresa que vive de la comunicación, se dedica a la elaboración de revistas y que sobre todo genera recursos al resaltar entre sus clientes la importancia y eficacia comunicativa de un canal como lo es la información impresa, pero curiosamente al interior están negados a destinar recursos que promuevan retroalimentación entre el personal, las áreas y por supuesto, los líderes.

Al igual que otras organizaciones la habitabilidad de la organización está condicionada en gran medida por los líderes, prueba de ello es cómo ejercen el poder para el control, esto se confirmó al observar que una de las participantes del grupo de discusión se mostraba desesperanzada ante su situación laboral y sobre todo de la mala relación con su jefe, se trataba de una relación quebrada que finalmente originó el despido de la subordinada dando muestra del manejo de personal en la organización.

La situación descrita da muestra de la nula preservación de talento, la ausencia de algún plan de retención de personal y sobre todo el desamparo del empleado por parte de la organización ya que incluso las condiciones del despido no defendían lo que correspondía legalmente y sin duda esto repercutió sobre las percepciones de los miembros ya que se promovió coerción e incertidumbre. Lamentablemente son lógicas de empresas familiares que ignoran la importancia de contar con un mediador de las relaciones laborales y organizacionales.

Una constante entre los miembros es la de “trabajar aquí hasta encontrar otra cosa”, como ya se indicó son muy pocos los que tienen un plan de vida en la empresa y los que lo tienen es

porque encontraron aquí una zona de confort, por tanto los cambios les resultan incómodos e incluso peligrosos.

Una paradoja más que se presenta en este entorno organizacional es que su producto principal *Infochannel* al ser una revista encaminada a los negocios de la industria TI publica artículos sobre la importancia del capital humano, las estrategias de negocios, los objetivos y metas en una empresa así como otros temas que en general se puede decir no son aplicados al interior de la organización, evidentemente el especialista que redacta los textos no tiene como misión promoverlos en la editorial porque incluso su empleo no está enfocado a esas acciones pero al publicar textos de esa índole High Tech Editores debería tener conciencia de lo que publica y de lo que acontece al interior.

Con el contexto descrito y sus implicaciones se considera pertinente volver a enfatizar la importancia de lograr o acercar lo más posible a que las empresas del futuro incluyendo a High Tech Editores sean “Organizaciones Habitables... un espacio donde doble realización, la de los individuos y la de la organización, no se contrapongan irremediamente”¹⁷, una aspiración posible mediante diálogo, apertura de canales comunicativos que permitan el tránsito de información para el trabajo y a través de interacciones que integren a los miembros a favor del trabajo en conjunto.

Por ello con la propuesta de intervención comunicativa se pretende dar un primer paso que desencadene movimientos a favor de la organización ya que no sólo se tratará de conciliar o complacer requerimientos sino que buscará fomentar trabajo en equipo, relaciones laborales basadas en entendimiento mutuo, mejora en los procesos productivos y también se aspira a que el capital humano modifique y tenga mejores percepciones de la organización de la cual forma parte.

Luego de la reflexión y el planteamiento de situaciones que se suman a la realidad en la editorial se presentarán los hallazgos culturales obtenidos mediante técnicas más específicas que serán descritas a continuación.

¹⁷ Serrano, Rafael. et.al. La organización habitable, México, Fecha Publicidad, 2001 p.16

4.3 High Tech Editores y la identificación de su cultura

Uno de los temas medulares del seminario es el referente a la cultura la cual fue identificada en el objeto de estudio mediante observación, entrevistas, encuestas y el grupo de discusión. Incluso desde el tercer capítulo ya fue posible reconocer características culturales mediante el grupo de discusión ya que en él sobresalieron los grupos que comparten intereses y percepciones similares sobre su situación en High Tech Editores, evidentemente estos grupos serán retomados para comprender con más detalle aspectos que definen el acontecer organizacional.

Hasta este capítulo fue posible completar las temáticas planteadas en el seminario taller-extracurricular “Organización, comunicación y cultura” pues en la investigación se puede apreciar como objeto de estudio a *la organización*, los temas dentro de ella: *comunicación y cultura* y llegó el momento de reflexionar cuáles son los factores culturales que imperan en High Tech Editores, qué recursos simbólicos posee y bajo qué lineamientos se rige la casa editorial, etc.

Teóricamente se han tratado los conceptos de organización y comunicación, es momento de citar que la cultura teóricamente se define como algo que “da forma a la realidad y al pensamiento, establece nuevas maneras de obrar y ofrece la oportunidad de pertenecer y contribuir a una meta colectiva”¹⁸.

Cabe mencionar que el interés por ubicar a qué tipo de cultura responden las organizaciones estudiadas es porque además de hacer más integral la investigación también representa un recurso que actualmente se debe tener presente puesto que: “La cultura empresarial, la filosofía empresarial, los códigos éticos y la estrategia empresarial definen nuevas formas de diseño. Es otro cálculo económico de futuro, es otro tipo de Management. Por primera vez, la cultura empresarial centra las posibilidades de éxito de la economía y de la empresa”¹⁹.

La brecha que le ha otorgado importancia al estudio de la cultura radica en la crisis de la racionalidad la cual no ha logrado entender a las organizaciones como únicos modelos

¹⁸ Abravanel, Harry, *Cultura organizacional*, Colombia: Legis Fondo Editorial, 1988. p.39

¹⁹ Ruiz Olabuenga, José Ignacio, *Sociología de las organizaciones*, España, Universidad de Deusto, 1995 p.211

lógicos, debido a que muchos de sus componentes sólo pueden ser analizados y comprendidos si se conoce la cultura y la subjetividad bajo la cual se encuentran inmersos.

Luego del planteamiento teórico que se nos ha hecho a lo largo del Seminario-Taller OCC, sabemos que las organizaciones van más allá de un simple espacio de trabajo ya que en ellas confluyen personas con intereses, objetivos y culturas diferentes los cuales a partir de esto generan representaciones que determinan sus estrategias de acción y por ende la dinámica organizacional.

Todos los individuos que se integran a una organización cuentan con una carga cultural predeterminada ya sea por la familia o por trabajos anteriores y al estar concientes de ello las organizaciones deben trabajar más por vincular a todos aquellos que se unen con sus aspectos culturales ya que además de ser espacios de trabajo deben incentivar la integración y la convivencia de los miembros.

Existen diversos planteamientos sobre los aspectos que deben trabajarse al interior de la organización para generar culturas que beneficien los objetivos organizacionales, entre los teóricos del tema se encuentran Deal y Kennedy quienes establecen cuatro fundamentos que determinan una cultura sólida:

1. Fomento de valores como núcleo de la cultura
2. Los héroes que personifican los valores son las figuras centrales de una cultura fuerte.
3. Los ritos y rituales como puestas en acción de la cultura.
4. La red cultural como medio primario, aunque informal, de comunicación dentro de las organizaciones, la red cultural es la correa de transmisión de los valores empresariales.²⁰

Es innegable que entre los principales promotores de la cultura organizacional están los líderes quienes deben ser los primeros actores convencidos de los beneficios de una cultura sólida para transmitir satisfactoriamente la carga de valores, de rituales y esquemas de trabajo

²⁰ Ibidem p.217

pertinentes que motiven al capital humano a realizar su trabajo en pos del bienestar organizacional.

Desde el punto de vista funcionalista el afianzamiento de una cultura organizacional requiere de una estrategia de enculturización la cual consista en un plan estratégico que contemple adhesión, un proceso de reclutamiento más selectivo y la importancia del líder como principal mediador y difusor cultural.

Este enfoque señala que al lograr la enculturización, ésta se convierte en una forma de “control ideológico recubierto de neutralidad científica, de racionalidad gerencial y orgullo corporativo, lo que no es otra cosa que una simple endoctrinización, en la que los científicos y expertos llamados como consultores degeneran fácilmente en empleados de un industria de la conciencia”²¹, de ahí la pertinencia de que los responsables de ejecutar la enculturización trabajen bajo una carga de valores como los ya expuestos para evitar que los objetivos se dirijan a la manipulación de personal.

La cita anterior muestra cómo los alcances de la cultura organizacional pueden ser utilizados de manera conveniente y manipuladora, todo depende de los intereses bajo los cuáles se mira la consolidación de una cultura en la organización.

A pesar de que los factores antes señalados (Deal y Kennedy) no se presenten de manera formal en una organización, todas las estructuras cuentan con cultura, incluso High Tech Editores puede ser considerado un yacimiento cultural ya que:

“las personas se reúnen regularmente de continuo, las mismas viejas caras se reúnen para hablar y hacer cosas juntas uno y otro día... los individuos dependen unos de otros para efectuar su trabajo, encuentran oportunidades de juntarse con otros para efectuar su trabajo, encuentran oportunidades de juntarse con otros para iniciar experiencias sociales, se crean intereses comunes y enfrentados, expectativas paralelas y antagonistas, se desarrollan ritos, mitos, historias y leyendas, se imponen reglas, se establecen objetivos y prioridades, se crean lealtades y comunidades de sentimientos y de opinión”²².

²¹ Ibidem p.235

²² Ibidem p.245

Por otra parte no se debe perder de vista que para el estudio de una cultura organizacional resulta indispensable ubicar las diferentes subculturas existentes en High Tech Editores, ya que la departamentalización, los objetivos y los intereses personales promueven la creación de grupos que hacen funcionar la vida organizacional, por tanto fue preciso rastrearlos y reflexionar qué tipo de estrategias tendrán mayor efecto para promover en ellos la cultura deseable.

Entre otros autores que dirigieron sus estudios para conceptualizar la cultura están Allaire y Firsirotu quienes sugieren el término cultura como:

“un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido, que surgen de la historia y de la gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de factores contingentes, pero formada por el proceso de atribución colectiva de sentido a flujos continuos de acciones y reacciones. Estos símbolos importantes se expresan con mitos, ideologías y principios y se traducen en numerosos fenómenos culturales: ritos, ceremonias, hábitos; glosarios, léxicos, abreviaciones, metáforas, y lemas; epopeyas, cuentos y leyendas; arquitectura, emblemas, etc.”²³.

4.3.1 La comunicación organizacional y su valor enculturizador en las organizaciones

Recursos metodológicos tales como la cartografía, las modalidades de la cultura organizacional, así como el ya mencionado grupo de discusión nos permitieron ubicar la situación cultural del objeto de estudio y que además de permitir el reconocimiento, ampliaron la perspectiva de la investigación para determinar cuál será la propuesta de intervención comunicativa más apropiada para incidir sobre High Tech Editores, misma que será puntualizada en breve.

En primer lugar, para reconocer una cultura organizacional resulta indispensable ubicar elementos como: líderes, comunicación oral, símbolos, así como la ideología bajo la cual se respalda la identidad de la organización.

Horacio Andrade nos propone las *Modalidades de la cultura organizacional* y hace mención de lo que representa la cultura en las organizaciones, a decir del autor:

²³ Abravanel, Harry, Cultura organizacional, Colombia: Legis Fondo Editorial, 1988. p.45

“La cultura es la manera como actúan los integrantes de un grupo o sociedad (en este caso de una organización) que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. En otras palabras, la cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas”²⁴.

Andrade establece que de acuerdo al tipo de cultura predominante en la organización, éstas podrán manejar con mejor eficacia y oportunidad las crisis, señala que al reforzar la situación cultural se: “ayudará a la planta productiva de nuestro país a ser más sensible, flexible y creativa en un mundo que se transforma velozmente”²⁵.

Para entender cómo es que funciona la cultura en las organizaciones, el especialista describe los parámetros de una cultura fuerte-funcional:

Una cultura es fuerte cuando:

- 1) Los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos;
- 2) Los valores rigen la conducta de los miembros de la organización, y
- 3) Los valores están jerarquizados en función de su importancia.

Una cultura es funcional cuando:

- 1) Permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas;
- 2) Motiva y compromete a sus integrantes, y
- 3) Fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo.

Y para determinar qué tipo de cultura impera en la casa editorial se utilizó esta herramienta de cruce de variables donde se pudo ubicar entre qué parámetro se encuentra High Tech Editores.

²⁴ Andrade, Horacio, El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales, en <http://www.razonypalabra.org.mx>

²⁵ Ibidem

Tabla 16. Percepción y manejo de la crisis

	DÉBIL	FUERTE
DISFUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Pocos significados compartidos • Heterogeneidad en la percepción y acción • Desorientación • Reactividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Significados compartidos • Desorientación • Resistencia al cambio • Aplicación de viejos principios a situaciones nuevas
FUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Pocos significados compartidos • Creencia de que lo que ha funcionado sigue vigente • Percepción poco realista • Pragmatismo 	<ul style="list-style-type: none"> · Significados compartidos · Percepción homogénea y realista · Acciones concertadas y planeadas de antemano

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante las técnicas de investigación principalmente el grupo de discusión y el cuadro de Andrade, se pudo determinar que los miembros de High Tech Editores conforman una cultura débil-funcional:

“**Cultura débil-funcional:** en ella, hay pocos significados compartidos, y ante la presencia de una crisis se cree que, debido a la funcionalidad de la cultura, las acciones que se han puesto en práctica en otras situaciones siguen siendo válidas. Este pragmatismo hace que la percepción de la crisis sea poco realista, y que la manera de enfrentarla esté basada en experiencias pasadas que no se apoyan en un conjunto de creencias y valores asumidos por los miembros de la organización, que le den sentido y dirección al esfuerzo. En estas circunstancias, el riesgo de equivocarse es alto”²⁶.

Horacio Andrade propone que ante la presencia de una cultura débil-funcional, “la estrategia deberá consistir en orientar a la gente acerca de las acciones a tomar, informándole el por qué de lo que se ha hecho en el pasado ya no es vigente, marcando claramente el nuevo rumbo a seguir y tratando de crear significados compartidos que constituyan el cimiento de una cultura fuerte”. Es decir, una cultura fuerte es proactiva en el enfrentamiento de problemáticas al interior y exterior de la organización.

Al hacer la comparativa de los esquemas culturales vemos que los significados compartidos en la organización son mínimos, el sistema de trabajo no se rige por objetivos compartidos, simplemente se cae en la asignación de tareas, incluso son los meses y periodos del año los

²⁶ Andrade, Horacio, El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales, en <http://www.razonypalabra.org.mx>

únicos que determinan el trabajo, la vida en la organización muestra una cultura rutinaria, no existen ceremonias específicas mas que los festejos de fin de año, eso a nivel interno.

Entre los ciclos más representativos de la cultura en High Tech Editores está la realización de los eventos especiales “Foro Infochannel” puesto que además que la carga de trabajo aumenta es la única oportunidad para que los empleados interactúen más, salgan de su espacio laboral y de cierta forma cohesionen sus grupos, inclusive cabe mencionar que dichas actividades se utilizan para “gastar” recursos de la empresa pues probablemente esta sea la única vía para obtener algo más de lo que la editorial ofrece en cuanto a salario y prestaciones.

