



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN

Diagnóstico de la comunicación y de la cultura para el desarrollo organizacional.
Análisis de las representaciones sociales y de las interacciones comunicativas de
Especialistas en Medios.

Reporte de investigación en la opción de Seminario – taller extracurricular
“Organización, comunicación y cultura”

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
Licenciada en Comunicación

PRESENTA

María del Ángel Monterrosa Fuentes

Asesor: Lic. Irma Silva Franco

Abril de 2013



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

A mis padres, Ángel y María Elena y a mi hermano Gabriel Emilio por su invaluable apoyo: amor y gratitud infinitos para ustedes por siempre.

A mis otros hermanos: Claudia, Vero, Jorge y Karla. A los bebés de la familia Michel, Valeria, Diego y Sebastián. A mi querida tía Ana, quien nunca se nos ha ido y que sé que estaría muy contenta por este logro alcanzado. A Néstor, por estar siempre.

A mis queridos amigos, casi hermanos, colegas universitarios, a quienes tuve la fortuna de conocer en la FES Acatlán mientras cursábamos la licenciatura en Comunicación. Quizás no tuvieron nada que ver directamente con la elaboración de este trabajo, pero siempre han estado conmigo de alguna manera. Este trabajo también va dedicado para ustedes Eder, Brenda, Mariana, Daniela y César por compartirse conmigo y porque de ustedes he aprendido también un montón de cosas que me han enriquecido intelectual y espiritualmente... ¡porque arrieros somos y en el camino andamos!

A Allan, que de ser un compañero de trabajo más, se convirtió en un amigo muy querido, quien hasta la fecha me ha demostrado su apoyo y con quien compartí muy de cerca las alegrías y las angustias propias que implican la elaboración de un trabajo de titulación como el que presento.

A mi ex jefe de trabajo, René, también por el apoyo y la complicidad, por su solidaridad y también por su amistad, y por hacer amena y llevadera la jornada de trabajo con sus simpáticos comentarios y ocurrencias.

Agradezco también a mis ex compañeros de Especialistas en Medios por su colaboración y su ayuda en la aplicación de los cuestionarios y las entrevistas, que dadas las condiciones adversas para trabajar con libertad esta investigación, tuvimos que hacerlo a escondidas, por su complicidad gracias a Christian, Natalia, Job, Vicky, Celene, Judith, Chayo, Alberto y a Arturo.

Hago también un reconocimiento especial a mis compañeras del seminario, Claudia Varela y Tania Vargas, por el apoyo y la solidaridad que me brindaron en todo momento. A Adrián Colmenares, amigo muy querido a quien por suerte volví a encontrar después de varios años en este seminario y con quien compartí innumerables veces, opiniones y divagaciones sobre mil quinientos temas, además de arrojar luz sobre mi persona en más de una ocasión.

A mi asesora Irma Silva por el apoyo, las observaciones y su invaluable guía para la elaboración de este trabajo de titulación. A los profesores del seminario Jorge Pérez, Esteban Lizama, Xavier Ávila y Miguel Ángel Maciel, por el conocimiento compartido, por la entrega y dedicación que imprimieron en cada una de las sesiones y por la grata experiencia de cursar el Seminario Organización, Comunicación y Cultura.

A mi siempre amada casa de estudios, la Universidad Nacional Autónoma de México por cobijarme en sus aulas, en sus jardines, en sus bibliotecas, por mostrarme otros mundos posibles y por dejarme formar parte de ella.

Por mi raza hablará el espíritu

México D.F., a 8 de abril de 2013.

Índice

Introducción	9
Capítulo 1. Aproximación al Entorno Organizacional de Especialistas en Medios	17
1.1 México y el anhelado milagro económico de América Latina	18
1.1.1 Estallido interno: Ejército Zapatista de Liberación Nacional y el desencadenamiento de la crisis política nacional	20
1.1.2 El surgimiento de Especialistas en Medios en plena crisis	23
1.2 Ecología organizacional de Especialistas en Medios	27
1.3 La transformación cíclica: proceso material y producto final	31
1.4 Entorno relevante: mercado, proveedores, clientes, competencia y socios; ámbito, actores/agentes y servicios	36
1.5 Respondiendo a la contingencia. Reporte metodológico de las entrevistas aplicadas a miembros de Especialistas en Medios	40
1.6 Análisis del Entorno Organizacional de Especialistas en Medios	48
Capítulo 2. La crisis como punto de partida: oportunidad y la información como un producto altamente rentable.	59
2.1 Crecimiento, innovación y adaptación. Especialistas en Medios frente al inicio de la era de la información.	63
2.2 Consolidación, permanencia y las oportunidades de negocios.	65
2.3 Autoimagen como identidad: Especialistas en Medios y su lugar en el giro del monitoreo de información.	66
2.4. Estructura formal de la organización	70
2.5 El ideario de Especialistas en Medios	71
2.6 Organigrama	76

2.7 Miembros	82
2.8 Reclutamiento y selección	85
2.9 Funcionamiento formal de la organización y su proceso formal de trabajo	88
2.10 Perfiles de puesto	91
2.11 Inventario de recursos tecnológicos	92
2.12 Estructura funcional (informal)	93
2.13 Proceso de trabajo funcional	95
2.14 Detección de problemas operativos	98
2.15 Análisis del Costo-Beneficio de las problemáticas detectadas	103
Capítulo 3. Incidencia de grupos y actores en el funcionamiento de Especialistas en Medios	107
3.1 Teoría de los Actos	109
3.2 Tipología de costos	112
3.3. Entre el hacer, el dejar de hacer o el seguir haciendo: la incidencia de grupos y actores en el funcionamiento de Especialistas en Medios.	118
3.4 Especialistas en Medios desde la Teorías Clásica y como metáfora de la Organización.	120
3.5 Organización: importancia y tipología del carácter organizacional	123
3.5.1 ¿Cómo es el carácter de EM?	127
3.6 El comportamiento del individuo dentro de la organización	128
3.7 El comportamiento del grupo dentro de la organización	140
3.7.1 El grupo y la comunicación	146
3.7.2 El liderazgo en la organización	152
3.7.3 Importancia del poder y su tipología	155
3.7.4 Negociación y estrategias	158

3.8 Comportamiento de individuos y grupos al interior del área de Análisis	159
3.8.1 El papel de la comunicación en Análisis y su relación con los roles de liderazgo y poder.	161
3.9 Canales, redes y estructuras de comunicación	162
3.9.1 Estructura de comunicación al interior de Análisis	167
3.10 Auditoría comunicativa	169
3.10.1 Clima Comunicativo	169
3.10.2 Flujo de Información	170
3.11 Diagnóstico cuantitativo de la comunicación de EM: vitrina metodológica	171
3.12 Resultados de la aplicación de cuestionarios sobre el clima comunicativo en el área de Análisis de EM	173
3.13 Resultados del cuestionario sobre el flujo comunicativo en el área de Análisis en EM	177
3.14 Análisis de la auditoría comunicativa de Especialistas en Medios	179
Capítulo 4. La complejidad organizacional desde la perspectiva de la Teoría General de Sistemas de Niklas Luhmann	181
4.1 Subjetividad, percepción y acción	185
4.2 La acción comunicativa de Jürgen Habermas	190
4.3 La importancia de las representaciones sociales como base fundamental para lograr acuerdos.	192
4.4. Diagnóstico cualitativo de la comunicación en Especialistas en Medios: justificación de la técnica y vitrina metodológica.	195
4.5 Reporte general de las entrevistas aplicadas	200
4.5.1 Comunicabilidad	200
4.5.2 Comunicación informal	202

4.5.3	Retroalimentación entre compañeros	203
4.5.4	Retroalimentación Jefe-trabajador	204
4.5.5	Retroalimentación organización-trabajador	205
4.5.6	Retroalimentación Cliente-trabajador	206
4.5.7	Conflictos	206
4.5.8	Heteroimagen	208
4.5.9	Habitabilidad	210
4.5.10	Grupos	212
4.5.11	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	214
4.5.12	Escenarios a futuro	215
4.5.13	Propuestas	216
4.6.	Interpretación de resultados	223
Capítulo 5. Cultura para el cambio en la organización		231
5.1	Apuntes sobre cultura, identidad y comunidad	232
5.2	Estrategias comunicativas para lograr habitabilidad comunitaria en EM	237
Conclusiones		247
Fuentes consultadas		256
Anexo 1		263
Anexo 2		273
Anexo 3		277

Introducción

Por lo general, cuando se plantea la idea de un estudio en comunicación organizacional se perfila de inmediato con estrategias de tipo cosmético, vinculadas principalmente con la imagen empresarial y con los aspectos que de ella derivan. Esta problemática surge debido a que el campo de la comunicación organizacional en nuestro país es un terreno mal entendido en el que los problemas preponderantes están vinculados con el liderazgo de la empresa, su posición en el sector, su productividad, su éxito económico y su reputación.

Tal pareciera que lo único importante para las organizaciones son las relaciones que establece al exterior de sus fronteras, cuando en realidad, las problemáticas centrales, las más sensibles, tienen que ver justamente con sus aspectos internos, desde el diseño de su estructura y su funcionamiento, pasando desde luego por todos aquéllos factores que se relacionan con los miembros que conforman a la organización, los cuales son parte fundamental, pues gracias a ellos la organización puede cumplir sus objetivos, a pesar de que en el plano real, los sujetos no sean vistos como elementos vitales para la sobrevivencia del sistema, sino como piezas de fácil remplazo según los intereses de la organización.

Ávila (2006) señala que la concepción que se tiene de la comunicación está permeada por una visión reduccionista que la limita a la problemática de los medios, por lo que un profesional de la comunicación a lo más que puede aspirar es a ser un técnico calificado en su uso instrumental. Es común que el papel de un comunicólogo organizacional vea limitadas sus funciones como un simple hacedor de medios institucionales (revistas, boletines, periódicos murales, etc.), los cuales no siempre cumplen los cometidos que se pretenden, pues carecen de estrategia, fundamento y argumento científico.

Dicho lo anterior, el papel del estudioso de la comunicación en las organizaciones cobra relevancia en tanto que por medio de la investigación científica otorga sentido y dirección a un campo académico que tiene una relación intrínseca con la vida social organizada en el plano de lo real.

Lograr que los integrantes de la organización se identifiquen con los objetivos de la misma resulta un reto y una necesidad también y tiene como finalidad lograr un círculo virtuoso al interior de la organización, en donde sus habitantes se sientan cómodos y en la medida de lo posible, plenos con la actividad que realizan.

Esto a grandes rasgos, es la razón que justifica este estudio, porque si bien es importante que una organización logre sus objetivos, permanezca, crezca y se posicione dentro de su sector como líder, también es importante voltear la mirada hacia la subjetividad de la que está hecha. Los humanos no son máquinas programables, son sujetos activos que construyen sus propias representaciones sobre su ser y su hacer, en función de su entorno, pero también en función de su interacción con los otros.

Estas representaciones funcionan como mediaciones en la actuación diaria de los sujetos y la comunicación nos permite exponer esa diferencia y lograr acuerdos, conciliar las distintas partes, lograr entendimiento.

La organización objeto de estudio que se aborda en este trabajo es Especialistas en Medios, una empresa dedicada desde hace 18 años al monitoreo y análisis de información difundida en los diversos medios masivos.

Sus áreas centrales de operación se encuentran concatenadas, pues son interdependientes una de la otra y los errores que surgen en cualquiera de ellas, terminan por afectar los procesos de operación de las demás. Otro de sus problemas recurrentes es la rotación de personal, lo cual incide de forma negativa en los procesos de trabajo al surgir divergencias en cuanto al entendimiento de procesos de trabajo y objetivos. En este sentido, no es la productividad un tema que interese a esta investigación, sino más bien, se enfoca en aquellos aspectos más profundos que tienen estrecha correspondencia con los miembros que la componen.

Dicho lo anterior, se cree que la desarticulación comunicativa de las áreas produce estos conflictos, además una identificación precaria (si es que existe) de los miembros con los objetivos que persigue la empresa, por tanto, la pregunta de

investigación que rige el presente estudio es la siguiente: ¿Cuáles son las representaciones sociales y las interacciones comunicativas que inciden o que no inciden en la cultura organizacional de Especialistas en Medios?

Actualmente EM es una empresa consolidada y líder en su ramo que al paso de sus 18 años de vida ha multiplicado casi en siete veces su tamaño. A pesar de que cuenta con una cartera de clientes, se dibuja un escenario en el que la empresa no está concentrando sus esfuerzos para que el personal tenga un rendimiento óptimo y se sienta comprometida con el trabajo que realiza, problemática que se manifiesta de muy diversas maneras en las distintas áreas que componen a la organización y que van más allá de cuestiones operativas, sino con un sentido de pertenencia de los miembros hacia la organización.

El objetivo que persiguió esta investigación fue proponer estrategias de intervención enfocadas al desarrollo organizacional de la organización ya mencionada. Para esto, fue indispensable dividir este estudio en cinco etapas distintas o diagnósticos, los cuales se corresponden con cada uno de los capítulos del presente trabajo, el cual es el resultado de inmersión en el concepto de organización, por lo que el abordaje del mismo se ha dividido en cinco capítulos que dan cuenta del proceso teórico, metodológico y técnico que a continuación se describe brevemente.

El primer capítulo consiste en un diagnóstico del entorno organizacional de Especialistas en Medios, para lo cual se utilizaron conceptos tales como sistema, suprasistema, subsistema, entorno, entorno relevante, input y output a partir de autores como Baptista (1991), Ruiz (1995), Ballivan (2006), Luhmann (1991), Piñuel y Martín (1982), Serrano (2004), principalmente.

Se da cuenta del contexto político, económico y social en el cual tuvo lugar el surgimiento de EM, así como también se describe la configuración de su ecología organizacional, es decir, las relaciones que establece al interior de sí misma y al exterior.

Se describen procesos de trabajo de las áreas centrales (input/output), así como también los vínculos que mantiene con otros sistemas de su entorno relevante. Finalmente, se describen las contingencias y problemáticas recurrentes, cuáles son las circunstancias actuales que afectan su modo de operación y los mecanismos de retroalimentación que utiliza para lograr su permanencia.

De igual manera, se hace una crítica de los elementos del entorno que afectaron la conformación de la empresa, así como también se aborda el entorno específico de la misma partir del planteamiento de la prospectiva. Para esto se utilizaron las propuestas metodológicas de Paturel (2006) y de Miklos (2006), con lo que se delinean escenarios de futuro (futurables y futuribles) de Especialistas en Medios.

El capítulo dos se sumerge en las entrañas de la organización con la finalidad de conocer, describir y analizar su estructura y funcionamiento, conceptos que se abordaron a partir de autores como Bobbit y Ruíz Olabuenaga (1995), así como una caracterización de los diversos elementos que intervienen en la configuración de la estructura organizacional tales como ideario organizacional, miembros, organigrama, reclutamiento y selección de personal, perfiles de puesto, etc. Todo esto desde la formalización de la empresa, con la finalidad de confrontarlo con los procesos reales o informales que se llevan a cabo dentro de la misma, para lo cual se utilizaron las aportaciones teóricas de Mayntz (1980) y Bartoli (1992), principalmente.