Por lo hallado, la empresa debe procurar que la cultura que impera entre los miembros represente más una cualidad que un defecto porque en caso de continuar débil puede conllevar a una organización disfuncional, no hay que restar importancia en que la cultura controla la eficacia y permanencia de una estructura organizacional.

4.3.2 Mapa Cultural

Otra técnica para el rastreo de la cultura es el mapa cultural o cartografía que permite la “identificación de grupos, culturas y subculturas”²⁷ y consiste en la presentación gráfica sobre cuántos grupos existen en la organización y detalla las relaciones existentes entre cada uno de ellos, además se complementa con información sobre cómo son conocidos o nombrados y cómo llegó a notarse su existencia.

Evidentemente como su nombre lo indica el mapa cultural permite la ubicación de grupos y es el bosquejo de la información obtenida durante la investigación, principalmente del grupo de discusión en el cual se rastrearon grupos y motivos de su afinidad.

Esta técnica es la indicada para la desfragmentación por subculturas, así se pudo detectar cuáles divergen por sus intereses, su comportamiento, la cultura que poseen, las motivaciones laborales, etc. y se pudo comprobar cómo la divergencia propicia la integración de las personas con intereses similares.

A continuación la cartografía que ubica a los grupos rastreados, como ya se indicó, para construirla se recurrió al grupo de discusión aplicado y desarrollado en el apartado tres de la

²⁷ Pérez Dávila Jaime. Imágenes de la organización Taller de Investigación. Las opiniones, razones y proyecciones de su personal (diagnóstico de la dimensión interna)

investigación, se retomaron los grupos hallados y de acuerdo a los discursos expresados por los participantes se les asignó un nombre, finalmente mediante entrevistas y observación se determinaron los tipos de relaciones existentes. Aquí la descripción gráfica de los hallazgos:

Imagen 1. Cartografía grupos High Tech Editores

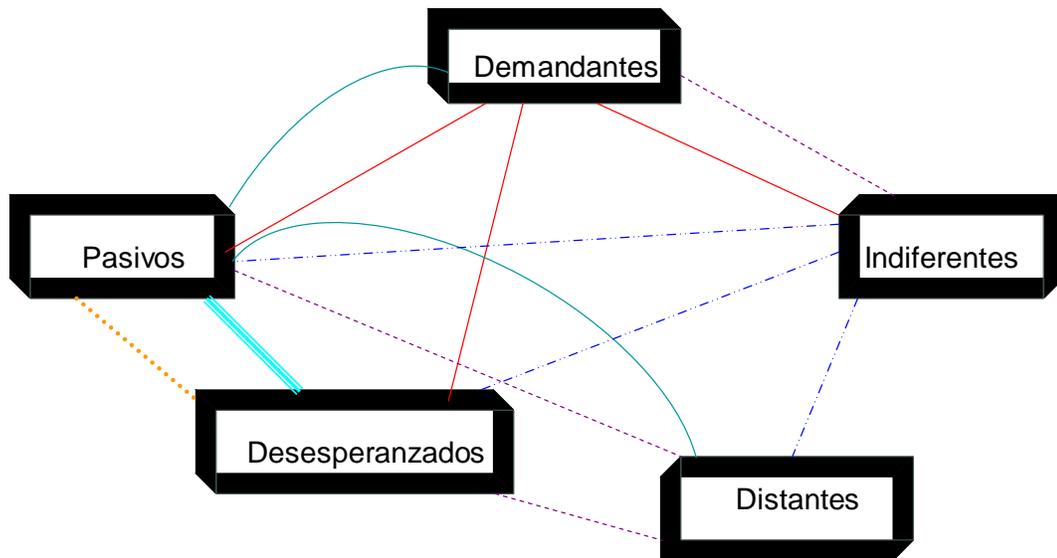


Tabla 17. Tipos de convivencia entre grupos

Tipos de relación	Tipos de identificación
Conflictiva	Línea roja
Competitiva	Línea curva verde
Amistosa	Línea punteada anaranjada
Fuerte	Línea doble turquesa
Débil	Línea punteada azul
Casi nula	Línea punteada violeta

Tabla 18. Origen, razones de agrupación y existencia de los grupos de High Tech Editores

Grupos	Origen de su nombre	Razones de su agrupación inicial	Razones de su existencia
Demandantes	Formalmente corresponden al equipo de ventas, debido a sus afinidades y requerimientos laborales, solicitan el cumplimiento y cooperación de las otras áreas para su desempeño laboral.	Coincidieron como equipo de trabajo	Forman parte del equipo formal de trabajo
Pasivos	La antigüedad del personal, los ha orillado a actuar pasivamente, evadiendo responsabilidades y conflictos que el trabajo puede desencadenar. Sólo juzgan el actuar de sus compañeros, participan poco.	Antigüedad en la organización	Es un grupo que se ha cohesionado por la antigüedad que tienen en la empresa.
Desesperanzados	No tienen alguna expectativa laboral, no muestran objetivos de acción. Critican a sus líderes permanecen en la organización por diferentes necesidades.	Coinciden en diversos puntos de vista sobre condiciones laborales, líderes, etc.	Las conversaciones sobre sus líderes nutren su descontento.
Distantes	No esperan que la organización gratifique su esfuerzo, no tienen expectativas de mayor desarrollo dentro de la empresa.	Reconocieron que la lógica de la organización no se interesa por gratificar o reconocer el esfuerzo de los empleados	Coinciden en puntos de vista sobre la gratificación y las relaciones laborales
Neutrales	Están concientes de la realidad organizacional, sin embargo saben que como grupo no pueden modificar las costumbres de toda la organización, por tanto prefieren implementar sus medidas de convivencia sólo al interior de su grupo.	De manera formal también son parte del mismo equipo	Por lo general no tienen interacciones con otros grupos de la organización.

4.3.3 Recursos Culturales de “Htech”

Con la clasificación realizada tanto en el cuadro propuesto por Horacio Andrade, así como en la cartografía fue posible reconocer el nivel en que se encuentra la cultura en la organización objeto de estudio.

Como se indicó existe una amplia variedad de autores sobre el tema de cultura tan sólo en este breve espacio ha sido posible describir varios enfoques, pero además los teóricos también sugieren cuáles son los factores “medibles” para determinar qué tan sólida es la cultura en una organización, entre los aspectos detectables para conocer aun más la situación cultural se encuentran:

El lenguaje, rituales, sanciones, normas, patrones de conducta, costumbres, símbolos, artefactos, prácticas laborales, clima, mitos, historias, leyendas, espacios físicos, mobiliario, decoración, ropajes y vestidos, recompensas, etc. todos estos, aspectos que se manifiestan diariamente en las organizaciones forman parte de una rutina y que a pesar de que en muchas organizaciones se les ve como algo sin mayor trascendencia son elementos que constituyen la estructura que condiciona en gran medida el actuar organizacional.

En relación a lo mencionado en el párrafo anterior Jaime Pérez Dávila enfatiza que la cultura organizacional “está constituida por todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y el funcionamiento de una organización”²⁸. Y para la presente investigación se consideró pertinente la reflexión sobre los siguientes aspectos en la realidad de High Tech Editores:

- **Proceso de socialización o enculturización:** Por el momento la organización no cuenta con un proceso de inducción establecido -respecto al personal de nuevo ingreso-, en cuanto al personal con mayor antigüedad tampoco se detectó alguna práctica que refuerce el sentido de pertenencia en la empresa. Únicamente las actividades diarias conforman el proceso de socialización y por supuesto de enculturización, cabe señalar que existen problemas de adaptación debido al aislamiento y la indisposición para colaborar entre compañeros.
- **Misión/ Propósito:** Como ya se indicó desde el primer capítulo, High Tech Editores no cuenta con misión o propósitos establecidos en su interior, en general no existe un ideario. El único propósito formalmente establecido se encuentra en el acta constitutiva de la organización.
- **Conocimiento:** La incertidumbre que impera entre los miembros de la organización tiene origen en la falta de conocimiento sobre su actuar tanto al interior como al exterior de la casa editorial.
- **Participación:** La naturaleza de la casa editorial orilla a que como en toda empresa familiar las decisiones en general estén a cargo del dueño así como de sus más allegados, incluso en los mandos medios la centralización inhibe la participación del

²⁸ Pérez Dávila, Jaime, Recursos Culturales de la Organización,

personal, en la toma de decisiones, en la promoción de nuevas ideas, etc. Los profesionales simplemente participan en la ejecución de proyectos.

- ⇒ **Liderazgo:** Este punto representa uno de los principales temas de la investigación, en primera por falta de legitimidad, así como su desconocimiento respecto al manejo de personal y de grupos, prevalece la inconformidad en cuanto a los mandos medios por una parte porque son impuestos por la familia y por otra no se ocupan de incentivar el trabajo, de orientar, de generar expectativas, etc. tampoco promueven que la situación laboral para sus empleados ofrezcan mejores condiciones, en general se puede decir que existen los cargos de jefes pero su actuar impide que se desarrolle de la forma deseable.
- ⇒ **Claridad organizacional:** El personal está conciente de lo que fabrica, pero desconoce sus alcances, la situación actual y por ende los propósitos que tengan en mente debido a que no existen objetivos establecidos, por lo que no es posible medir el rendimiento de los miembros en High Tech Editores. Nuevamente la dimensión organizacional se hace presente para señalar que las expectativas de crecimiento y desarrollo son limitadas.
- ⇒ **Rituales:** La realización de eventos especiales representa uno los principales rituales que se hacen en la organización, sin embargo no son eventos dirigidos al personal. A lo largo del año se desarrollan estas reuniones que en cierta forma simbolizan las únicas alternativas para que los grupos de la organización se puedan cohesionar en mayor medida.
- ⇒ **Totems corporativos:** Hasta el momento se puede apreciar como totem el logotipo de su producto más exitoso *Infochannel*, ya que gran parte de las actividades en la empresa se realizan en torno a este concepto y los miembros más antiguos reconocen que la publicación cuenta con prestigio que los respalda fuera de la organización.
- ⇒ **Ideología:** No existen representaciones en común que cohesionen el actual organizacional
- ⇒ **Comunicación:** Como ya se ha señalado esta herramienta es poco utilizada, la falta de voluntad y reconocimiento del otro promueven que el personal se limite a tratar aspectos laborales y en ocasiones aunque sea necesario los empleados se rehúsan a dialogar entre compañeros.
A nivel interdepartamental resulta ineficiente ya que esto afecta las cadenas productivas y nuevamente, entre los responsables de no hacer fluir la información están los responsables de las áreas en cuestión.

Una vez que se reconocieron y se valoró la situación comunicativa, las relaciones laborales, las representaciones así como los recursos culturales que imperan en la organización es posible identificar cuáles serán los factores que pueden ser tomados en cuenta para lograr que la estrategia comunicativa dirigida al personal tengan mayor oportunidad para contribuir al óptimo desarrollo de la organización así como a la cohesión de sus grupos.

Respecto a los hallazgos de la investigación se ha considerado pertinente concentrarlos mediante un análisis FODA que nos muestre la situación de High Tech Editores presente en este proceso de investigación y que a continuación será presentado.

4.3.4 Sistematización de la información: FODA

A fin de reunir las problemáticas y los beneficios que existen dentro y fuera de High Tech Editores se realizó el análisis FODA, una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información de la organización, el análisis se divide en interno (F y D) y externo (O y A).

Fortalezas (ventajas, virtudes o cualidades)

Oportunidades (capacidad para enfrentar un problema externo)

Debilidades (retos que impone el contexto)

Amenazas (aquello que se puede controlar)

Como vemos, aplicar esta técnica implica la reflexión sobre: lo que se hace bien (fortaleza), lo que podría hacer mejor (oportunidades), lo que se hace mal o no se hace (debilidades) y lo que dañaría (amenazas). La pertinencia de esta técnica es que no solo se trata de un diagnóstico sino que al realizar la clasificación ofrece la oportunidad de replantear las acciones de la organización ante las debilidades o lo que se podría hacer mejor a nivel interno, así como a tomar las oportunidades o en lo posible modificar lo que se hace mal o no se hace a nivel externo.

Por lo descrito es que esta técnica de investigación se considera importante para identificar los temas que se atenderán en la propuesta de intervención comunicativa, a continuación los resultados:

Tabla 19. Análisis FODA High Tech Editores

Fortalezas	Debilidades
<p><u>Entorno</u>: Producto consolidado</p> <p><u>Estructura</u>: Existe personal que cuenta con más de 5 años de antigüedad lo que le permite conocer ampliamente el funcionamiento de la organización.</p> <p><u>Funcionamiento</u>: Personal que sabe trabajar bajo presión.</p>	<p><u>Entorno</u>: No existe un seguimiento o investigación sobre las actividades de la competencia</p> <p><u>Estructura</u>: Administración rígida Reducción de personal No existen perfiles de los cargos No existen documentos o canales comunicativos formalmente establecidos</p>

<p>A nivel periodístico existe un sistema de trabajo que se diferencia de la competencia.</p> <p><u>Comunicación:</u> La dimensión organizacional permite mayor posibilidad de establecer comunicación de tipo interpersonal</p> <p><u>Cultura:</u> Cuando se requiere es posible trabajar en equipo</p>	<p>Liderazgo poco efectivo</p> <p><u>Funcionamiento:</u> No existen procesos de trabajo formalmente establecidos</p> <p><u>Comunicación:</u> No hay disposición al diálogo. Comunicación vertical</p> <p><u>Cultura:</u> El personal tiende a aislarse No existe sentido de pertenencia hacia la organización.</p>
<p>Oportunidades</p>	<p>Amenazas</p>
<p><u>Entorno:</u> Desarrollo de servicios publicitarios e informativos que se adapten a las necesidades del entorno.</p> <p>Planeación de estrategias y objetivos que atiendan los requerimientos de sus consumidores</p> <p><u>Estructura:</u> Establecimiento de objetivos que orienten hacia un fin común</p> <p><u>Funcionamiento:</u> Generar expectativas al personal respecto a su trabajo.</p> <p>Promover un liderazgo que sea incluyente, integrador capaz de orientar hacia los objetivos organizacionales.</p> <p>Difundir las actividades que realiza cada uno de los empleados para que los demás sepan a quien recurrir.</p> <p><u>Comunicación:</u> Optimizar la comunicación para hacer más eficaces los procesos de trabajo y dar seguimiento a los procesos.</p> <p>Descentralizar el manejo de la información y la toma de decisiones.</p> <p>Promover el diálogo entre las áreas de la empresa.</p> <p>Construir una identidad unificada de lo que representa High Tech Editores.</p> <p><u>Cultura:</u> Involucrar al personal con los</p>	<p><u>Entorno:</u> La pertinencia del periodismo que actualmente siguen practicando, existen preferencias hacia el periodismo electrónico.</p> <p>Se desconoce la satisfacción de los clientes y lectores.</p> <p>Confiarse del posicionamiento que tienen dentro de la industria.</p> <p>La situación económica actual puede impactar la solvencia financiera de la organización.</p> <p><u>Estructura:</u> Sus recursos tecnológicos no le permiten generar los contenidos multimedia que desean.</p> <p>La fuga de personal capacitado pone en riesgo la calidad de sus productos.</p> <p>Los empleados que salen de la organización suelen emplearse en empresas competidoras.</p> <p><u>Funcionamiento:</u> No evaluar sus relaciones de abastecimiento y económicas con sus proveedores.</p> <p>No evaluar el perfil de los empleados que se reclutan</p> <p><u>Comunicación:</u> Los mensajes aislados que se envían al exterior no unifican la identidad de la empresa.</p> <p>Recurren a la comunicación cosmética respecto a la solidez de la organización.</p>

<p>objetivos de la organización en la cual trabajan.</p> <p>Establecer un diálogo que permita el reconocimiento de los empleados, así como sus objetivos y expectativas.</p>	<p>La poca retroalimentación provoca quiebres en las relaciones laborales.</p> <p><u>Cultura</u>: La acumulación de conflictos impacta sobre el clima y los procesos de trabajo</p>
--	---

Los capítulos I, II, III y IV describieron la realidad interna y externa de High Tech Editores, se pudieron reconocer las condiciones organizacionales y las subjetividades que ahora darán sustento a la PIC y se considera oportuno exponer el diagnóstico general del objeto de estudio que concentra la información recopilada durante la investigación:

- Respecto al entorno High Tech Editores no realiza un análisis de satisfacción del cliente o sobre las medidas de acción de la competencia, esto representa un riesgo ya que no hay reconocimiento integral del contexto al que sirve y del que se sirve, como ya se detalló en el capítulo I la información que poseen está desactualizada y no muestran interés por reconocerlo.
- La estructura organizacional carece de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo, la contratación de personal con poca experiencia y sin un perfil establecido pone en riesgo la calidad y el tiempo de elaboración de los productos, es una medida de ahorro pero los costos temporales, energéticos y psicológicos han sido mayores.
- Sobre la cultura no existe sentido de pertenencia entre los miembros, la jerarquía mantiene decisiones centralizadas y también existe conflicto por la distribución de tareas ya que algunos procesos productivos no son respetados o son entendidos como favores personales no como deberes. Este será uno de los temas principales a los que se abocará la propuesta de intervención comunicativa.
- En cuanto al funcionamiento, la cadena productiva no está bien informada, no existe un reconocimiento o remuneración a los empleados que laboran horas extras en el cumplimiento de sus labores, falta capacitación y recursos necesarios para el cumplimiento de tareas, los costos que se asumen por la desinformación son temporales, energéticos y económicos, sin embargo los dos primeros son lo que más impactan en la organización.

- Sobre la comunicación al reconocer las subjetividades de los miembros involucrados en el principal problema productivo (irregularidad en ventas) éstos resaltaron la inexistencia de planes estratégicos así como poca comunicación interdepartamental a esto se suma nula motivación de los líderes, lo que impide el reconocimiento de expectativas o necesidades de los empleados. Sobre este asunto también se desarrollará la estrategia comunicativa que a continuación será expuesta.

4.4 Promoviendo acciones con la PIC

De acuerdo con el enfoque sobre comunicación organizacional que promueve el seminario “organización, comunicación y cultura” el proceso de investigación en High Tech Editores implicó un diagnóstico, un pronóstico y una estrategia, los dos primeros han sido desarrollados por lo que ahora es turno de presentar la estrategia comunicativa con la que culminará el presente trabajo. Para ello resulta conveniente esclarecer qué es lo que representa la propuesta de intervención comunicativa (PIC) que se ha venido mencionando a lo largo del trabajo de investigación.

La propuesta de intervención comunicativa es un producto o una serie de productos comunicativos que de acuerdo a las representaciones investigadas tiene como misión otorgar sentido a mensajes o acciones que promuevan cambios en las acciones o percepciones de los miembros a favor de sus grupos y evidentemente de la organización.

Por lo hallado y reflexionado teórica y metodológicamente la PIC para High Tech Editores tiene como objetivos principales motivar la interacción entre líderes y subordinados, legitimar el liderazgo, encauzar a todos hacia un fin común, mejorar los canales comunicativos interdepartamentales, así como el establecimiento de diálogo entre organización y empleados, es decir que se atenderán requerimientos de los diversos grupos en la organización.

Anteriormente se indicaron las funciones que le dan sentido a la comunicación y para el presente trabajo esta herramienta será utilizada para informar, legitimar, motivar, generar identidad e integración así como con fines pedagógicos.

Con las reflexiones realizadas durante la investigación se comprobó una premisa señalada en el texto La Organización Habitable: “en la mayor parte de las empresas mexicanas la

comunicación carece de alto rango: ni se diseña ni se decide”²⁹, de ahí el surgimiento de problemáticas y quiebres por no considerar a la comunicación una herramienta mediadora que permite reducir conflictos y retroalimentar la participación de los miembros que conllevará a la motivación, satisfacción y mejoras en el ambiente laboral, la casa editorial deberá asumir el reto de promover comunicación organizada, coherente e integral que pase por tres tipos de actividad: diseñar, decidir y ejecutar.

4.4.1 Reflexiones previas al planteamiento de la PIC

La pertinencia del reconocimiento de subjetividades y representaciones radica en que ayudó a diagnosticar cuál es la situación comunicativa y de liderazgo bajo la que se encuentra la organización, también permitió el reconocimiento de los otros para la elaboración de una propuesta de intervención comunicativa ya que si no conocemos la subjetividad y las expectativas del público se imposibilita el actuar.

Cabe señalar que al desarrollar la propuesta de intervención no se solucionarán en un solo paso las problemáticas productivas y laborales ya que la propuesta indicará una serie de acciones a realizar que desatarán otras acciones en pos del trabajo en equipo, de un mejor liderazgo, de la integración, etc. como se nos indicó “no hay ser humano completo, siempre es un ser potencial” y las organizaciones deben operar bajo esta lógica si lo que se pretende es sobrevivir.

La propuesta de intervención comunicativa concentrará esfuerzos en modificar aspectos a nivel superestructural (cultural) ya que ahí es donde radican las representaciones, por ende la comunicación al ser administrada adecuadamente modificará aspectos vinculados con los procesos de trabajo o las condiciones laborales en búsqueda de beneficios mutuos que sin duda se reflejarán en una imagen externa auténtica para que la organización no tenga necesidad de recurrir a maquillajes de empresa eficiente, unida y consolidada.

Sobre comunicación ya se han presentado varios enfoques que la resaltan como un recurso importante por el manejo de representaciones, por sus funciones y los alcances que tiene, sin embargo se considera oportuno valorar en esta última etapa la contribución del enfoque cibernético.

²⁹ Serrano Rafael, et. Al. La organización habitable, México, Fecha Publicidad, 2001 p.60

Entre los principios termodinámicos que ofrece la cibernética a la comunicación está la “entropía” que establece “entre más grande es un sistema es más complejo” y ante esto la “negentropía” propone “entre más complejo es un sistema, más información necesita” es decir, lo que se requiere es orden y evidentemente la PIC busca otorgar ordenanza informativa que impacte sobre las acciones.

La “información puede ser orden y desorden dependiendo de quién la observa” de ahí la pertinencia por saber qué y a quién se comunica, para ello podemos valorar a la teoría matemática de la información la cual se ocupa de garantizar que la comunicación sea efectiva, sus teóricos plantearon que mediante la información es posible el orden deseado y así se puede apreciar la importancia de la cibernética con la comunicación porque “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”³⁰.

Por supuesto la información debe ser administrada, planeada y orientada a los diferentes públicos que confluyen en la organización a través de procesos de mediación que permitan “entendimiento común” entre los públicos. Sin embargo, si lo que se busca es el orden no se debe ignorar la premisa del teórico Ashby: “todo orden genera desorden y viceversa” de ahí que resulte válido implementar estrategias mediáticas que a través del desorden inciten el orden de procesos o relaciones.

De acuerdo a lo hallado, la estrategia comunicativa desarrollada para High Tech Editores tiene como intención retroalimentar sobre el trabajo y las expectativas de los miembros y la cibernética a través de Norbert Wiener explica: “no hay comunicación sino hay retroalimentación” eso implica un cambio de esquema del modelo emisor-mensaje-receptor a un modelo cíclico que demande respuestas continuas, un intercambio de roles entre emisor-receptor.

Por otra parte, uno de los conceptos que también resultan claves en esta propuesta de intervención comunicativa es la mediación ya que la misión es concentrar en un modelo lógico los diversos elementos para lograr determinado objetivo dotándolo de sentido.

³⁰ Ávila Guzmán Xavier I. De la cibernética a la comunicación organizacional. p.1

Manuel Martín Serrano adoptó en sus estudios sobre comunicación el concepto de mediación y explicó la forma en la que se ejecuta un proceso mediador, el cual inicialmente posee una necesidad, provoca un proceso mediador y culmina en un satisfactor:

Necesidad → Proceso mediador → Satisfactor

Por razón de la investigación fue posible reconocer las representaciones de los miembros que colaboran en la organización y esto ahora sustenta la creación de modelos lógicos en la PIC que influyan positivamente sobre sus percepciones, este ejercicio es lo que representa la mediación pero resulta fundamental que el manejo de percepciones esté basado en una ética comunicativa como la que propone Jurgën Habermas a través de cuatro principios fundamentales:

1. Igualdad. Es decir derechos y responsabilidades comunicativas, establecer un diálogo de igual a igual.
2. Autenticidad. Deberá trabajarse bajo un discurso verdadero, sin estrategia de por medio para engañar al otro.
3. Pertinencia. La interacción, en este caso entre organización y capital humano deberá establecer reglas de participación.
4. Acuerdo. La comunicación nunca deberá ser impuesta al receptor, se trata de establecer un esquema cíclico que permita a los involucrados a llegar a un acuerdo.

Como se ve, la comunicación organizacional no es una característica dada por la mera capacidad comunicativa de los individuos, implica un compromiso y un acuerdo bajo el cual todos los involucrados a través de la negociación establezcan relaciones equitativas que le permitan ganar y también perder sin detrimento a la habitabilidad de la empresa.

En muchas organizaciones la mediación es utilizada simplemente como mecanismo de control, pero ahora estamos concientes ésta puede incidir en la superestructura empresarial la cual es capaz de modificar comportamientos y situaciones que provocan desperfectos en el funcionamiento empresarial, por ello, la propuesta de intervención comunicativa será una mediación que trate de ganar voluntades para que los sujetos actúen favorablemente.

En High Tech Editores los líderes poseen el rol de mediadores pero para ejercer dignamente este rol es necesario que el mediador posea “mayor conocimiento y tenga cierta autoridad sobre su público, ya que la mediación se hace desde el poder”, el problema en la editorial es que la legitimidad de los líderes (mandos medios) no resulta apropiada para ejercer control informativo sobre los subordinados pues la falta de credibilidad y las bajas expectativas del capital humano hacia los líderes impide que el ejercicio mediador se lleve adecuadamente. Por tal razón la PIC también prestará importancia al impacto de los líderes en la organización.

4.4.2 Plataforma estratégica

A continuación la descripción de la propuesta de intervención comunicativa:

Nombre: “Celebremos juntos 15 años”

Objetivo:

- ❖ Promover el reconocimiento de los líderes principales entre los miembros de la organización.
- ❖ Difundir mayor información sobre la compañía con motivo de su aniversario número 15, señalar logros, alcances, metas y retos a enfrentar.
- ❖ Construir un ideario que promueva lineamientos culturales compartidos
- ❖ Establecer objetivos organizacionales para que a partir de éstos se construyan metas departamentales.
- ❖ Crear un plan que contemple la optimización de los recursos comunicativos con los que cuentan, promover la capacidad comunicativa de los miembros y la apertura de nuevos canales a favor de los procesos productivos así como del reconocimiento entre los miembros.

Finalidad:

Atender requerimientos de los diversos grupos que confluyen en el objeto de estudio, ya que por una parte el grupo de los “demandantes” manifestó la necesidad de legitimar el liderazgo en la empresa así como la formalización de procesos laborales, por otra, las acciones orientadas al festejo de la casa editorial tendrán como misión promover retroalimentación así como sentido de identidad respondiendo así a percepciones de grupos como los “pasivos”, “desesperanzados” y “distantes”.

Con este plan se busca impulsar por primera vez reconocimiento, motivación, establecimiento de objetivos y orden en los procesos productivos en High Tech Editores. Además que se ha hecho un balance entre lo deseable y lo posible es por ello que las acciones estarán encaminadas a que los recursos económicos sean mínimos y

que la inversión que se demande sea de tiempo y disponibilidad para establecer cambios en la estructura interna de la empresa.

Justificación:

En High Tech Editores existen discursos formales sobre lo que representa la empresa, sin embargo esa información sólo es utilizada al exterior, por ello se considera oportuno que bajo la idea del aniversario de la empresa ésta defina sus objetivos, defina lineamientos culturales y reflexione sobre sus procesos laborales e involucre a los líderes para que con su ayuda promuevan el reconocimiento del personal, así como el establecimiento de nuevas formas de convivencia al interior de la organización.

Resulta indispensable la apertura al diálogo por parte de la organización, el establecimiento de un compromiso con su capital humano y retroalimentación que sin duda integrará a los miembros y bajo tales condiciones se desencadenarán acciones en beneficio del desarrollo organizacional.

Políticas y normas de acción:

- Liderazgo como principal mediador entre organización y empleados, los líderes serán responsables de integrar y promover la apertura al diálogo.
- La organización se comprometerá a cumplir sus promesas al momento de reclutar personal, en caso de no realizarlo exponer las razones de su decisión.
- High Tech Editores mantendrá disposición al diálogo y la negociación a fin de entender los requerimientos del personal.
- La estructura de la organización permite la interacción cara a cara para la exposición de proyectos, problemáticas o cualquier aspecto laboral.
- Integrar a los involucrados en la toma de decisiones sobre los proyectos laborales.

Estructura:

Los líderes principales y responsables de área serán los principales elementos que promoverán el nuevo enfoque organizacional.

Posteriormente se trabajará con los grupos detectados para sensibilizar sobre la importancia de sus actividades en la empresa, de la pertinencia del trabajo en equipo así como el esclarecimiento de lineamientos culturales que determinen cómo y para qué actuar en High Tech Editores.

Concretar un departamento responsable de la comunicación interna con personal capacitado para desarrollar proyectos que vinculen al personal con la organización.