También se presentan algunos de los problemas detectados durante los procesos de trabajo, mismos que fueron medidos con instrumentos cuantitativos de investigación tales como la hoja de inspección y el diagrama de dispersión, además del diagrama causa-efecto o diagrama de espigas Pescado Ishikawa. Estas problemáticas se analizaron en función de los conceptos teóricos con el objetivo de identificar si éstas pertenecen a la dimensión de la estructura o a la dimensión del funcionamiento de la organización y si estos son abordables a partir de la comunicación.

El tercer capítulo aborda el funcionamiento de la organización en relación con los grupos y actores que la conforman y su objetivo fue realizar un diagnóstico

comunicativo en el que se reconociera la incidencia de los distintos actores en función de las problemáticas detectadas en el capítulo previo.

El sustento teórico del tercer apéndice está basado en autores como Moles (1983) y su Teoría de los Actos para poder explicar que el hacer o el dejar de hacer una determinada tarea tiene distintas clases de costos.

Lo anterior se robustece con conceptos tales como la de individuo y comportamiento y la relación que mantiene con el estudio del comportamiento organizacional, noción que se describe a profundidad y que se enlaza con otros términos tales como actitudes, personalidad, percepción, aprendizaje, motivación y toma de decisiones, a partir del planteamiento de Robbins (1997) y la tipología de las organizaciones elaborada por Bridges (2003).

Este tercer apartado contempla la elaboración de una auditoria comunicativa por medio de la aplicación de dos cuestionarios diseñados para medir el clima comunicativo y el flujo de comunicación al interior del departamento de Análisis de Especialistas en Medios, por lo que se presentan datos duros obtenidos del procesamiento y análisis del trabajo de campo.

El cuarto capítulo toca propiamente la complejidad organizacional vinculada con la comunicación en tanto expresión humana. El sustento teórico aquí presentado funciona más bien como una justificación que nos permite explicar las problemáticas abordadas previamente, pero ahora desde un enfoque cualitativo. Se introduce la complejidad de la organización a partir de la perspectiva de la Teoría de Sistemas elaborada por Luhmann (1991), cuya premisa parte de la negación del factor humano en las organizaciones. No obstante, se pone de relieve el problema de la doble contingencia y se complementa con las nociones de percepción, subjetividad y acción, temas que ponen sobre la mesa una confrontación crítica hacia la Teoría de Sistemas desde el enfoque humanista de Habermas, perspectiva que es antecedida en el desarrollo de este trabajo por la propuesta de Moles (1983) a partir de su Teoría de los Actos.

Dado que este reporte se enfocó en la parte cualitativa de los conflictos de la organización, se apoya también del concepto de representaciones sociales (Revilla, 2001), un elemento fundamental en la realización de este reporte y en general, del proyecto de investigación que guía el trabajo en conjunto.

Para poder conocer cuáles son las percepciones que tienen los miembros de la organización sobre su ser y su hacer inmersos en la organización, fue necesario acudir a ellos para que, desde su experiencia personal y por medio de la entrevista a profundidad, narraran la manera en cómo la viven diariamente, cuáles son las problemáticas que se les presentan, cómo las resuelven, además de conocer cuáles son representaciones que tienen de la organización y del papel que juega la comunicación al interior de la misma.

Así pues, a partir del propio discurso de los miembros, se pudieran formular propuestas, posibles soluciones a los conflictos enunciados, cómo a partir de la comunicación y de su función mediadora se puede resolver el conflicto.

En el quinto y último capítulo se aborda a la organización en relación con los conceptos de cultura e identidad como construcciones hechas a partir de las interacciones simbólicas de los individuos, desde el planteamiento de Larrain (2003) amarrándose así la propuesta de abordaje sistémico de este trabajo.

Se proponen estrategias comunicativas como resultado del tejido conceptual que se siguió durante el desarrollo de la investigación. Dichas estrategias comunicativas están diseñadas para lograr habitabilidad comunitaria (Félix, 2012), al interior de la organización, desarrollar cultura organizacional e identidad de los miembros respecto a la organización en la que cohabitan.

CAPÍTULO 1

Aproximación al Entorno Organizacional de Especialistas en Medios

1. *Aproximación al Entorno Organizacional de Especialistas en Medios*

Para la elaboración de este primer capítulo se recurrió a la revisión documental como técnica de investigación básica para cualquier tipo de estudio. De acuerdo con Icart (2006), la revisión bibliográfica “comprende todas las actividades relacionadas con la búsqueda de información escrita sobre un tema acotado previamente y sobre el cual, se reúne y discute críticamente, toda la información recuperada y utilizada” (p. 12).

La autora nos dice que esta técnica se sitúa inmediatamente después de la identificación y definición del problema-pregunta y es una actividad que debe estar presente a lo largo del proceso de investigación. Esta técnica supone dos fases, una heurística y otra hermenéutica. La primera se basa en la búsqueda, recopilación y discriminación de la literatura referente al tema a tratar, mientras que a la segunda, corresponde propiamente la lectura, el análisis, y la interpretación de su utilidad para el tema que se pretende desarrollar.

Para la elaboración del apartado sobre los aspectos contextuales, se utilizó bibliografía especializada en política y economía, principalmente. Los textos utilizados para el desarrollo de este trabajo pueden ser revisados en el apartado de referencias y la selección de los mismos corrió a cargo de la autora. También se echó mano de documentos reproducidos en la red, como artículos y libros en formato digital.

Así, pues este apartado tiene la finalidad de otorgar un panorama general de los acontecimientos más relevantes ocurridos durante el surgimiento, el desarrollo y el presente de Especialistas en Medios, por lo que se aborda descriptivamente a la organización en relación con su entorno para poder dimensionar los aspectos que gatillaron y que gatillan a la organización objeto de estudio y que permean directamente en sus condiciones materiales de vida y en su quehacer cotidiano.

1.1 México y el anhelado milagro económico de América Latina

En la década precedente a 1994 tuvieron lugar las administraciones de los ex presidentes Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988) y Carlos Salinas de Gortari (1988-1994). Después de la crisis a principios de la década de los ochenta, el sexenio encabezado por De la Madrid fue uno marcado por la deuda externa y la transición al modelo neoliberal¹, cambio que englobó transformaciones de tipo estructural tales como: la apertura unilateral y acelerada de la economía, la flexibilización de la política de inversiones extranjeras, el redimensionamiento de los sectores público y paraestatal y la creación de un sistema financiero paralelo que operó al lado de la banca nacionalizada (Guillén, 2000, pp. 40-41). Dichos aspectos fueron perfilando las condiciones económicas sobre las cuales se movería el país en los próximos años, redefiniendo su papel en la economía global y tendió los puentes para convertirlo en una economía abierta.²

Carlos Salinas de Gortari asumió la presidencia del país en 1988 y una de sus primeras acciones de gobierno fue la puesta en marcha del Programa Nacional de Solidaridad (PRONASOL), que de acuerdo con Cordera y Lomelí (1999) era un “instrumento de política social que estaba encaminado a la superación de los rezagos sociales más lacerantes de los grupos más vulnerables de la sociedad mexicana”.

PRONASOL fue instrumentado como respuesta al entorno social adverso que dio lugar a la crisis iniciada en 1982 a raíz de la modificación de la política cambiaria y

¹ Uno de los programas de gobierno puestos en marcha por De la Madrid fue el Programa Inmediato de Recuperación Económica (PIRE), en el cual una de las medidas prioritarias fue el control rígido de la oferta monetaria y cuyas características eran: “la reducción del gasto público, el incremento de los impuestos al consumo, el reforzamiento de los controles salariales, la liberación de los precios internos, el ajuste de los precios y tarifas de los bienes y servicios producidos por el Estado, la fijación de tasas de interés positivas con el fin de frenar la fuga de capitales y el establecimiento de un tipo de cambio ‘flexible’ que estimulara el crecimiento de las exportaciones” (Guillén, 2000, p. 39). Lo anterior es relevante porque estas condiciones fueron el caldo de cultivo propicio para la implantación y adaptación de las nuevas políticas de economía internacional que sin duda tuvieron una afectación directa en el espectro social, político y económico de las que aún somos consecuencia.