Funcionamiento:

Los responsables del proyecto comunicativo deberán integrar y orientar a los principales líderes para que fomenten la unión entre equipos de trabajo, el establecimiento de procesos de trabajo que respalden los requerimientos de ciertas áreas, que se promuevan la remuneración intrínseca (motivación, gratificación) por lo que habrá que concienciar sobre la importancia del reconocimiento de su equipo de trabajo más allá de las capacidades laborales.

Se planearán juntas, capacitaciones y mediciones de clima laboral, que permitan mantener al tanto de los cambios y requerimientos del capital humano.

Demostrar que mediante prácticas comunicativas orientadas a la búsqueda de acuerdos, en el reconocimiento del otro, a la coordinación de acciones es posible la reducción de costos de cualquier índole así como la consecución de metas que justifiquen el actuar en la organización.

4.4.3 Estrategia de Comunicación

Mensaje institucional:

“Celebremos juntos 15 años”

Metas del mensaje:

- Integrar al personal y generar sentido de pertenencia mediante el festejo del aniversario de la organización, señalar que los 15 años de trayectoria han sido posibles mediante el trabajo de cada uno de los miembros que la conforman.
- Motivar al personal y señalar la apertura al diálogo que se establecerá entre organización y miembros para la construcción de metas compartidas que otorguen certeza al trabajo de la casa editorial.

Sentido del mensaje:

Generar orgullo por la empresa que representa High Tech Editores, satisfacción por el festejo de 15 años de experiencia y promover objetivos que le den sentido al trabajo que diariamente se desempeña.

Concienciar sobre el valor que la comunicación tiene para desarrollar satisfactoriamente sus actividades laborales, invitar a la reflexión sobre sus posturas y estrategias de acción actuales.

Proceso comunicativo:

- Para resaltar el festejo de la organización por su 15 aniversario algunos mensajes se difundirán masivamente.
- Para involucrar a los líderes con las prácticas comunicativas deseables se trabajará individualmente para instruirlos sobre los recursos de los que disponen para motivar y optimizar su comunicación.
- A nivel grupal se resaltarán la importancia de la comunicación interdepartamental, el establecimiento de nuevas dinámicas comunicativas tales como juntas, técnicas de integración, reconocimiento de expectativas, etc.

Públicos:

En general, los mensajes estarán destinados al público interno de High Tech Editores, alrededor de 40 personas.

Aproximación:

Se privilegiará la comunicación cara a cara

Medios y productos comunicativos:

Programa interno, evento especial con motivo del aniversario con discursos de los principales líderes, replanteamiento de procesos productivos, apertura de canales comunicativos (juntas, líderes), establecimiento conjunto de los objetivos organizacionales y difusión interna.

Distribución:

La dimensión de la organización hace posible la distribución personalizada.

Evaluación:

- ∇ Con el planteamiento de objetivos será posible medir con mayor certeza la productividad de los miembros.
- ∇ Respecto al clima laboral se pueden aplicar técnicas que midan las discrepancias comunicativas.
- ∇ Las juntas entre los miembros de la organización permitirán el reconocimiento de expectativas o requerimientos del personal y mantener retroalimentación oportuna.

Límites y alcances de la comunicación:

Entre los alcances se encuentra ganar voluntades para establecer interacciones satisfactorias que hagan posible la reducción de costos, satisfacción laboral, condiciones laborales de apoyo, equipos de trabajo sólidos; mientras que los límites dependen de la disponibilidad del personal o líderes para ejecutar planes de acción requeridos.

4.4.4 Plan de comunicación

Presentación:

La gestión de los principales líderes y mandos medios ha provocado la insatisfacción del personal que labora en la organización generando una cultura donde prevalece el aislamiento y la indisposición al diálogo, la comunicación es ineficiente ya que no existe reconocimiento entre el personal, tanto de sus labores como de sus expectativas.

La centralización de las decisiones y de la información genera incertidumbre, desconocimiento y molestia entre el personal por lo tanto se sugiere que se integre a los involucrados en las decisiones sobre proyectos, normas y aspectos de la organización que impactan directamente en su empleo.

La expectativa del plan es que además de promover el reconocimiento se replanteen los procesos de trabajo y se potencie la interacción en aras de lograr que el trabajo se efectúe adecuadamente sin los contratiempos y conflictos que la incomunicación hace mayores.

El propósito es mejorar las capacidades comunicativas entre departamentos, mediar las razones que cada área tiene sobre el desempeño de sus labores, así como lograr que la organización reconozca y trabaje sobre las expectativas laborales de cada elemento que la conforma, no se aspira a complacerlos, sino unificar esos requerimientos y actuar al respecto, es decir, negociar.

Objetivos:

- * Mejorar el clima laboral y el desempeño de los miembros, la nueva administración por objetivos encauzará hacia un fin compartido además que permitirá medir la productividad.
- * Reducir los costos (temporales, energéticos, económicos) de la incomunicación, además que sus revistas conservarán el prestigio con el que cuentan.
- * Legitimar el liderazgo con acciones que les permitan a los responsables de área motivar y encauzar el trabajo hacia un bien común, impulsar favorablemente la competitividad.
- * Sanar relaciones laborales mediante comunicación y el entendimiento a pesar de las diferencias.

Políticas de comunicación

- ✓ La principal norma es garantizar retroalimentación, ya sea para evaluar la pertinencia de los mensajes, así como el ajuste de las medidas propuestas.
- ✓ Mantener compromiso y voluntad para el diálogo tanto de los emisores (organización), receptores (empleados) y viceversa.
- ✓ Desarrollar satisfactoriamente capacidades comunicativas básicas (habla-escucha) que permitan entender diversas subjetividades.
- ✓ Garantizar apertura comunicativa entre áreas, líderes y personal en general.

Vocabulario rector:

Integración, reconocimiento, disposición al diálogo, trabajo en equipo, objetivos compartidos, respeto. Se empleará el mismo lenguaje para todo el público interno ya que la serie de acciones propuestas están dirigidas a la mayoría de los requerimientos de los grupos participantes en el proceso de investigación.

Programas específicos:

Utilizar el aniversario de la organización como precursor del nuevo enfoque organizacional en el cual sobresale la importancia comunicativa entre las áreas, la labor de los miembros en la empresa, así como el compañerismo deseable para mejorar los procesos de trabajo.

Los líderes mediarán las relaciones y la convivencia entre las áreas, en un primer momento el plan se desarrollará con discursos formales y posteriormente se establecerán acciones y dinámicas concretas que hagan posible en intercambio de información.

Plan 1

Programa interno: Festejo interno. 15 Aniversario High Tech Editores.

- Se realizará una ceremonia en la que se convocará a todo el personal de la organización, en ella se emplearán productos comunicativos tales como: video corporativo, entrega de papelería corporativa y se brindará un discurso por parte del Director General y dueño de la compañía que señale el inicio de la nueva gestión comunicativa basada en acciones que promuevan la interacción y el acuerdo.

Plan 2

Programa interno: Dinámicas de integración y apertura al diálogo entre High Tech Editores y su recurso humano.

- A partir de la detección de necesidades se determinó que para promover la integración y la apertura al dialogo se construya un ideario organizacional de manera colectiva, se realizarán consensos respecto a la proyección de la empresa.
- Se llevarán a cabo grupos de discusión para exponer requerimientos y expectativas laborales, se realizarán presentaciones grupales que permitan reconocer las funciones de cada uno de los miembros de la empresa, se plantearán negociaciones para la solución de problemas productivos. La intención es que lo miembros aporten ideas para optimizar procesos y relaciones laborales.

Plan 3

Programa interno: Programa de capacitación

- Las capacitaciones versarán sobre aspectos como manejo de personal, comunicación interpersonal, manejo del conflicto, se impartirá al personal en general (líderes, subordinados) las sesiones serán desarrolladas en el inmueble de la organización.
- Se contempla promover capacitaciones que impulsen las capacidades profesionales de los empleados, los requerimientos de la empresa exigen mayor preparación por lo que se considera pertinente especializar al capital humano y obtener trabajo de mayor calidad.

Conclusiones del capítulo 4

Cada uno de los grupos detectados tuvo la oportunidad de exponer sus requerimientos y aspiraciones para mejorar la situación organizacional de High Tech Editores, sin embargo a pesar de las diferencias se determinó que el común denominador es la expectativa de que la empresa evolucione y prospere para garantizar su permanencia y habitabilidad.

La organización al igual que muchas otras, surgió por el esfuerzo de algunas personas, en este caso de una familia que tiene como propósito mantener la presencia y prestigio de sus productos comunicativos, no obstante al perseguir esos objetivos ha perdido de vista que existe una amplia variedad de personalidades que les ayudan a concretar sus metas, ejemplo de ello: los 15 años de la compañía.

El no ser tomados en consideración es una situación manifiesta entre los miembros, por lo que es importante que los líderes principales reflexionen y valoren la importancia de cada uno de los empleados que contribuyen a la permanencia de la organización.

La organización posee una cultura compuesta por las acciones, decisiones, formas de trabajo y demás comportamientos de sus integrantes que condiciona su estructura, conforma la realidad de la empresa y la cual puede ser ajustada en beneficio de los requerimientos organizacionales, así como los del capital humano.

Las sugerencias realizadas implican un cambio que sin duda tiene como objetivo mejorar las interacciones en todos los niveles de la empresa, es importante crear conciencia de que para obtener éxito y consolidar metas es necesario reconocer y cohesionar al capital humano.

Entre los aspectos más trascendentales para concretar esta propuesta es que todos los involucrados mantengan voluntad para dialogar, reconocer y negociar a través del manejo oportuno de las representaciones, retroalimentar y mantener una apertura comunicativa que genere confianza.

Con este apartado se cierra todo el proceso de investigación que compete al presente trabajo, al respecto y como ya se explicó, se desarrolló una estrategia comunicativa la cual trata de integrar los elementos pertinentes para optimizar los procesos comunicativos de High Tech Editores, no debemos perder de vista que la PIC debe ser una estrategia flexible para que se adapte oportunamente a los cambios que la organización manifieste en el transcurso de su posible implementación, finalmente, sabemos de antemano que para que la organización permanezca debe promover cambios y evoluciones que mediadas oportunamente a través de la comunicación sean posibles.

CONCLUSIONES GENERALES

Culminó el proceso de investigación con el que se obtendrá el título profesional de la licenciatura en Comunicación, para ello el Seminario-Taller Extracurricular “Organización, comunicación y cultura” nos guió teórica y metodológicamente para abordar el objeto de estudio y que nos permitió diagnosticar la situación estructural, comunicativa y cultural de High Tech Editores.

Los hallazgos han sido detallados en cada capítulo por lo que ahora sólo se considera pertinente la reflexión global de la investigación, la cual a cada paso que dio nos permitió estrechar vínculos tanto con la estructura organizacional como con el capital humano para reconocer qué piensan, qué desean y cómo actúan.

Inicialmente existía una percepción de lo que representaba High Tech Editores, surgieron hipótesis, ideas, sin embargo cada acción realizada para la elaboración del reporte modificó la imagen que se tenía sobre el objeto de estudio, situación con la que se pudo comprobar que mediante información y comunicación las percepciones puede transformarse, algo de lo que se busca lograr a través de la propuesta de intervención comunicativa.

Debemos aceptar que el nivel de experiencia sobre este tipo de actividades de investigación, así como el vínculo parcial que nos ligó a la casa editorial influyó sobre el análisis y la reflexión, pero paulatinamente se desarrollaron nuevas percepciones respecto a las variadas realidades laborales de las que tanto se habló en las aulas de clase durante la universidad y el seminario y bajo las que se pudo analizar el contexto de trabajo en High Tech Editores.

- En primer lugar se entendió que la dimensión de las organizaciones condiciona inminentemente las condiciones laborales, el hecho de que una empresa sea familiar y con estructuras arraigadas no son mera casualidad ya que todo esto determina la realidad empresarial.
- La comunicación no es simplemente un proceso instintivo, se trata de un sistema que exige el reconocimiento del otro, voluntad, una intención y retroalimentación que promueva acciones, en este caso a favor de los involucrados.

- En ningún momento se dudó de las capacidades y habilidades de los miembros pero se confirmó que sus actitudes y percepciones limitan la convivencia y el impacto de sus acciones.
- A pesar de la independencia con la que pueden trabajar los miembros de la organización es muy importante que para alcanzar ese nivel de trabajo inicialmente exista una figura rectora de las actividades, así como de su comportamiento.
- Los miembros de la casa editorial necesitan conocer dónde trabajan, para qué lo hacen, en algunos casos cómo hacerlo y sobre todo sentirse incluidos en la toma de decisiones y proyectos, es decir, ser escuchados.
- Se comprobó que por lo menos en este caso de estudio existe disposición por parte del personal para generar representaciones en común, a pesar de las condiciones laborales, ejemplo de ello fue la constante colaboración que permitió articular información que se encontraban dispersa en la organización.
- Es urgente que High Tech Editores busque alternativas de acción, su entorno está cambiando y debe aprovechar la disponibilidad de los miembros para mejorar las condiciones laborales que ofrece.
- Como en muchas organizaciones, el papel del los líderes continúa siendo entendido como una figura que estrictamente dirige subordinados, pero falta entender que el cambio de expectativas entre los empleados demanda una autoridad enfocada al servicio de su personal, ahora el líder requiere de credibilidad y conocimiento sobre las necesidades del grupo pues es el principal mediador entre la organización y la estructura humana.
- El enfoque humanista del estudio tiene entre sus fines: resaltar el valor del capital humano en el funcionamiento organizacional pero al perseguir este fin debe garantizar la sustentabilidad y productividad de la empresa, por ello es pertinente recordar que un miembro que trabaja en óptimas condiciones de seguridad, higiene

y retribuciones más allá de las económicas, garantiza calidad y compromiso con su trabajo.

- Los datos citados aquí y las situaciones que se expusieron fueron parte de un ejercicio de problematización, el cual se encargó de ubicar desperfectos y posteriormente analizar cuáles son las áreas de oportunidad para corregirlos, en este caso la cultura y los miembros que la componen son los principales elementos que pueden ayudar a fortalecer la estructura ya que al ser guiados por objetivos compartidos y que satisfagan necesidades personales y laborales la comunicación y las acciones pueden facilitarse.

Entre los aspectos que enriquecen el trabajo aquí presentado es que no se trató únicamente de una evaluación o simplemente la comprobación de hipótesis, sino que implicó un proceso de reconocer, analizar, diagnosticar y proponer una estrategia de acción que optimice las condiciones laborales del objeto de estudio, debemos aclarar que existen muchas empresas que aun dudan de la efectividad de una estrategia como esta, sin embargo, debemos estar concientes de que se trabajará sobre aspectos intrínsecos -las representaciones y subjetividades de los miembros- lo que implica resultados comprobables a mediano plazo y que requerirá de la voluntad de los involucrados para actuar en beneficio común.

Fue a través de esta investigación como profesionalmente se pudieron aplicar técnicas que además del reconocimiento de la empresa hicieron posible la construcción de una propuesta que basada en la comunicación responde a las necesidades actuales de la comunidad que alberga High Tech Editores.

Además, el vínculo teórico-metodológico que propuso el Seminario OCC también nos permitió conocer y forjar las habilidades y el manejo informativo que debe tener un comunicólogo organizacional para desarrollar competitivamente las tareas que le corresponden. Incluso, en el plano personal representó un proceso de maduración y reconocimiento sobre cómo es la vida al interior de las organizaciones en México.

Por ello nos atrevemos a señalar que el Seminario representó una especialización sobre esta rama comunicativa la cual demanda compromiso, valores y sobre todo voluntad del operador organizacional, quedó claro que para administrar la información en una organización de

manera eficiente es necesario desechar viejos paradigmas comunicativos en los que sólo un emisor transmitía mensajes a un receptor; ahora es indispensable trabajar bajo modelos comunicativos que garanticen retroalimentación (positiva o negativa) siempre y cuando sea equilibrada para no perjudicar las relaciones laborales.

También es necesario para garantizar el éxito de una organización en el contexto que actualmente impera que se readapten los esquemas organizacionales para que así las estructuras clásicas adopten características humanistas que le permitan ser organismos flexibles, dinámicos, retroalimentados y en el que sus miembros otorguen más sentido a su permanencia y a sus acciones.

Cabe aclarar que no se propone una solución comunicativa infalible, pero que sí permitirá canalizar los problemas de la manera más conveniente con esto la organización estará mejor preparada al enfrentar nuevos retos, requerimientos y cambios que se le presenten puesto que su naturaleza compleja siempre la remitirá a una dinámica de orden y caos.

Mediante la prospección es como se planteó lo deseable para High Tech Editores, como se nos indicó en el seminario la prospección está vinculada a la planeación estratégica que nos permitirá consolidar acciones por lo que en la construcción de la PIC se valoraron las opciones viables para lograr que High Tech Editores sea una organización cohesionada, dirigida hacia fines compartidos, que exista reconocimiento, retroalimentación y sobre todo que se encargue de atender las necesidades del capital humano para garantizar que sus actividades contribuirán al sano desarrollo y permanencia organizacional.

Se expusieron las sugerencias consideradas más viables y respaldadas en la comunicación para optimizar las diversas situaciones laborales mencionadas, pero no debemos olvidar que para guiar a una empresa primero debemos hacer una autorreflexión sobre nuestro comportamiento al interior y el exterior, nuestras actitudes, nuestra voluntad puesto que la comunicación rebasa el plano laboral, es parte de nuestra vida diaria y luego del seminario sabemos de qué herramientas disponemos para desarrollar mensajes oportunos, con representaciones adecuadas y que garanticen la retroalimentación a nivel laboral y personal.

Con estas reflexiones se cierra el proceso de investigación que compete al presente trabajo, al respecto y como ya se explicó se desarrolló una estrategia comunicativa la cual busca que los involucrados mantengan voluntad para dialogar, reconocer y negociar, la misión de la

comunicación organizacional va más allá de la elaboración de productos, el cometido de esta rama de la comunicación es generar estrategias que sustentadas bajo la investigación aprovechen todos los recursos con los que cuentan las organizaciones para lograr que se establezcan compromisos que apoyen, motiven y generen trabajo de calidad, es decir lograr “haceres” favorables en la organización.

BIBLIOGRAFIA

- Abravanel, Harry, Cultura organizacional, Colombia: Legis Fondo Editorial, 1988.
- Ávila Guzmán Xavier I. De la cibernética a la organización comunicante. Antología de comunicación organizacional, Facultad de Estudios Superiores Acatlán. México, 2006
- Ávila Guzmán Xavier I. Guía para la aplicación de técnicas cualitativas, Facultad de Estudios Superiores Acatlán. Enero del 2007
- Bartoli, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada, México, Paidós, 1983
- Costa, Joan. La comunicación en acción. Paidós, España, 1999
- Etkin, J Y L. Schvarstein, Identidad de la organización Invarianza y cambio, Buenos Aires, Paidós, 1989
- Etzioni Amitai. Organizaciones Modernas, México, UTHEA, 1986
- Fernández Carlos. La comunicación en las organizaciones, México, Trillas, 1991
- Heinz Von Foerster. Creación de la realidad. Suplementos Anthropos
- Ibañez Ferrando y Alvira. Análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación. Alianza Editorial Madrid. 1992
- Luhmann Niklas. Sistemas sociales. Apuntes para una Teoría Social. Capítulo II La doble contingencia. México, Alianza/UIA. 1993
- Luhmann, Niklas, Sociedad y sistema: la ambición de la teoría, Barcelona, Paidós, 1997
- Martín Serrano, Manuel. Teoría de la comunicación I. Epistemología y análisis de la referencia, México, UNAM Campus Acatlán, 1992
- Martínez, Emilio. Herramientas Estadísticas Básicas. Lecturas de Comunicación Organizacional, 1986
- 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
- Olmsted, Michael. El pequeño grupo, Buenos Aires, Paidós, 1963
- Pérez Dávila, Jaime, “El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación” en Cuadernos del Colegio de Educación y comunicación, número 1, octubre de 1997

Revilla Mario. Teoría de la representación. Tesis de maestría CADEC, 2001 Inédito
Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional, Edit. Prentice Hall, México

Rodríguez, M. Darío, Diagnóstico Organizacional, México, Alfa-Omega, Universidad Católica de Chile, 1999

Ruiz Olabuenga, José Ignacio, Sociología de las organizaciones, España, Universidad de Deusto, 1995

Salaman, Graeme, La clasificación de las organizaciones y la estructura de la organización: los elementos y las interrelaciones principales, en Salaman y Thompson. Control e Ideología en las organizaciones, México, FCE, 1984

Serrano Rafael, et. Al. La organización habitable, México, Fecha Publicidad, 2001

Abrevanel, Harry, Cultura organizacional, Colombia: Legis Fondo Editorial, 1988

Sierra, F (1998). “Entrevista cualitativa”. En Pérez Gómez, Jorge (compilador) Lecturas de comunicación organizacional.

Timm, Paul. Management communication, The finger on the pulse. Prentice Hall, 1986

Thompson, Keneth, “La sociedad organizacional”, en Salaman y Thompson. Control e ideología en las organizaciones, México, FCE, 1984

Ulloa, Adriana. La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo. En cuadernos del colegio de educación y comunicación de la ENEP Acatlán, época 1, año 1, núm. 1, México, UNAM, Acatlán

Weil Pascale. La comunicación institucional. La comunicación global y de gestión, Barcelona, Paidós, 1994

INTERNET

Andrade, Horacio, El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales, en

<http://www.razonypalabra.org.mx>

http://es.wikipedia.org/wiki/Locus_de_control. (12 de marzo de 2009)

<http://gaceta.impi.gob.mx/buscaCIPS/> (10 de agosto 08)

http://www.ivm.com.mx/qs_introduccion.htm (10 de agosto de 2008)

<http://www.stccpri.gob.mx/Portal/PtMain.php?nIdHeader=38&nIdPanel=76&nIdFooter=39>
(10-agosto-08)

HEMEROGRAFIA

Gerardo Zorrilla Ramos. Investigación organizacional: vivir para sobrevivir. Uno más uno. 1 de Diciembre de 1999

Revista Compuguía. #21, Mayo-Junio 2008

Revista Infochannel. Semanario de negocios para la industria TIC, Edición Especial de Aniversario #500, 23 de agosto de 2004.

Sánchez Gutiérrez Salvador R. El valor de la credibilidad. Management Today en español, mayo de 1998

Serrano Rafael. Construcción del liderazgo. Revista Anthropos

OTROS

Acta constitutiva. High Tech Editores

Beltrán Núñez Filiberto. Competencia Comunicativa.

Cotización de revista Compuguía, realizada por Direct Press

Encuesta realizada por SidexCorp del 15 de junio al 15 de julio de 2004

Entrevista realizada a Iván López, Coordinador de diseño. High Tech Editores

Entrevista realizada a Pilar Hernández, Editora revista Compuguía

Entrevista realizada a Héctor Hernández, Jefe de imprenta Direct Press

Entrevista realizada a Enrique Oliva Rea, Jefe del Departamento de Distribución, High Tech Editores

Entrevista realizada a Ernesto López Castillo. Director Editorial, High Tech Editores

Entrevista realizada a Juan Luis Yañez Bugarini, Editor IOL, High Tech Editores

Entrevista realizada a Javier Vázquez, Asesor de ventas, High Tech Editores

Entrevista realizada a Luis Mijares, Asesor de ventas, High Tech Editores

Entrevista a Ricardo García, Corrector de estilo, High Tech Editores

Pérez Dávila Jaime. Imágenes de la organización Taller de Investigación. Las opiniones, razones y proyecciones de su personal (diagnóstico de la dimensión interna)

ANEXO

1. Grupo de Discusión

Grupo de discusión realizado el día 11 de diciembre de 2008

Participantes

Actores	Roles
A	Asesor de ventas
B	Asesor de ventas
C	Asesor de ventas
D	Editora
E	Responsable de distribución
F	Reportera
G	Reportero
H	Diseñadora

Tema 1. Percepción sobre la empresa

G: Yo creo q es una empresa dividida por su propia naturaleza por la parte de ventas, administración, Direct Press o diseño están muy marcadas las diferencias y hay como grupitos que se centran más en su división y por tanto no hay como una estructura sólida a nivel organizacional de la empresa. Es una empresa muy muy dividida por departamentos y cada departamento tiene a la vez como su propia fuerza que no colabora precisamente con las demás porque igual y ni es necesario que colabore, pero pues finalmente están divididas.

C. Pues si sobre todo eso hay mucha falta de comunicación de los otros departamentos hacia el mío, por ejemplo yo voy a hablar del mío q es ventas, nosotros nunca estamos enterados por ejemplo de los eventos a los que van a ir los reporteros o por ejemplo en este caso de que ahora Julia está en on-line antes había un poquito más de comunicación pero ahora estamos como más divididos yo ya no me entero si les llegaron los materiales o no llegaron porque a mi ya no me copian los correos , entonces siento que sí hay mucha falta de comunicación en general, aunque nosotros no nos metamos en el trabajo de ellos pero yo pienso que sí debemos estar enterados de qué es lo que están haciendo para conocer a nuestra empresa para empezar, tenemos que conocerla.

F: Yo creo que en primera es una empresa de comunicación, es una empresa no como cualquiera sino es una empresa dedicada al medio de la comunicación hay reporteros, los periodistas este y con una función que es comunicar, en sí no como el resto y así como es sencillo es difícil de pronto tener comunicación con ventas por ejemplo que este de pronto nos piden mucha división porque periodismo es una cosa ventas es otra pero si opino que debe haber mejor comunicación.

C: Yo siento que no falta a pesar de que siempre se nos ha dicho que el área editorial está completamente separada del área de ventas, nosotros nos manejan la situación de q nosotros tenemos que vender y los clientes tienen que comprar por solamente ser Infochannel, no, por lo que ofrecemos pero si el área editorial nos hablara un poquito de los temas que van a tratar

en la siguiente semana o no sé algún tema en específico, yo siento que eso nos ayudaría muchísimo más a nosotros para poder vender los anuncios en la revista, tendríamos más gente.

H: Yo no creo que sea un problema del área en sí, porque por área sabemos que editorial hace las notas y ventas vende, y distribución distribuye, o sea son adjetivos muy concretos, yo creo que el problema es un poquito más personal es decir, ventas no es solo una persona y se trata como si fuera una persona y toda la responsabilidad de los demás que tenemos que ver con alguna cuestión de haber si su trabajo se conjunta, recae sobre una persona y quizá no es la persona adecuada o no es la más capacitada o a lo mejor hay otra persona cuyo trabajo va más vinculado con, o editorial a mi me pasa si tengo que editar algo o poner algo un texto con una nota, no voy con los reporteros, voy con el editor y a lo mejor eso está mal, porque a lo mejor yo no tengo ni idea de qué es lo que hacen ellos, entonces no es una cuestión del área porque el área está definida por un adjetivo y con eso hemos estado todo el tiempo que llevamos trabajado, el problema es una cuestión personal, de comunicación, de saber, tú qué haces a que vienes a esta empresa y cual es la diferencia entre tu y tu compañero o saber por qué no voy a ir con tu compañero.

A: Yo creo que de los que más nuevos somos, Luís y yo y yo lo que percibo es que cada uno es un módulo independiente y se entiende cada uno en cada área como independiente realmente de todo y a veces cuando colaboramos entre unos y otros se vuelve muy complejo porque tu interrumpes mi tiempo, yo interrumpo tu tiempo como que no hay una lógica o mezcla de equipo y finalmente todos somos la misma empresa.

Pero para hasta el cliente lo planteamos o sea editorial y comercial no tienen nada que ver aunque realmente no tiene nada que ver por que ese es el éxito de Infochannel en este caso pero por ejemplo con Compugúa tenemos más posibilidad de hablarlo finalmente nosotros no podemos decidir ni temas ni nada pero el estar comunicados el saber qué está pasando no da una perspectiva de hacia dónde ir qué generar, a quién apoyar como empresas, porque finalmente cada uno de nosotros estamos apoyando a la misma empresa pero en el momento en que somos autónomos cada quien apoya como lo entiende y ahí es donde empieza el error porque ok yo te voy a hacer el diseño pero... a mí te vas con mis tiempos y yo le digo sabes qué a mi cliente le urge porque esto,, y obviamente como módulos independientes generamos una lógica de trabajo aislada, entonces no somos una empresa en la realidad que trabaje en equipo sino que cada quien trabaja por módulos.

F: es que ese es el reto que tenemos no? Por que por ejemplo yo como reportera pues puedo decir el tema que estoy trabajando pero no me puedo meter en “a sí tu ve a vender y yo te hago la nota” (discusión entre todos los vendedores y la reportera) yo me refiero a como yo digo que hay una diferencia entre las empresas de comunicación donde hay periodistas o las otras empresa en las que simplemente venden un producto, nosotros como reporteros tenemos una ética que tenemos que cuidar no? Para tener credibilidad en el mercado esa es una cosa, en ese sentido por ejemplo yo no podría colaborar con ustedes en ese sentido pero si quiero tener a mis compañeros cerca porque a todos los quiero, los conozco los veo como a mis compañeros de una misma empresa, todos yo los veo y les tengo mucho aprecio como compañeros, pero ya cuando es eso hay que dar ese salto a hablar de notas y de productos eso es donde ya entra el conflicto, yo entro en conflicto, yo quisiera llevarme con ustedes súper bien y apoyar y todo pero de repente entra la ética y ahí es donde entra esa parte en que yo no puedo decir o yo no puedo comprometerme en algo para apoyarlos en su trabajo, esa es la parte en donde a mi me cuesta mucho trabajo.