² En esa misma década, pero en el ámbito internacional, tuvieron lugar gobiernos de los conservadores Ronald Reagan (1981-1989) en Estados Unidos y Margaret Thatcher (1979-1990) en Reino Unido. Con este panorama, los procesos de privatización y desregulación se extendieron posteriormente a otros países, instaurándose así la tendencia privatizadora que se reforzó con el derrumbe del socialismo real en Europa Oriental (Guillén, 2000).

se basó en tres ejes principales para el combate a la pobreza: el bienestar social, el apoyo a la producción y el desarrollo regional.

Otro de los aspectos característicos del mandato de Salinas de Gortari fue la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en 1993, acuerdo firmado por México con Estados Unidos y Canadá y con el que supuestamente, nuestro país se beneficiaría en materia económica en el sentido de captar mayor proporción de inversiones estadounidenses y canadienses, además de lograr un aprovechamiento mayor de las economías a escala y el aumento de la competencia, logrando así un efecto de una integración significativamente mayor en términos económicos, elevando así la productividad (Lustig, 1994).

La eliminación de barreras comerciales alentaría la producción de plantas de tamaños más eficientes, una mayor integración vertical y horizontal de los procesos de producción entre los países miembros del área de libre comercio, así como una difusión más rápida de los adelantos tecnológicos.

De acuerdo con Lustig (1994), a principios de los años noventa, la inflación había disminuido sustancialmente y la recuperación económica se encontraba en marcha. Cuando se aprobó el TLC, las expectativas optimistas se dispararon y este optimismo se vio reforzado por el aumento al gasto social a partir de 1989 y México parecía entonces, ir por el camino de la modernización económica y social.

Sin embargo, a partir de la entrada en vigor de este acuerdo, en México se puso de manifiesto la vulnerabilidad del país y su dependencia de la economía estadounidense. Siguiendo a Calderón (2005), si bien dicho tratado permitió el auge del intercambio comercial de los tres países miembros, el impacto en México significó una baja en el crecimiento de los empleos, lo que trajo consigo también el desmejoramiento salarial y por ende, el detrimento de las condiciones de vida, aunado al incremento en la concentración de los flujos comerciales de empresas monopólicas. Al respecto, este mismo autor apunta:

México mantiene un dinamismo por demás precario, desigual e inestable, aspectos que se han acentuado en los años del TLCAN. En dicho periodo se registró una profunda crisis (diciembre de 1994), considerada en su momento por

el Fondo Monetario Internacional (FMI) como la primera del siglo XXI, pues reflejó la alta vulnerabilidad que la actividad especulativa deja a los países inmersos en procesos de liberación.

La tasa media de crecimiento anual del PIB por habitante durante el TLCAN es de sólo 0.96%. Se buscaba y prometió un crecimiento acelerado, estable y sustentable; pero ni siquiera logramos crecer (Calderón, 2005).

1.1.1 Estallido interno: Ejército Zapatista de Liberación Nacional y el desencadenamiento de la crisis política nacional

El primero de enero de 1994 salió a la luz el conflicto armado en Chiapas, una rebelión que cimbró el sistema político nacional, llamando también la atención en el ámbito internacional. Este acontecimiento puso sobre la mesa el olvido y el rezago en el que habían vivido (y continúan viviendo) los indígenas de México desde tiempos antiquísimos y que como bien apuntó Monsiváis (2003, p. 11), “antes de 1994 jamás se había aceptado la densidad del racismo en México”.³

La supuesta estabilidad económica, política y social que Salinas de Gortari presumió durante su administración se vino abajo y expuso la lógica de carencia y desigualdad que aún prevalecía en las comunidades de la selva Lacandona, un asunto que si bien se intentó confinar a un aspecto regional, el movimiento armado dejó ver que se trataba de asuntos de alcance nacional.

A partir de Chiapas la crisis política nacional se hizo permanente, el EZLN le declara la guerra al Gobierno de la República y toma la ciudad de San Cristóbal de las Casas, y poblados del estado como Ocosingo, Chamal, Altamirano y Las Margaritas.

El asesinato del Cardenal Juan Jesús Posadas Ocampo ocurrido en Guadalajara se explicó en su momento como una “equivocación” por parte de los narcotraficantes, quienes de acuerdo con los informes oficiales de la Procuraduría

³ Pról. Rovira, G. (2003) *EZLN: Documentos y comunicados. Tomo 4: 14 de febrero de 1997 / 2 de diciembre de 2000*. México: Era.

General de la República, se habían confundido, pues no era el Cardenal el objetivo a eliminar.

En 1994 también estaban por celebrarse los próximos comicios electorales en los que se definiría el nuevo presidente de la República, los candidatos: Luis Donaldo Colosio Murrieta por el Partido Revolucionario Institucional; Diego Fernández de Cevallos por Acción Nacional; y finalmente, Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano, por el Partido de la Revolución Democrática, quien por segunda ocasión se postulaba como candidato a la presidencia por su partido.

Cárdenas era el candidato de la oposición, pues ya en 1988 había participado en la contienda electoral y, pese a obtener el triunfo, una “caída del sistema” impidió que asumiera el poder en ese año.

El periodo de campañas electorales se vio marcado por el magnicidio del candidato del PRI el 23 de marzo de 1994 en Lomas Taurinas, Baja California, días después de que diera un discurso en el que se pronunció a favor del desmantelamiento del régimen de partido del Estado, lo cual significaba otorgar una posición menor al partido hegemónico en cuanto a la toma de decisiones y por tanto, la injerencia del mismo en asuntos netamente relativos al Estado, preponderando las funciones de éste último.

El ambiente de ese entonces estuvo caracterizado por el miedo, un aspecto que definió el triunfo del partido tricolor, y para agosto de ese año, Ernesto Zedillo Ponce de León fue designado como el candidato del PRI a la presidencia de México.

Poco más de un mes después de las elecciones, otro hecho tuvo resonancia contundente en el clima político: el asesinato de José Francisco Ruiz Massieu, entonces Secretario General del PRI, el 28 de septiembre.

El encargado dar seguimiento a este caso, fue el propio hermano del fallecido, Mario Ruiz Massieu, quien fungía como Subprocurador General de la República y acusó a militantes priistas de obstaculizar el proceso de investigación, por lo que

pocos días antes de finalizar el sexenio de Salinas de Gortari, renunció a su cargo y a su militancia con el partido (Fernández, 2005).

Pocos días después de la toma de posesión de Zedillo, el EZLN declaró que había tomado las cabeceras de 38 municipios en Chiapas. Esta información era contradictoria con lo que hasta ese momento se había difundido y el gobierno sólo coadyuvó a la confusión: “En todo caso ese día [el 19 de diciembre de 1994] salieron del país más de 700 millones de dólares” (Tello, 2007). El autor apunta lo siguiente:

En esa fecha se convocó a una junta bautizada como Pacto para el Bienestar, la Estabilidad y el Crecimiento, en la que dirigentes de los sectores obrero y campesino mantuvieron un diálogo con el gobierno y se informó sobre un cambio de régimen cambiario, y para el día siguiente se anunció un acuerdo sobre abrir la banda de flotación en 15%. A lo largo del miércoles 21 de diciembre el gobierno mantuvo el acuerdo de devaluar un máximo de 15%. Quienes quisieron comprar dólares a la nueva paridad lo pudieron hacer sin restricciones. Pero quienes disponían de información privilegiada sobre la disposición gubernamental de modificar el régimen cambiario y pasar a la libre flotación aprovecharon la circunstancia y en unas cuantas horas cambiaron pesos por dólares... Cuando se realizó el corte y valuación de la jornada la sangría se hizo evidente: en esos momentos dramáticos entre el 20 y 21 de diciembre de 1994 unos cuantos mexicanos vaciaron 4 633 millones de dólares de las reservas internacionales. Esta cifra representó la salida de capitales más elevada del México moderno en un solo día: el Banco Central perdió, prácticamente la mitad de todas las reservas internacionales con las que contaba el país. (Tello, 2007, p. 652).