C: ni nosotros vamos a pedir un compromiso por parte de ustedes para...

B: nosotros estamos pidiendo porque es un... yo cuando llegué aquí era un trabajo muy aislado y lo reclamé muchísimo porque a sí me presentaron de tu eres tatatata, pero y ahora qué hago o sea con quién ir y he tenido broncas con Ernesto López (editor Infochannel) y he tenido broncas con el área de diseño de así de... qué onda con mis tiempos, porque no hay una información generalizada de esto es la empresa y si hay bloques y si hay esto pero no tenemos un mismo objetivo no estamos trabajando bajo un mismo objetivo, yo siento que trabajamos de al "ahí se va" (se desata polémica) y el objetivo no lo planteamos desde por ejemplo reunirnos todos y decir sabes qué tu objetivo en el área de ventas, vender tanto, no? a ok yo como el área de ventas necesito para reforzar conocer como trabaja cada uno de mis diseñadores, o los diseñadores que trabajan aquí, cómo colabora cada uno de los reporteros, porque tu forma de ver el reportaje es una, el de Eder es otra el de Ricardo es otra y cómo tratan y cómo es la movida ahí y a mi si me ayudaría mucho por que los clientes a mi si me piden de pues qué tema, de que tema o sea, mensualmente agarrar de que en este mes se va a tratar tal tema, digamos la portada un tema sencillito y a nosotros nos ayudaría muchísimo, porque así vemos nuestra lista de clientes y decimos a así y así de este puede entrar y a este le podemos vender y ya estamos trabajando en equipo aunque no nos veamos, porque ya está planeado desde un principio este toda la planeación para llegar a una meta de 25 millones de pesos por ejemplo, y nosotros vamos a respetar tu trabajo (reporteros) de cada uno porque si es necesario el apoyo de cada uno porque es digamos consecutivos es todo el trabajo es importante, pero yo digo que si no hay ventas pues la revista se viene a menos,

F: Si no hay credibilidad tampoco

B: exacto si no hay credibilidad tampoco pero es que esto lo estaba comentando con Iván Castro y me decía sabes qué... los egos que existen o sea pero yo le digo pero todos son importante pero como las coloques es importante, falta esa organización de cómo colocar, todos somos importante, todos somos como una maquina, si uno falla ya valió mauser todo pero como lo coloque es inclusive, pero es primero es por ejemplo el área editorial, pero yo diría no,, yo hago mucho la comparación de lo que es un restaurant con lo que es la revista porque yo trabaje mucho tiempo en un restaurant y lo más importante ahí es el mesero porque tu vas a un restaurant por el servicio y por la comida, si el servicio está mal y la comida está buena,, no vuelves a regresar... si el servicio es excelente y la comida regular, regresas porque nosotros somos la cara de ustedes, por eso los vendedores pedimos tanto respaldo de ustedes para que nos respalden.

F: ¿De nosotros eres la cara? Nooooo y nosotros qué?

B: Pero nosotros somos la cara del área de ventas

F: Yo creo que no hay un área principal y para mí como dicen ellos, todas las áreas son importantes

B: Yo también te estoy diciendo que todos somos importantes pero como los coloques es lo importante

H: lo estás colocando desde tu perspectiva Luís y el problema de la empresa no es el área, el problema es que todos ponemos lo importante desde nuestra perspectiva todos podemos decir, "es que si no hay notas tú que vas a vender, si no hay ventas tú que vas a escribir" son

conflictos pero es una perspectiva de uno porque a ti te conviene vender porque eres vendedor y a ella le conviene escribir porque es escritora... reportera.

A: Ahí te va, aquí en la empresa, por ejemplo en la calle si llega un reportero es la editorial, si llega un diseñador es la revista o si llega el vendedor es la solución no? No hay una identidad desde afuera porque no la tenemos adentro, por ejemplo yo me entiendo como una solución de publicidad y de mercadotecnia, pero si llega un reportero es una revista de comunicación de información, nosotros mismos como empresa estamos separados.

B: lo más importante en la empresa son las ventas

A: lo más importante es que tendríamos que definir la empresa tiene como tal y el producto una imagen y una identidad lo que tenemos que hacer es consolidarla porque yo no pienso que las ventas sean tan importante como lo pueden ser el diseño, porque en conjunto todo es importante y la solución que yo voy a ofrecer no es que le vendo, yo les voy a dar una serie de elementos que les permiten comercializar mejor su producto.

B: No digas sandeces, estás hablando de pintarles todo muy bonito y no es así

A: es que a lo mejor tú no lo entiendes así pero yo si creo q es así

B: Por ejemplo, sacas al área de ventas, metes al área de reporteros, si Maytorena (Dueño) no tiene la lana suficiente para mantenerla los reporteros van a empezar a vender (Otra discusión).

Tema 2 Perspectiva sobre condiciones laborales

A: Para mi desde mi punto de vista creo que es una empresa con muchas posibilidades de crecimiento, es un producto muy interesante porque no nada más se especializa en hablar temas de tecnología sino también tiene soluciones de comunicación de publicidad, de mercadotecnia, inclusive de diseño y todavía yo creo que puede integrarse mucho mejor esta empresa y dar mejores alternativas a mi desde mi punto de vista de negocio y obviamente de comisionamiento y por supuesto de sueldo, por que a mayor responsabilidad requieres de un sueldo mejor y obviamente vas a tener mejor generación de ventas, el tema anterior junto con este sigue siendo muy parecido por que sales y tienes un producto mucho mejor que el que pueden tener los competidores.

F: Somos los líderes

A: pero no líderes por la creencia de lo que es

C: por los años de experiencia, por la calidad de nuestro trabajo

A: Pero eso ya integrado, integrado comunicación, integrado mercadotecnia se puede volver un producto muy bueno y sin competencia en el mercado realmente, entonces desde mi punto si hay futuro porque se puede llegar a eso, de hecho así se lo estoy comunicando a mis clientes, este... creo que sí necesito un mejor sueldo.

G: depende la gratificación que queramos porque por ejemplo eso del reconocimiento en mi persona, la empresa me ha tratado bien, es mi primer trabajo y no puedo quejarme demasiado porque en mi trabajo yo he aprendido mucho he sido gratificado en muchas formas, pero a final de cuentas ha sido por aplicar mi propia proactividad hacia el trabajo y hacer las cosas lo que me ha hecho ver aquí como una buena empresa o como algo positivo, hay cosas que a mi no me parece y particularmente lo de los horarios, nosotros tenemos eventos a las siete de la noche, los fines de semana y normalmente luego no es parejo, si llegas tarde toda la semana te dicen “es que llegaste tarde” o te descuentan y tratas de explicarle a Carmen Puebla que ni siquiera es la responsable real de llevar lo de los sueldos y eso es de pues agarra la onda nosotros a veces ocupamos sábados o domingos o salimos en la noche o a la hora de la comida y pues es algo que no es viable o recomendable.

C: No es reconocido

G: Yo no espero que la empresa me reconozca en ningún sentido lo que sí es que sea parejo en que si nos quitan tiempo

A: es que debe ser equitativo

C: Es que si tu estás de acuerdo en cooperar con ellos en horarios fuera de tu horario digo también deben ser un poquito más flexibles en cuanto al horario.

G: pues igual y yo podría poner un poquito más de mi parte pero hace falta esa parte de entender pero es como alguien dijo ahorita, las personas erróneas son las que tienen ciertas responsabilidades que quizás no son quienes las deberían tener.

A: que sigue siendo el mismo tema o sea no son módulos que están bien específicos y que toman atribuciones unos y otros como lo entienden y eso hace que en ese sentido la empresa sea vieja, en ese sentido la veo vieja o sea como la veo futurista en cuestión de los productos y servicios, la veo vieja en la cuestión administrativa, en la cuestión de los empleados porque no tiene una buena explicadora de compensaciones, porque no tienen una buena estructura de saber que cada quien tiene una labor y que cada quien es un profesional en su área y que no necesitas que te estén cuidando si vas a ver a un cliente o si vas a reportear porque tu lo tienes que hacer y esa es tu labor, tu compromiso pero también debería haber esa igualdad en los tiempos porque por ejemplo en nuestra área de ventas es muy común no? La gente está todo el día en la calle normalmente y aquí no, aquí tenemos que estar metidos en la computadora y eso nos impide tener una funcionalidad mejor pero si no estás, creen que no estás trabajando, eso es viejo, eso es de empresas viejas,

G: pero es que eso tiene algo que ver, esa parte de los vicios y de tener esas estructuras quizá un poco antiguas también viene de nosotros, internamente la empresa tiene ciertas prácticas que si dices,, hay que ser un poquito más profesional

A: lo profesional no es nada más en lo que tú haces sino en todo lo que convives

C: yo pienso que si están viendo resultados es porque estamos haciendo nuestro trabajo y lo estamos haciendo bien, digo si vieran que no vienes o si vieran que llegas tarde y que tu trabajo está bajando en ventas y eso, pues entonces sí pero si ven que tus ventas cada vez son más y que tu trabajo es bueno, yo creo que el tiempo es lo de menos.

A: por eso te digo que eso es viejo porque lo de hoy es que hay empresas en las que puedes trabajar desde tu casa y que sigues mandando información y que sigues atendiendo clientes

B: y te siguen pagando y te pagan un buen salario porque eres un empresario que eres adulto que eres global y tu trabajas a tu ritmo y a tu modo ahí es donde creo que es vieja, no hay una madurez como empresa.

C: Digo si debemos que tener un horario y deben de haber reglas pero también hay que ser un poquito más flexible

E: Llevo nueve años en la empresa, mira he visto nacer esta empresa, he visto como ha cambiado y en cuanto organización hasta la fecha seguimos muy descoordinados como dijeron hace rato, editorial es uno, ventas es otro, diseño es otro y este no hay sinergia entre las áreas, nada más cuando nos conviene, cuando nosotros vamos un evento yo puedo decirte que yo soy la cara de la empresa -horrible- pero a final de cuentas yo soy la cara de la empresa. Mucha gente se acerca a nosotros y nos dice: son el mejor producto incluso hasta el hermano de Adán Olguín que en ese entonces tenía a e-Semanal (competencia) me dijo: “esta sí es revista wey”, no esa pinche revista porque a lo que nosotros podemos percibir en el público es de que nos consideran una empresa sólida, este una revista creíble, que nos cuesta a todos mucho trabajo lograr esa sinergia porque pues sí realmente nosotros trabajamos muy descoordinados, para empezar nosotros como distribución tenemos una base de datos, ventas tiene otra base de datos y cuando debería ser la misma base, no hay retroalimentación, antes era de ley que cada semana todos los vendedores subieran con nosotros a actualizar bases, llevamos dos años que no se lleva a cabo eso, una , dos los reporteros, es lo mismo, o sea es tanta ya la demanda de la gente de que ellos tienen una labor que no tienen tiempo para subir con nosotros a actualizar bases.

C: bueno pero tenemos un programa en donde nosotros actualizamos las bases de datos y donde se supone que tú tienes acceso a esas bases

A: no tiene acceso a las bases

G: Además si tu estás conciente de esas necesidades por que no las dices

C: además se suponía “se suponía” que eso es lo que iba a pasar para eso era el mentado “access” por que nosotros íbamos a ingresar a nuestros clientes o a cambiar a los contactos y eso inmediatamente se iba a ver reflejado en ti y tu eso lo ibas a cambiar, así nos lo manejaron

B: Es que todo pasa por manos de Carmen Puebla, todo, y eso...

E: Es que el que mucho abarca poco aprieta, pero esa es una realidad y desgraciadamente y como diría Miguel Ángel Cornejo ya estamos aquí en el atrapa pendejos porque cuando te equivocas...

C: Sí la verdad es que no somos nada solidarios nosotros siempre estamos a la defensiva y a buscar culpables

H: Sí es que yo he notado que no tenemos la cultura de decir: sí yo me equivoqué siempre es: “no fuiste tú” y yo me lavo las manos pero si estamos trabajando en equipo decir: nosotros nos equivocamos, se supone que somos un equipo.

A: Y no pasa nada, simplemente depuramos todo y realmente creceríamos como personas como empresa

E: Nosotros antes hacíamos una encuesta de satisfacción al cliente, había que nos decían: tiene siglos que no me hablan, tiene siglos que no me visitan, yo quiero una pauta con ustedes pero no hay quien me de la información y yo todas esas encuestas se las paso al ingeniero.

A: y eso pasa bien seguido...

C: pero eso para mí la verdad no es muy creíble porque yo tengo unos contactos y tú (Javier) tienes otros contactos, entonces mi contacto el que yo visito a lo mejor no es al que tu le hablaste, obvio al que tu le hablaste te va a decir "no pues ni lo conozco" eso no es válido

E: Ahorita solito ya está saliendo

(Discusión)

B: Yo sí tengo la culpa porque yo no actualizo el "access"

E: Sí el access está bien desactualizado porque ahora con lo del anuario estuvimos cruzando información por ejemplo, 3Com todavía tiene a Ignacio Leñero o sea ni existe.

C: jejeje ese es mi contacto, pero es que nosotros no podemos borrar, nosotros lo que podemos es poner el nuevo contacto, pero borrar el contacto como tal no se puede

E: No se puede, por eso para nosotros es una retroalimentación ir directamente con el ingeniero y él ya veía con Héctor (ex Director Comercial) y le decía sabes qué tu gente de ventas no está actualizando y el ya veía, qué pasaba? Nosotros nos echábamos en contra a ventas, es que son unos chismosos, es que lo otro...

C: las blancas palomas jajaja

E: No no no

A: pero es que todos actuamos igual hee, es que en la empresa hay cultura, primera no nos reconocemos como equipo, yo lo veo porque yo llego de empresa diferentes y me ha tocado estar en empresas buenas y en empresas malas y me ha tocado vivir en empresa de este tipo que son a partir de familias y que han desarrollado, pero también de empresas de familia que han crecido bien y que tienen otro tipo de orden aquí lo que sucede es que la base es que cada quien se siente independiente dentro de un núcleo y cada uno nos sentimos células importantes, sí lo somos pero lo seríamos mejor en coordinado en un mismo objetivo, si yo tengo que atender un cliente obviamente le tengo que dar el mejor servicio, pero si para darle el mejor servicio tengo que pelearme contigo, contigo y contigo entonces se vuelve una batalla interna y entonces o me entregas o veo a quién le digo para que me entregues o lo llevo yo sí? Pero la cosa es que uno se la cree que está batallando y no es cierto la cosa es que nos falta educación de grupo o sea necesitamos ser equipo y para ser equipo necesitaríamos conocernos por ejemplo cuando subimos a comer porque ni siquiera comemos juntos o sea quién se da tiempo, aquí son pocos los del grupo que come y que se habla abiertamente y se critica y eso es bien padre heee,

(Relajo)

E: Susly y yo somos de los más viejos de la empresa, antes si se comía aquí, comía casi toda la familia High Tech, había juegos, pero el asunto es que se prestaba para formar chismes y has de cuenta que aunque tú no hubieras dicho nada era de: es que él fue, él dijo...