Las consecuencias para la economía nacional que trajo el “error de diciembre” fueron catastróficas. En 1995, el PIB descendió 6.2% y la pobreza pasó de 36% del total registrado en 1994 a 43% del total de la población en 1996.⁴ La devaluación del peso junto con el incremento de las tasas de interés, provocó que muchas empresas y personas quebraran, pues no pudieron cubrir los pagos de los

⁴ Tello, C. (2007) *Estado y desarrollo económico: México 1920-2006*. México: UNAM.

créditos que habían adquirido con la banca comercial, misma que ya se había privatizado, aunado todo esto al desempleo desbordado.

El quiebre de la banca fue resuelto por el Estado mediante la creación del Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA), fidecomiso cuya finalidad era evitar los problemas financieros de los bancos, y que al principio no contaba con aportaciones de recursos públicos, situación que se modificó con el error de diciembre y se adquirió como una deuda pública.

Tello (2007) apunta que para finales del año 2000, el costo del salvamento bancario costó más de un millón de millones de pesos, lo que significaba el 15% del PIB, equivalente a más de 90 mil millones de dólares. Para agosto de 2006, la Comisión de Investigación sobre el Instituto para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB) indicó que el costo del rescate bancario había ascendido a un billón 278 mil millones de pesos, cifra estrafalaria que representaba el 17% del PIB, una deuda que según estimaciones, tardará en liquidarse 70 años y misma que se ha ido cubriendo con los impuestos de la población.

1.1.2 El surgimiento de Especialistas en Medios en plena crisis

Delineadas estas problemáticas, es posible abordar a la organización en su surgimiento y desarrollo hasta la actualidad. Dada la crisis económica que el país atravesaba, los recortes presupuestales para las diversas instancias del gobierno se vieron reflejadas primeramente en los departamentos de comunicación social y este hecho coincide con el nacimiento de Especialistas en Medios, cuya fundadora y actual presidenta del Consejo de Administración, Olga Mireles, dejó el área de monitoreo del entonces Departamento del Distrito Federal tras desempeñarse en el servicio público por 18 años y se asocia con otros compañeros y colaboradores de su antiguo trabajo.

La empresa en ciernes decide absorber el trabajo que esas áreas del gobierno ya no pudieron solventar, por lo que prácticamente comenzó a operar como una

empresa *outsourcing*, que proveía de servicios de información a dependencias tanto públicas como privadas.

Los fundadores de la empresa la describen como un lugar en el que se concibe a la información como una fuente de poder que permite tomar decisiones y que exige a su personal un alto grado de concentración.⁵

EM comenzó a operar en agosto de 1994 con una plantilla de 30 personas, mismas que fueron capacitadas para realizar actividades de monitoreo de medios electrónicos, como recortadores y calificadores de medios impresos. Sus servicios comenzaron a ofrecerlos de manera gratuita bajo la modalidad de “promociones”, con el objetivo de que el cliente conociera y probara el producto.

No obstante, la crisis económica por la que atravesaba todo el país afectó a la empresa, pues sus deudas se multiplicaron, dado que el equipo de cómputo con el que operaban había sido adquirido a crédito. Aún así, la única forma de salir a flote era buscando clientes todos los días.

Para 1995, EM ya contaba con Bancomer, el gobierno de Oaxaca, Tribasa y Coca Cola como sus primeros clientes. Las plataformas tecnológicas con las que trabajaba la empresa se reducían hasta ese entonces al fax, como el medio de transmisión de datos más sofisticado de ese tiempo, pues la Internet aún no había llegado a México, y ciertamente, se veía como algo lejano. Del mismo modo, el software con el que se operaba era el elemental.

Sobre el aspecto tecnológico es importante mencionar que si bien el nuevo orden económico que se estaba implantando en el mundo, trajo consigo cambios sociales importantes, la tecnología no fue un asunto menor. Si antes la ciencia y la tecnología se advertían como elementos secundarios dentro de un proceso de desarrollo que se determina de manera automática a partir de los patrones

⁵ Puebla, B. (2004) *Comunicación y eficacia organizacional. Diagnóstico comunicativo y organizacional del departamento de prensa de la empresa Especialistas en Medios*. Tesis de licenciatura para obtener el título como Licenciada en Periodismo y Comunicación Colectiva. Facultad de Estudios Superiores Acatlán, Universidad Nacional Autónoma de México.

establecidos según el modelo económico escogido, comenzaba a configurarse también un nuevo orden de importancia e incidencia en lo tecnológico y lo social.

La globalización es actualmente un fenómeno que tiene consecuencias políticas, económicas, sociales, culturales y tecnológicas y está caracterizada básicamente por la aceleración de los procesos de desregularización en la circulación de todo tipo de flujos, especialmente los financieros. Se le define también como la última fase del capitalismo, la cual está acompañada por la denominada tercera revolución industrial, siendo la aplicación de las nuevas tecnologías su sesgo más característico, pues éstas han ido configurando en los últimos tiempos la infraestructura básica de la economía, la ciencia, la política, la educación y las artes.⁶

El Internet ha sido un factor determinante en nuestra época. Si bien la llegada de esta herramienta a nuestro país se dio en 1989 con la conexión del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, en el Campus de Monterrey hacia la Universidad de Texas en San Antonio, fue hasta 1994 cuando la red de redes se abre a nivel comercial, con la formación de la Red Tecnológica Nacional (RTN), integrada por MEXnet y CONACYT. Para 1995 el número de computadoras enlazadas a la red y el aumento considerable de usuarios

⁶ Sobre la globalización, Meyer (1995) hace un interesante apunte sobre las implicaciones del TLCAN en relación con las implicaciones culturales en México y el intento de insertarlo al mundo global. El autor retoma una entrevista realizada al profesor Samuel P. Huntington, el politólogo más famoso de Harvard, en la que reafirmó algunas cuestiones planteadas en su artículo *"The Clash of Civilizations?"* publicado en *Foreign Affairs*. Las afirmaciones de Huntington tenían como base la observación del sistema internacional en el último milenio y afirmaba entonces que "México es una de las tres naciones en el mundo, a lado de Rusia y Turquía, que atraviesa por un proceso de redefinición en términos de conmutar de una civilización a otra". Esta afirmación, tuvo como base la observación de la evolución del sistema internacional en el último milenio, y concluía que "México es un país en transición, que ha decidido abandonar la cultura latinoamericana para abrazar, en su lugar a la norteamericana". Decisión tomada, según el profesor, por el "grupo dominante" en México, presuponiendo la aceptación de la sociedad. En este sentido, Meyer sostiene que nuestro país es visto, junto con Turquía y Rusia como "un país desgarrado", porque está en el proceso histórico de cambio de identidad o pertenencia a una civilización y critica la afirmación de Huntington sobre que en México existen las tres condiciones propicias para que este cambio se dé, a saber: 1) que las élites del país que cambia tengan interés genuino en esa transformación; 2) que el pueblo acepte el cambio; y 3) que las élites de la civilización a la que se va a unir el converso, lo acepten. No obstante, Meyer refuta la tesis del politólogo estadounidense a partir de sus propios postulados sobre los elementos que conforman la definición de civilización del propio profesor de Harvard. Véase Meyer, L. (1995) *Liberalismo autoritario: las contradicciones del sistema político mexicano*. México: Océano, pp. 43-48.

registrados, mereció que ese año se catalogara, por algunas publicaciones internacionales especializadas como “el año de Internet”.

El uso del Internet en México aumentó en 293.6% de enero a diciembre de ese mismo año, no obstante, es en 1996 cuando se da el boom del uso de la red en nuestro país al registrarse poco más de dos mil dominios (Gutiérrez, 1997).

Según Castells (2006), nuestra época se caracteriza, por la revolución de la tecnología de la información, misma que “indujo la aparición del informacionalismo como cimiento material de la nueva sociedad. En el informacionalismo, la generación de riqueza, el ejercicio del poder y la creación de códigos culturales han pasado a depender de la capacidad tecnológica de las sociedades y las personas, siendo la tecnología de la información el núcleo de esta capacidad” (p.406).

Esta era del informacionalismo también se caracteriza por el aumento del volumen de información que se genera desde diversos ámbitos, ya no sólo se habla de los medios de información, sino también de las redes sociales en donde el ciudadano de pie también se convierte en un generador de información. La información cobra cada vez más relevancia, no obstante, su velocidad de consumo no está a la par con la velocidad de su generación.

Si bien antes la información quedaba plasmada de manera física y le llevaba tiempo actualizarse, ahora la información que genera la prensa, por ejemplo, puede actualizarse en tiempo real mediante el uso de las diversas plataformas tecnológicas existentes: la fecha de caducidad de la información cada vez es menor, más próxima. Lo novedoso pierde su carácter en cuestión de minutos.

La labor de EM se complejizó en poco tiempo, pues aunado a la crisis económica y social, el auge del desarrollo tecnológico, propiamente con la llegada del internet, supuso un nuevo reto a afrontar, que si bien en su momento no fue del todo contundente, ahora sí lo es y es una plataforma que no puede dejarse de lado.

Tanto productos como procesos tuvieron que incorporar una nueva herramienta con la finalidad de cubrir las necesidades de los clientes y ofrecer un servicio de vanguardia, no obstante, al ser un elemento relativamente incorporado, en la red siguen surgiendo plataformas que siguen gatillando a Especialistas, en el sentido en que continúan buscando la manera de adoptar las nuevas tecnologías (sobre todo las redes sociales) y ver la manera en cómo pueden trabajar con ellas para mantenerse a la vanguardia.

Al exterior de sus fronteras, el factor tecnológico forma parte del entorno de Especialistas que lo afecta continuamente de manera permanente. Si bien hasta este momento ya se han descrito algunos de los elementos del entorno de EM, conviene precisar con exactitud cómo se configura la ecología organizacional de Especialistas dentro y fuera de sus propias fronteras, como se explica en el siguiente apartado.

1.2 Ecología organizacional de Especialistas en Medios

Anteriormente se han caracterizado de manera breve diversos aspectos contextuales de la organización. A continuación, la mirada se centra en la propia empresa como un sistema inserto en un entorno y a su vez, el sistema como contenedor de otros subsistemas. Es por esto que es necesario hacer una referencia teórica a estos conceptos con la finalidad de materializarlos esquemáticamente en relación con el objeto de estudio, es decir, EM.

Diversos autores coinciden de manera general en la definición de sistema. Para Ballivan (2006), un sistema es “un conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto”. Por su parte, Ruiz (1995) caracteriza a la organización como “un sistema social abierto”, que reconoce la existencia de un entorno cuyos elementos “interactúan con los suyos propios, influyendo y siendo influidos por él”.

Ruiz afirma también que el conjunto de elementos propios a una organización puede ser explicado en dos niveles, uno macro y otro micro. Por nivel macro, el

autor entiende “los influjos provenientes de los entornos institucionales legales, económicos, culturales, políticos, educativos, etc. Mientras que en el nivel micro se encuentran los elementos que configuran a la organización en sí misma, es decir, los individuos, grupos y otras organizaciones relacionadas con el giro y ramo de la organización específica.

Este mismo autor introduce el concepto de entorno para explicar lo que rodea y lo que conforma a una organización. Por entorno nos dice que “son todos aquéllos elementos (personas, grupos, organizaciones, condiciones sociales y técnicas) con las que intercambia sus materiales, su energía y su información y que, por tanto, ejercen influjo sobre ella y ésta, a su vez, lo ejerce sobre ellos”.

No obstante, es importante decir que el entorno no debe ser entendido como una entidad completamente diferenciada por una frontera entre él y la organización, ni como algo impuesto, determinado, pues nos dice el autor que la frontera entre la organización y su entorno puede ser difusa, sin embargo, el sistema puede elegir su propio entorno “sobre todo para cambiarlo y alterarlo”.

En este mismo sentido, Luhmann (1991) afirma que para cada sistema el entorno es distinto, ya que cada sistema guarda referencia con su propio entorno, los sistemas están estructuralmente orientados a él, y sin él no podrían existir, por esto, los sistemas son autorreferentes. El autor dice también que “el entorno alcanza su unidad sólo mediante el sistema y siempre en relación con el sistema. El entorno está demarcado por horizontes abiertos y no por límites rebasables. El entorno no es ningún sistema”.

Martín y Piñuel (1982) designan al sistema como “una entidad real” de la que distinguen conjuntos a los que denominan “agregados”, es decir “entidades que se constituyen por la concurrencia de más de un elemento”. A los elementos que se organizan en un sistema los señalan como componentes del sistema y al respecto establecen dos criterios de diferenciación: estructural y funcional.

El esquema que se presenta a continuación da cuenta gráficamente de cómo está constituido el sistema, cuáles son sus componentes (subsistemas), así como los

elementos que se encuentran en su periferia (suprasistema) y de los cuales depende para realizar sus funciones.

Esquema 1. Ecología organizacional de Especialistas en Medios (adaptado de Baptista, P. (1991) *Las organizaciones y su ambiente*. En C. Fernández (coord.) *La comunicación en las organizaciones* (Pp. 275-286).



De acuerdo con el esquema planteado, los elementos que se encuentran de manera externa a la organización son todos aquéllos que le permiten operar, los que inyectan energía al sistema, o en palabras de Serrano (2001) son las instancias que “gatillan” los cambios que tienen lugar al interior de la organización, mismos que provienen del exterior de ella misma.

Baptista (1991) lo explica como aquello que necesita la organización para funcionar efectivamente, lo que se encuentra fuera de sus límites, los proveedores

de insumos de energía que utiliza la organización para convertirlos en resultados, que a su vez, producen más energía: las transacciones de la organización con su ambiente.

Las líneas abiertas indican la frontera entre el sistema, los subsistemas y el suprasistema, es decir, el entorno relevante de esta organización en concreto.

En el caso particular de Especialistas en Medios uno de sus principales proveedores (si no es que el mayor) de dichos insumos energéticos son los medios de información. La prensa, la radio y la televisión producen y difunden diariamente información, la materia prima con la que EM trabaja. Actualmente monitorea un universo compuesto por más de 190 fuentes de todos los tipos de medios, incluidos los diarios virtuales, medios nacionales e internacionales.

Los clientes de Especialistas en Medios pertenecen principalmente al sector público, conformado por diversas instancias gubernamentales y actores de la vida pública nacional y/o regional. También atiende clientes pertenecientes a la iniciativa privada, aunque en menor proporción.

Dado que EM lucra con sus servicios y productos, es definitivo que la situación económica del país le afecta directamente. La omnipotencia del factor económico también le afecta en sus clientes, pues los presupuestos con los que cuentan las dependencias gubernamentales están en función de la economía imperante, y estos al ser modificados o recortados, afectan los ingresos de la empresa. También es importante decir, que en la iniciativa privada, no siempre se contemplan gastos destinados al monitoreo de información, privilegiando otras necesidades más inmediatas. En este mismo sentido entra la operación de las diversas instituciones bancarias y crediticias con las que EM se relaciona.