G: pero creo que eso ya tiene que ver con la actitud que tengas tú

B: pero es que ya nos renovamos, ya se renovó el grupo...

E: Pero es que ya se desvirtúa el grupo

A: pero eso también ya es algo viejo del grupo

E: por eso

H: es que es una actitud personal que se traspasa a lo laboral

G: así como de... tal persona se ve bien payasa me cae mal y a lo mejor es otra cosa

H: y a lo mejor es el mejor en su trabajo, pero tú por molestarlo dices no es así y dices no hizo su trabajo lo vuelves un boicot y entonces se hace un conflicto personal mira así es la sociedad de humanos

A: pero vamos a convivir mejor y lograr objetivos y estamos juntos

G: yo no entiendo eso de cómo es que la convivencia puede hacer un mejor trabajo yo digo que para mi no es necesaria la convivencia yo puedo hacer mi trabajo con convivencia o no

A: no es la convivencia nada más de personas, sino la convivencia como áreas o sea tú a mi me apoyas mucho y yo también te puedo apoyar

(Discusión)

H: pero tampoco comen juntos yo no creo en la convivencia personal sino en la convivencia en el trabajo

G: Yo creo que debe ser laboral y ya

D: Yo creo que en el trabajo no debe haber problema, no debe haber problema

A: aquí entonces lo que habría que hacer es un proceso de trabajo

D: exacto que cada quien haga su proceso interno

H: pero la actitud de yo hago muy bien mi trabajo se vuelve una cuestión de yo, "Como yo si hago bien mi trabajo, tú fuiste el culpable" pero estamos trabajando en equipo... "pero yo hice bien mi parte" no, ese es el problema, que no somos únicos.

A: qué podemos hacer para que realmente sigamos adelante...

F: ese es el problema poder separar lo personal con lo del trabajo

C: ese es el problema que no sabemos convivir

A: puse el ejemplo de comer aquí porque eso es lo más evidente

F: Esa es la parte que hace falta, no sé que sea, -una política- no conozco de comunicación organizacional lo que sí es que hay que separar el trabajo de la vida personal

A: claro

H: sí

F: por que si empiezas a mezclar es un lío

A: pero se hace evidente porque son grupos muy pequeños, el chiste es que sí haya procesos bien claros en cada uno en dónde tú puedes ayudarme y yo donde te puedo ayudar.

G: pero eso lo haría más complejo, porque por ejemplo en qué te puedo ayudar en diseño, en qué te puedo ayudar a ventas, en qué le puedo ayudar a los otros reporteros yo digo que esa no es la solución

B: yo lo que he platicado y me he topado mucho con los compañeros de ventas es que en el área comercial y hablando del Director Comercial nos divide mucho, a nosotros como ventas.

C: a nosotros como vendedores nos divide

B: es que ustedes defiendan su cartera (clientes) como un “perro”

D: ahí está mal

C: Y yo creo que así no es la cosa

H: Pero así son todos los equipos, en el área de diseño está muy dividido el área de papel con el área Web, y si alguien se mete al área de papel el otro es de ¡qué te pasa! Y si el otro se mete al área Web ¡qué te pasa!

C: pero eso no debe ser, eso no debe existir

G: Acá (Editorial) más bien es al revés, aquí Ernesto como que pretende que seamos unidos pero como que yo siento que en el caso específico de los reporteros es al revés como que nuestro jefe espera que seamos un equipo pero como que cada quién está en su rollo...

B: Pero yo pienso que la parte de arriba desglosa todo eso y nosotros nos estamos viendo a la consecuencia del iniciador del problema

F: Comentamos que descubrí la percepción de Eder ahorita de que no estamos haciendo equipo y según yo nosotros somos muy unidos

C: fíjate que entre nosotros ya lo hemos hablado y quedamos en sabes qué, nosotros no vamos a caer en ese jueguito de que nos traten de separar y la verdad yo creo que nos hemos integrado bien, yo le pido apoyo a Luís, a veces a Javier si a ellos se les atora algo del Infochannel que es lo que mejor me sale pues me preguntan y yo con mucho gusto los ayudo, incluso yo los he acompañado a citas y yo le he dicho a Javier o a Luís acompáñenme a una cita porque tengo que explicar algo que pues todavía no le entiendo muy bien pero,, yo creo que eso es trabajar en equipo o si a mi me llama un cliente de Luís yo lo atiendo y con el afán de ayudarlo nada más, no con el afán de le voy a quitar la cuenta, “sabes qué él no está pero en qué te puedo ayudar” qué necesitas.

A: o a veces hasta uno llega a vender algo y no es mi cuenta pero... pues está bien ya se vendió no pasa nada.

F: entonces el tema está en los jefes

Tema 3. Líderes

B: Bueno... cada semana tenemos junta, no sé si ustedes pero con cada uno, bueno... hablo personalmente, hace tres meses que no tengo junta porque entraba a una junta y me desmotivaba completamente, horrible y está de testigo Pilar de que yo llegaba y decía: ¡Chale! Yo ya no quiero vender Compuguía porque no sirve, porque en lugar de motivarte de vas bien una palmadita, de lo estás haciendo bien vamos adelante, te falta tanto y tanto y no, es de...

D: No le hagas caso

C: Con eso, fíjate que con eso hagamos lo que hagamos nunca hay una palabra de motivación, nunca hay nada

G: Pero es que yo creo que eso es innecesario, porque esperar una palabra de motivación o qué sino me motivan no trabajo qué

C: No, nosotros seguimos trabajando pero dices: ¡Chihuahua! Batallé tanto para esto, al fin lo logré para que ni siquiera un...

A: Es un reconocimiento a lo que hagas

G: Yo no espero que me digas “eres el mejor reportero”

C: Tampoco por ahí va, tampoco queremos que nos ponga en un pedestal y que diga “miren” es la mejor vendedora de High Tech, claro que no.

F: No es de que te digan tú eres la mejor sino que se vea que hay como una retroalimentación o como una retribución a lo que haces, no que te digan que eres la mejor pero por ejemplo fuiste a hacer una nota, fuiste el fin de semana y órale trajiste la nota qué padre y este bueno ahora descansa tantas horas, no sé... llega tarde.

A: o escoge tal hora en esa semana, no es que te aplaudan es que simplemente estoy siendo equitativo contigo

C: Yo siento que somos como burros de carga

F: Exacto, esa es la palabra

A: Te hacen sentir así, pues

F: Exacto, así de “me vale madres” lo que hagas

A: si porque hay reuniones que están fuera de horarios o te sales más temprano para ir a verlo desde tu casa y yo creo que todos tienen actividades encima, por ejemplo diseño se queda más tiempo, este... todos damos de nosotros porque esa es nuestra intuición que salga adelante porque es nuestro trabajo, finalmente es la empresa de todos no?, en ese sentido

F: ese es como el reconocimiento digamos, no te van a decir que eres el mejor, pero que se vea que sí vio el jefe lo que hiciste y que entonces ok, trajiste la nota padrísimo si quieres llega no sé nueve y media o diez

A: que te traten como lo que eres

C: como ser humano, exactamente

F: como colaborador, no como burro de carga y literalmente hee porque te llevas la cámara, te llevas cosas

D: mi problema no es el jefe, mi problema es lo que te decía, tengo que pedirles el favor de que háganle caso a Compuguía y no es mi revista, es de todos y es responsabilidad de todos – bueno de ustedes no- pero eso es lo que yo sentía al principio o sea, si no les pido por favor a cada área como que nadie la pela, así de: no eso no es importante

H: a nosotros en diseño si nos han fomentado ese premio no es inmediato obviamente pero siempre es después, o sea yo me enfermé “no te preocupes ven mañana” no?

A: también en ese sentido creo que hay cosas que sí te dan, hay que reconocer no? Por ejemplo a mi me han podido prestar cuando tengo problemas porque el cobro de las comisiones a veces se complica y yo si he tenido apoyo en ese sentido, apoyo en el sentido de que también puedo tomar tiempo para mí, yo tengo hijos chicos en ese sentido sí lo he tenido y la verdad es que si también ha sido muy sin problema, muy abierto lo que creo es que a veces en el sentido del trato como profesional a veces pareciera ser un niño que está aprendiendo a trabajar y a veces te dan toda la pauta de a sí es cierto eres todo un profesional, pero a veces cuando dices oye llegué a tal hora porque pasé a ver esto te ponen cara y es de: ¡ay pasaste a ver a éste! O sea no me digas que no me crees sino cómo estoy aquí no? O sea como estoy trabajando si no crees en lo que hago, es lo mismo si te estoy dando tiempo o me dedico a darle tiempo a una comida o me fui a una presentación y fue hasta las nueve de la noche pues no tengo que llegar y decirlo no? Ellos saben que fue hasta las nueve o diez lo único que va a pasar es que tal cosa la puedes hacer así, como que debe haber un poco más de reconocimiento en eso.

F: en mi caso solamente porque es un lugar donde puede uno ejercer su profesión

A: es tu segunda familia, o primera porque a veces ocupas más tiempo aquí que...

F: no no no para mí es solamente eso, hace mucho tiempo que yo no espero nada de aquí

A: mal, porque entonces no creces

F: no, aquí ejerzo mi profesión y en las noches estoy estudiando por mi cuenta la maestría y estoy creciendo por fuera, aquí es mi profesión pero por dentro yo no espero nada.

B: Ya aquí ya se estancó

F: Yo aquí ya no tengo nada, no es que ya me haya estancado, bueno sí, en el sentido de hacía dónde voy ya no, simplemente uno sigue ejerciendo su profesión, lo padre en mi caso es que sigo ejerciendo porque eso de estar escribiendo es como un hábito, es como un deporte no dejar de escribir, te estás actualizando, estás en el ámbito, estar en el ajo así es como se dice entre reporteros eso es lo importante aquí lo que me da un espacio esta empresa pero más allá de eso pues no y lo entendí, lo entendí hace un año, año y medio de que no podía esperar nada más

C: bueno pero el apoyo sí lo tenemos, en lo personal siempre he tenido apoyo por parte de los jefes, bueno, más bien de los dueños yo siempre he tenido apoyo por parte de ellos y no he tenido ninguna queja, por lo general en lo que yo he necesitado me han apoyado siempre

A: son puntos que están en desequilibrio pero en cuanto a reconocimiento personal a la percepción de cada uno de nosotros como trabajador hay desequilibrio en ese sentido hay cosas buenas, pero las malas son las que más pesan porque eso nos afecta como organización digo el que tú digas que no hay un crecimiento lo único que haces es que en el momento en el que tengas una mejor opción te vas, yo lo haría porque si no tengo crecimiento si no tengo posibilidades la verdad es que voy a trabajar mientras no encuentre algo mejor

F: pero es que es algo diferente por eso somos diferentes o sea como reporteros es diferente porque a mi mi gratificación lo que me impulsa es que tengo un espacio donde un escribir, tengo un espacio que de cierta manera me respalda para ejercer lo que a mi me gusta que es el periodismo y trato de escribir

A: pero no hay un crecimiento como profesional

F: profesional sí porque afuera en la calle reportando, con las fuentes tu tienes talleres, tienes cursos, tienes acceso a muchas cosas como periodista, pero por fuera

B: por dentro solo está entrenándose

F: por dentro es el respaldo de Infochannel pero por fuera... yo puedo ser una periodista especializada puedo convertirme en una periodista especializada, articulista, por fuera, has de cuenta que uno construye su marca, una submarca

A: es tu prestigio como periodista

F: exactamente

A: pero dentro de la empresa tú no ves futuro

F: en la empresa como tal no

B: pero no lo tiene que ver como dentro de la empresa, lo que está haciendo ella está bastante bien porque yo veo que ve a Infochannel como los cimientos para construir una casa y si la casa es su vida profesional, ella está creciendo con el respaldo porque lo dijo de Infochannel, o sea sigue nutriéndose sigue teniendo ese ejercicio que la va a llevar a a ser una gran reportera y su base fue Infochannel y está creciendo, si quieres crecer únicamente, a mi este trabajo me dio la oportunidad de crecer tanto en lo personal como lo intelectual, como en darme la oportunidad de que soy un buen vendedor porque en los trabajos que tenía anteriormente pues si vendía no? Pero aquí me di la oportunidad de crecer y ya no me veo nada más como vendedor sino me veo como un posible... pensando hacia fuera y pensando qué puedo hacer aquí afuera no crecer aquí porque si lo ves en el crecimiento aquí a lo más que puedes llegar es a ser director de ventas no es mi hit, mi hit es o sea como buen vendedor pues vender algo propio, tener algo propio y eso es lo que te da las bases aquí y cuando tengas algo propio si quieres te vas de aquí si no pues sigues aquí y tienes tus cosas propias no? Pero sigues vendiendo aquí y estás creciendo una ramificación y eso no tiene nada de malo porque lo más que puedes llegar a ser es el dueño y pues dueño en otro lado porque aquí ya hay uno y luego está su hija y luego el primogénito... que va a ser primogénita y entonces hay mucho.

H: Yo siento que si hay... si de por si el problema entre las distintas áreas y entre subordinados hay problemas de comunicación yo creo que eso viene desde el problema con un líder, no estoy culpando al líder en específico sino más bien a la organización de la empresa, si nosotros como subordinados no tenemos esa cultura y no la exigimos a nuestro propio líder "oye ve y peléate con éste" entonces lo veo más como un problema de empresa en general y que se empieza a desmenuzar desde arriba, hasta abajo y eso ocasiona muchos problemas que nos afectan o lo sentimos más porque somos la base de la empresa somos más subordinados que jefes, pero el problema no es ni de nosotros ni de los jefes sino de todos en general.

A: es de la cultura de la empresa una cultura ya vieja

B: yo lo único que quiero preguntar es ¿Qué hace Sergio (Correa)?

H: esa es para otra discusión

A: a lo mejor dices que los directivos o los líderes no tienen la responsabilidad, si la tienen también y la falta de visión

H: no tienen mucha visión, te puedo asegurar

A: no visión sobre cómo están trabajando dentro

H: no, yo se que tu jefe conoce muy bien tu trabajo lo que les cuesta trabajo como jefe es integrar las áreas que tengan más trabajos en común, siempre tenemos trabajo en común, entonces, mi jefe tiene mucha visión, tu jefe tiene mucha visión pero junta las dos visiones es algo que no nos han enseñado

A: pero yo te hablo de la visión de la empresa no de la visión de cada una de las áreas porque cada una de las áreas tiene la visión y por eso están funcionando por eso aún seguimos creciendo

H: el problema es que estamos aislados

A: lo que sucede es que no existimos por separado Luís decía que si no hay ventas no hay empresa, si no hay ninguna realmente se fractura y deja de ser lo que es, entonces habría que generar una cultura diferente

F: eso es lo que me llama la atención lo que dices tú de si hubiera esta relación la empresa crecería mucho más

A: claro sería exponencial, mira yo le planteo a los clientes que nosotros somos una empresa de comunicación y de servicios de publicidad o sea nosotros no somos nada más un espacio en una revista o banners, somos una serie de servicios que integran una solución para fortalecer la estrategia de negocios de las empresas que nosotros tocamos dentro de una especialidad que es la tecnología, entonces cuando yo les digo que podemos darles asesorías de apoyo en mercadotecnia con telemarketing con “n” cosas podemos montar a lo mejor un Landing page, llevar registros y a lo mejor hacer notas, hacer un publireportaje porque sabemos hacerlo, o sea no estoy vendiendo que tu hagas la nota porque la vendí sino se la estoy cobrando como un producto de publicidad, entonces yo integro todos los servicios y a cada uno les he molestado porque si me meto en todas las áreas para beneficio de mi cliente pero si realmente todos pensáramos así esta empresa sería un crecimiento que no se imaginan porque somos tantas disciplinas tan bien hechas que tenemos una característica que una empresa a lo mejor igual a nosotros no hay, hay una por ahí en Estados Unidos pero aquí en México que yo vea que tiene tantos servicios integrados para un objetivo, no la hay entonces ya verlo esto como equipo seguro que nos daría un beneficio a mi como vendedor, a ustedes como reporteros a ustedes como diseñadores porque todos tendríamos más trabajo y recibiríamos mayor recompensa económica, por eso te decía, si tu no ves futuro en donde estás probablemente lo primero que va a pasar es que en cuanto te caiga una oferta te vayas y lo que haces es... sí estás creciendo como persona porque nunca lo vas a dejar de hacer esperemos, pero sería mejor crecer en conjunto en donde estás porque y sigo creciendo, yo sigo leyendo, me sigo preparando, sigo diseñando pero de nada me sirve si no lo sigo aplicando a lo que hago todos los días, porque tarde que temprano se dividen los tiempos y empiezo a generar menos ni en una ni en otra ni como profesional ni como empleado entonces cuando llevas el mismo objetivo en el lugar en donde estás seguro vas a crecer con esto por eso digo que habría que tener una filosofía de equipo y cuando piensa como equipo, en el equipo –yo jugué americano- es importante el corredor, el coach, el que trae el agua, hasta las porristas porque cada una cumple con un objetivo y nadie lo va a hacer mejor que al que le toca el chiste es que cada quien lo haga bien, pero cuando no lo hagas bien no te echen encima a todos, que alguien te diga no te preocupes vamos a hacerlo juntos, me refiero juntos porque yo te puedo apoyar en decirte vamos a hacerlo, es más yo te llevo, no estoy diciendo que le voy a hacer su trabajo, simplemente estoy empalizando con su sentir con su acción, y estoy reconociendo que el también puede hacerlo o hacer lo que le toca, hacerlo mejor o sea cuando estás en equipo estás en la misma línea, estás bajo el mismo objetivo y obviamente se hace exponencial, entonces si hay un concepto de liderazgo ahí erróneo pero no erróneo en tu capacidad sino en la relación de empresa, entonces a lo mejor viene ahí el cambio.

(Discusión)

A: cómo le hacen las agencias gringas? Las agencias les dan espacios recreativos, espacios de convivencia, espacios de trabajo, te capacitan y te vas a otra empresa y te dicen, “que te vaya mucho mejor que aquí” digo para que encuentres una mejor alternativa como la que tienes aquí eso es muy difícil.

Tema 4 Necesidades de comunicación formal

A: no solo se necesita un canal más formal de comunicación sino las acciones o sea como interactúas con cada uno y como va siendo que mi trabajo...

F: es que no hay un área de recursos humanos

A: Sí y hay una persona que funge como recurso

F: como todo

A: y de repente te la encuentras de malas y entonces... ya lo que hiciste vale gorro, entonces

F: por eso digo que yo no espero nada de aquí

A: pero eso está mal, no es que esté mal como persona sino como critica hacia la persona sino que está mal porque tendríamos que tener aquí una verdadera alternativa de vida porque no tiene sentido estar brincando de una empresa a otra

F: debe existir desde el seguro de gastos médicos, capacitación

A: Como la haríamos para otras empresas necesitas reforzar la marca, creértela, ponerte la camiseta, necesitas capacitar, necesitas espacios no nada más de trabajo sino recreativos que te permitan ser más creativos a cada uno en sus áreas, necesitas establecer mejores relaciones de trabajo pero por procesos, no porque me hagas un favor de “oye avientate un reporte bien” no?

No, por procesos así de yo te lo pido así, y el que te lo pida así no significa que te estoy haciendo un favor o que yo te esté exigiendo o sea tu jefe simplemente que vamos a hacer mejor el trabajo, entonces habría que voltear a ver cómo lo están haciendo otras empresas como trabajan, lamentablemente en otros países, aquí hay empresas muy buenas con sistemas diferentes, algunas agencias, algunas empresas pero incluso se les reconoce por ser empresa de ámbitos de trabajo muy sanos, que la gente dice: quiero trabajar aquí, por ahí hay un reportaje que dice que hay una empresa donde la gente casi casi el 90% está conforme toda la población con su trabajo y que no le gustaría cambiar, porque hay políticas que te hacen que estés feliz, que hagas mejor tu trabajo.

Tema 5 Qué hacer al respecto

A: Yo pondría como primer punto actitud

G: ¿pero es que no la traes?

A: sí pero a lo mejor empiezo a ver esquemas que digo: ay esto no, entonces te aíslas y empiezas a trabajar independiente y empiezas a hacer cosas, por ejemplo, si yo subiera con Julia y Julia está ocupada pues debo entenderla y debo ver de que manera puedo empatizar bajo sus tiempos, pero mi actitud a lo mejor es sabes qué mejor no pierdo el tiempo y ella que se encargue haber cómo lo hace, no es la actitud correcta o no sé dar un poco más de tiempo a ese tipo de cosas que a lo mejor pueden funcionar y proponer no sé yo no puedo hacer nada que yo no esté dispuesto a ofrecer

H: Es que yo creo que todos tenemos eso guardadito, todos estamos dispuestos a... pero nadie da el primer paso por miedo a quedarse solo

A: yo por ejemplo cuando llegué traté de hablar con todos, convivir con todos y me percaté inmediatamente de que muchos pensaban de que “algo quiere” desde el personal hasta el me quiere sacar chamba, se cree que es mi jefe pero no es cierto es una forma de trabajo pero pues tienes que adaptarte a donde vas terminas por decir “bueno lo hago así”, entiendo a Carmen, si Carmen trae sus broncas pues ni modo la voy a entender mejor y trataré de ser más claro en cómo me comunico con ella, pero a lo mejor falta actitud con ella no? Porque a veces se me hace más fácil ignorar que sentarme y decir: “mira Carmen yo...”

G: pero es que de nada te sirve sentarte a hablar con una persona que de nada te va a escuchar

A: sí y por eso terminas diciendo sabes qué yo no pierdo mi tiempo

H: es como dice Javier todos la traemos, si yo te dijera vamos a poner más actitud, todos ponemos más actitud pero frente a qué o con quién o con quién si y con quién no yo creo que es una cuestión de grupo, de empresa por ejemplo esta reunioncilla que tuvimos bueno aquí distribución y una persona de ventas sacaron un problemilla y a lo mejor ese problemilla mañana se soluciona y ya todos felices y contentos pero la actitud la traían todos la traemos, y a lo mejor en la siguiente reunión yo saco mi actitud tu conmigo y yo contigo y arreglamos otro problemilla pero si nunca nos sentamos a hacer esta reunión todos nos vamos a quedar mmmm ¡espérate!

A: y al rato vamos a decir yo para qué subo? ... yo tengo cosas que hacer

H: El problema Cons de esto es que fuimos... siete personas y no somos siete en la empresa

G: Quién estuvo de administración? Nadie

H: ese es el problema, aquí todos tenemos esa actitud yo te puedo decir que todos vamos a ir a la cama felices y contentos, pudimos sacar algo no? Comunicar algo

G: tuvimos la confianza de decir cosas más particulares

H: pero si fuera una cuestión más recurrente que todos tuviéramos la costumbre de comunicarnos cosas y hacer reunioncillas así... cambian las cosas, por ejemplo, los que comemos aquí tenemos muchísima más confianza los cinco que comemos aquí que con los demás de la empresa y no porque me caiga mal sino porque no tengo la costumbre de convivir con los demás, entonces sí está bien lo que dice Javier sí es una cuestión de ser más proactivo con la empresa, para la empresa, con los empleados pero no es una cuestión de yo voy a ser más proactiva, porque yo puedo llegar con mis pancartas y mis banderitas y ser feliz pero nadie me va a pelar

A: Todo mundo va a decir “éste está loco”

G: Es que eso es algo muy feo porque incluso lo notas, yo... suena un poco extraño pero hay cosas que por ejemplo si yo una vez salude a alguien y no me saludó o no me contestó yo digo ash con esa persona no puedo ni contar para un saludo y en la vida le vuelvo a hablar

H: y a lo mejor no te saludo por mala onda sino porque le dolía la panza ¿no? Pero sí te separas y si tuvieras la costumbre de sentarte a platicar descubrirías que no es mala onda simplemente ese día le dolía la panza o estaba de mala o tenía mucho trabajo

A: o le cuesta relacionarse con los demás

G: Y yo he procurado cambiar las cosas porque igual y no me quita nada si yo lo saludo y no me saluda y equis, pero eso también es un problema porque hay muchos rencores absurdos desde el que no vayas a la fiesta de tal o de que no fuiste a tal o no hiciste eso y así como que luego les pides algo del trabajo y es así de “sí ahorita”

A: Y ya termina siendo como que favor personal

G: Ese es otro gran problema aquí porque como somos una empresa pequeña todo se vuelve muy interfamiliar entre nosotros, no es así de oye necesito me arregles mi silla y “a sí te lo arreglo” pero estás pensando a sí se lo arreglo pero es familiar de tal y entonces no te pedí un favor te pido tu trabajo

A: Sí pedir una solicitud que debe ser cubierta en tanto tiempo (proceso formal) y puede ser personal pero cuando hay un proceso, como hay reglas pues las reglas son flexibles pero si llevar ese proceso lo más cercano al orden va a ser más fácil

H: y debería ser muy muy personal, o sea encarar las cosas, ese proyecto que tienen de reconexión (comunicación interna) es una buena idea pero sigue siendo muy por encima, o sea a mi me llega un folletito hablando de un fulano que me va y me viene o qué hace fulanito, me va y me viene yo no lo conozco, yo no lo trato

A: es más ni tiempo tengo para perderlo

G: Es una buena herramienta pero con un fin equivocado, yo pienso que reconexión sería maravillosa si fuera un canal para comentar lo que a ti no te parece o lo que tú crees que está mal de manera anónima, porque a nosotros no nos aporta llenar una piñata, en qué nos beneficia tener las estrellas en el árbol

H: Y si no tienes estrella? Te traumas?

G: exactamente, o sea no!

*Se explica la situación de que la integración puede fracturarse si los procesos de trabajo siguen fallando

G: Yo creo que ese es un error de tu profesionalismo, porque independientemente de lo que a ti te pase tú debes tener cierta actitud en el trabajo

A: Pero no puedes aislar a la persona de lo profesional

G: No digo que lo aisles pero lo puedes controlar un poco, si yo estoy de malas no tengo porque estar de malas contigo y si vengo de malas y me vale puedo afectar tu trabajo o el mío si necesitabas algo

H: pero si estás de malas no te hace ni buena ni mala persona solo te hace una persona de malas

G: pero a lo que me refiero es que eso es independiente si alguien quiere ser como quiera ser pues equis, pero no lo mezcles con el trabajo, es a lo que me refiero es así de cumple y ya

H: El problema de este proyecto de reconexión es superfluo es que disfrazada de una manera más efímera, si tú eres una persona de malas no significa que no voy a reconocer que eres un buen trabajador, mejor escribo que Fer es un buen trabajador pero es una persona de malas y que es difícil de trabajar pero hay que explicarlo, no por eso no voy a decir que es un buen trabajador y lo que está haciendo reconexión es: “como eres una persona de malas, entonces no escribo sobre ti” y no se trata de eso, a lo mejor ella no es tan buena como él pero como está de buenas yo escribo sobre ella, ese es el problema de reconexión que es muy superficial

A: y de todos los esquemas por ahí va ese intento de “has una revista interna” y lo único que haces es fingir que hay una buena relación no”

H: Y todos sabemos que está maquillada, eso es lo que nos da risa

G: Además lo está haciendo la persona tal vez equivocada

A: Sabes qué debería de ser? Que dentro de la empresa deberían haber tiempos para la persona donde el tipo de módulos, donde el tipo de trabajo

F: No porque te descuentan jajaja

H: pero debería ser parte de la empresa

A: Pero debería ser parte del concepto del trabajo porque dentro del trabajo nos sentamos

G: o incluso llegar a un acuerdo de una vez al mes a la hora de la comida estar comiendo y hablando

H: Grupos distintos

A: sabes qué donde este tiempo se vuelve rentable para nosotros y para la empresa

H: y mira, por ejemplo, en esta cita que teníamos con Consuelo, todos tenemos mucho trabajo, pero todos sabíamos que a las seis teníamos que venir con ella nos tomamos este tiempo pero es para bien de nosotros, no nos quita nada estar aquí sentados, creo que nos aportó muchas cosas pero solo fuimos siete, ese es el problema, y la siguiente semana ¿qué va a pasar? Otros siete, y la siguiente otros siete

A: Yo hace poco hablaba con un amigo de política y me dice es que yo creía en esto y en esto en este líder y esto y yo le dije sabes qué es lo que pasa? Es que siempre queremos creer en algo, te paso la pelotita pero hazlo bien yo voy a creer en ti, cuando lo que deberíamos hacer es mira: yo puedo aportar en esto sí? Yo me comprometo a lo mejor a investigar cómo funcionan las empresas ideales y qué es lo que yo podría hacer en ese sentido y se los expongo en otro día o yo desde mi personal punto de vista les planteo como yo vendo a la empresa para que ustedes se enteren qué hacemos. **Fin de la discusión**