En el plano legislativo, se vincula también con la Ley Federal del Trabajo y las diversas reformas fiscales que se han implementado, ambas afectan sus operaciones pues cualquier nuevo decreto o modificación tiene que ser estudiado y tomado en cuenta para poder operar bajo el marco regulatorio.

La tecnología también es un elemento de su entorno relevante pues se vincula con la difusión de la información que la empresa monitorea. También es una herramienta clave para el desarrollo de sus funciones, pues por medio del uso de su propio Sistema de Análisis de Información (SAI) puede sistematizar, almacenar, explotar y clasificar toda la información que recoge de los distintos medios que monitorea.

Además utiliza diversos aparatos tales como impresoras, escáneres, fotocopiadoras digitales, equipo de cómputo, software especializado, entre otros, insumos y herramientas suministrados por los proveedores de la empresa.

Por otro lado, la competencia de Especialistas en Medios es cada vez más prolífica, pues si bien algunas dependencias gubernamentales aún cuentan con su propio departamento de monitoreo en el área de comunicación social, se opta por contratar estos servicios de manera externa, por lo que su mercado potencial es amplio.

1.3 La transformación cíclica: proceso material y producto final.

De acuerdo con Baptista (1991) toda organización se encuentra en un continuo proceso de transformación de insumos a resultados. Los insumos o *input* son los recursos que la organización toma de su entorno de manera selectiva y estratégica para poder alcanzar sus objetivos, son pues, las materias primas para hacer el producto final, es decir el *output*. La autora hace una analogía entre el sistema humano y el sistema social, utilizando y adaptando o el concepto de homeostasis: un sistema equilibrado ha de generar suficientes insumos para asegurar su supervivencia.⁷

⁷ La palabra homeostasis, proveniente del griego (*homos*: mismo, y *stasis*: posición, estabilidad), es utilizada en Biología para describir la capacidad que poseen todos los seres vivos de regular su medio interno para mantener estables y constantes las propiedades del mismo, adaptándose por medio de este proceso, a los cambios del medio en el cual se encuentran. Para su realización, requiere de diversos organismos de control, que cumplen funciones específicas; aunque en términos generales todos los órganos participan en mayor o en menor medida en este proceso.

En este mismo orden de ideas, conviene retomar el planteamiento de Havelock (1980, citado en Serrano, et.al., 2001):

Los sistemas tienen a buscar plenitud (...) pero nunca la alcanzan (...) su perpetuo intercambio con el medio y con sus aportes hace que siempre se incorpore algo nuevo, que su cohesión y armonía sean relativamente estables, ya que la estabilidad plena, la cohesión absoluta, los llevaría a la muerte, a la decadencia y destrucción.

Especialistas en Medios cuenta con una plantilla de 280 personas mismas que realizan diversas actividades y quienes están distribuidas en diversas áreas gerenciales, administrativas y operativas, cumplen con sus labores en diferentes turnos y horarios. Existe un mayor número de estudiantes y recién egresados de las carreras de periodismo y comunicación de diversas escuelas en donde se imparten estas licenciaturas. Estas personas se desempeñan, en su mayoría, como cortadores y calificadores de prensa, como monitoristas y capturistas de notas difundidas por medios electrónicos y, en menor medida, como analistas, quienes son los encargados de elaborar los reportes ejecutivos *ad hoc* a las necesidades informativas del cliente.

Dado que el principal insumo de la empresa es la información, tanto los medios impresos como los noticiarios transmitidos en los medios masivos, son la principal fuente de energía (insumo) de la que depende, invariable y definitivamente, la organización.

Conviene retomar el planteamiento de Serrano, et.al. (2001) quien afirma que “producir es fundamentalmente transformar y reproducir es conservar replicando. Lo primero conlleva el esfuerzo energético del cambio, la modificación; lo segundo implica la conservación de la experiencia colectiva”, es decir, la producción garantiza la sobrevivencia de la empresa, mientras que la reproducción se orienta a la interiorización y aceptación del orden que garantiza la sobrevivencia (p. 33).

Así pues, vemos cómo los procesos relacionados con el *input* y el *output* entrañan un sentido más profundo, el cual va más allá del logro de objetivos *per se*, sino a la relación que mantiene la organización con su entorno por medio de sus propios procesos (re) productivos con la finalidad de adaptarse cada vez mejor. En este mismo sentido, cabe decir que un sistema es complejo en tanto su adaptación al entorno sea cada vez más eficaz.

1.3.1 Prensa

Especialistas en Medios es una empresa que trabaja las 24 horas del día, los 365 días del año, por lo que el proceso de trabajo comienza desde las primeras horas de la madrugada cuando llegan los periódicos a la empresa. Ahí, los coordinadores del departamento de prensa se encargan de dar la orden de trabajo a los calificadores, quienes revisan las notas periodísticas para poder asignarlas al cliente. Una vez marcadas las notas, éstas se cortan y se escanean. Posteriormente, se suben al sistema de información de la empresa en formato PDF. Cada nota del sistema debe contener datos básicos, tales como fecha, fuente, ubicación en el medio (si es primera plana, primera de sección, contraportada, cartón, opinión, entrevista, información, esquila o desplegado). Se indica también el tamaño de la nota para identificar cuantitativamente el espacio que ocupa dentro del medio. Estos datos permiten cotizar el costo de la nota según las distintas tarifas que cada medio utiliza y aunque esta información no es relevante para todos los proyectos, son especificaciones que algunos clientes piden.

Ya seleccionada toda la información que interesa a un cliente determinado, se procede a armar la carpeta de información —que en la jerga del monitoreo de medios se conoce como clipping—, se introduce en un sobre y mediante etiquetas se indican los datos del destinatario al que va dirigido el producto. Las carpetas se entregan a los mensajeros, quienes son los encargados de entregar el producto final al cliente en el tiempo acordado al momento de la contratación del servicio.

Una vez terminada esta primera fase de clasificación y de almacenamiento digital de la información, el personal indicado realiza la tarea de almacenar en bodega los ejemplares de manera física. La empresa cuenta con su propia hemeroteca.

1.3.2 Radio y televisión

Dentro del área de radio y televisión se realiza el monitoreo de medios electrónicos, el cual consiste en hacer un seguimiento pormenorizado de la información en la que se hace mención a los clientes. A su vez, esta información se clasifica, se asigna al cliente y se almacena en el sistema de información.

Inmediatamente, y con ayuda de software especializado, se graban los distintos programas, se clasifican las notas, se asignan al cliente y se almacenan en el Sistema de Análisis de Información (SAI).

También con herramientas especializadas, se realiza la transcripción fiel al testigo, ésta puede realizarse de manera tradicional o bien, mediante software con reconocimiento de voz.

Dentro del sistema de información de EM se destinan sitios web especialmente dirigidos al cliente en donde puede buscar la información que requiere, recuperándola por fecha, fuente, autor o tipo de medio. El cliente puede acceder a esta información en cualquier momento que así lo requiera.

1.3.3 Síntesis

Aquí es donde se realizan resúmenes de algunas notas o entrevistas, dependiendo del cliente que así lo necesite. Algunos piden transcripciones idénticas a la transmisión (versión), otros únicamente un resumen muy puntual de la información en la que se les menciona, poniendo especial énfasis en las declaraciones que los sujetos de análisis hacen, o bien, de las que hablan sobre él.

1.3.4 Análisis

Dentro de esta área se elaboran los productos de seguimientos tematizados y especializados para cada cliente. Estos informes pueden ser análisis diarios, semanales, mensuales o coyunturales y cumplen la función de otorgar un panorama amplio y detallado de la información y los comentarios que tienen lugar en los diferentes medios y que giran en torno a las actividades o declaraciones del cliente en cuestión.

Los analistas siguen la metodología diseñada por la propia de la empresa, de manera que a cada nota se le asigna una tendencia que puede ser positiva, negativa o neutral; se identifican temáticas, declarantes, referentes y al final del periodo se elabora un reporte ejecutivo, cuyo diseño permite una lectura ágil de los datos acumulados durante el periodo de análisis. Estos productos permiten al cliente conocer cuál es su posicionamiento en los medios y qué tratamiento informativo se le da a su persona o su actividad particular.

Este departamento mantiene íntima relación con los departamentos de Prensa, Radio y Televisión, pues estos elaboran la materia prima de los analistas. Los analistas acceden al sistema de información de EM (herramienta que permite agilizar de manera significativa el proceso de su trabajo) y sobre esa plataforma clasifican, almacenan y explotan datos, que traducen en gráficas y explicaciones, que de acuerdo a la metodología de EM, son explicaciones de tipo cualitativo, aunque más bien, éstas están desprovistas de cualquier asomo de interpretación, se privilegia siempre el tratamiento periodístico y objetivo de la información; la explicación de los datos duros se ilustra y sustenta con las declaraciones de los sujetos de análisis.

Los tiempos y las modalidades de entrega varían entre un cliente y otro, sin embargo, una vez que está listo el producto final, puede enviarse por correo electrónico o bien, enviarse de manera física.

Wilden (1979)⁸ quien considera a toda organización como un sistema abierto, es decir, organizacionalmente cerrado, pero informacionalmente abierto. Esta idea viene a colación porque en este apartado concerniente a los procesos de transformación sobre los términos *input* y *output* únicamente se describen los procesos de las tres áreas centrales de Especialistas en Medios, las que transforman los insumos energéticos en un producto determinado. Si bien todas las áreas de la empresa están inmersas en estos procesos, sólo las descritas producen material que traspasa las fronteras de la organización. El resto de las áreas, aunque utilizan insumos del entorno relevante de la empresa, su *output* queda cercado por la frontera de la propia organización, es decir, el consumo de estos productos se da al interior de la misma, en un plano operativo que permite continuar con las tareas del resto de los departamentos, todos, en mayor o menor medida, relacionados entre sí.

1.4 Entorno relevante: mercado, proveedores, clientes, competencia y socios; ámbito, actores/agentes y servicios

El entorno relevante de un sistema se caracteriza por las relaciones que mantiene con otros sistemas fuera de sus fronteras. Estos sistemas pertenecen a diferentes sectores y giros.

Ahumada (2005) sostiene que el entorno específico o relevante, “está constituido por los competidores nacionales e internacionales, los clientes, proveedores, propietarios y agentes sociales, es decir, todos aquellos factores relevantes para el funcionamiento específico de la organización”.

Dentro de este apartado se describen las relaciones que Especialistas en Medios mantiene con cada uno de los elementos presentes en su entorno específico o relevante.

⁸ Citado en Serrano, R., et.al. (2001) *La organización habitable*, p. 39.

1.4.1 Mercado

Siguiendo a Ahumada (2005), los mercados de una organización pueden ser integrados o diversificados. La diversidad de un mercado está en función de una amplia gama de clientes y de la diversidad de productos y servicios que ofrece una organización. En el caso concreto de EM, si bien su mercado se encuentra definido por personajes públicos y dependencias gubernamentales principalmente, su mercado se convierte en un amplio abanico de posibilidades, pues a cualquier funcionario le sirve conocer cómo se posiciona en los medios y cuál es el tratamiento que estos le dan.

No obstante, también las organizaciones privadas pueden contratar los servicios de la empresa, no tanto para conocer su presencia mediática, sino para identificar información relevante sobre su propio entorno. Por poner un ejemplo somero, es posible que a una aseguradora le interese estar al tanto de temas financieros y bursátiles.

1.4.2 Proveedores

La relación establecida entre la empresa y sus proveedores es de tipo meramente comercial, pueden otorgar entre 15 y 30 días de crédito, su pago siempre se concreta de manera puntual.

Los proveedores suministran insumos de papelería, equipos de cómputo, telefonía, conexión a internet y muy importante, periódicos y revistas, ejemplares a veces hasta por triplicado del mismo medio, para que la información pueda ser procesada de manera adecuada. Los proveedores son los siguientes:

Cuadro 1. Principales proveedores de insumos para Especialistas en Medios

Proveedor	Insumo
Hipertecnología	Equipo de cómputo
Contino S.A.	Fotocopias
Colo Klean	Insumos de limpieza
PC Consumibles	Papelería
Impresiones Aries	
Lumen	
Despacho Teesa	Proveedor de periódicos
Suscripción a medios impresos	
Telmex	Telefonía e Internet
Corporación ISC	Tintas/Master
Oasis Internet	Toners

1.4.3 Clientes

El 60% de los clientes de EM pertenecen al sector público, mientras que las empresas privadas representan el 40% restante. Cada cliente puede tener contratado más de un servicio y cada uno de los productos está diseñado para sus necesidades particulares. Entre los clientes que destacan en la cartera de EM se encuentran aquéllos vinculados con el sector financiero (bancos), empresas deportivas, de la industria cosmética; televisoras y radiodifusoras; empresas insertas en el ramo de la farmacéutica; despachos particulares, embajadas, secretarías del Estado, así como personajes públicos (candidatos a puestos de elección popular, principalmente).

1.4.4 Competencia

Una de las problemáticas que enfrenta EM con relación a la competencia es el abaratamiento de los productos y/o servicios que estas empresas ofrecen a los

diversos sectores hasta en una cuarta parte del precio ofertado por EM, con la finalidad de ganar las licitaciones. Este abaratamiento del producto conlleva a una mala calidad, por lo que el cliente vuelve a contratar con Especialistas en Medios, no obstante, durante este periodo en el que el cliente se va con la competencia, para EM representa una baja importante de sus ingresos. A continuación se presenta un listado de algunas empresas pertenecientes al mismo giro que EM.

Cuadro 2. *Algunas empresas dedicadas al monitoreo y análisis de información difundida en medios masivos.*

Competencia	
Medialog	En Síntesis
Monitoreo de Medios	Eficiencia Informativa
Intellicast	Orbit Media
GA Comunicación	Media Solutions
Ope Medios	Intelliclip
Intermedia	Monitoréalo
Inter Red Multimedios	Massideas

1.4.5 Socios

Si bien la iniciativa de fundar la empresa fue de la dueña Olga Mireles, ésta sí ha tenido socios y accionistas, aunque actualmente pertenece completamente a su fundadora y a su socia, Carmen María Acevedo.

Los elementos del entorno relevante, así como los elementos propios del sistema (subsistemas) tienen relación también con las problemáticas coyunturales que tienen lugar en la organización, es decir, con aquellas contingencias que se presentan de manera cotidiana. Es necesario saber cómo la organización responde a estas problemáticas y cuál es su capacidad de respuesta ante las mismas, como se verá en el siguiente apartado.

1.5 Respondiendo a la contingencia. Reporte metodológico de las entrevistas aplicadas a miembros de Especialistas en Medios

Para dar cuenta del análisis contingente correspondiente al apartado descriptivo del Diagnóstico del Entorno de Especialistas en Medios fue necesario acudir a los propios miembros de la organización para que hablaran, desde su perspectiva y con base en su experiencia personal, sobre diversos factores relacionados con las problemáticas recurrentes, los retos, las oportunidades y los mecanismos de retroalimentación que surgen al interior de la empresa. Para este fin, se recurrió a la aplicación de entrevistas estructuradas a algunos miembros de la organización.⁹

De acuerdo con Rojas Soriano (1995), la entrevista estructurada o enfocada “se emplea cuando no existe suficiente material informativo sobre ciertos aspectos que interesa investigar, o cuando la información no puede conseguirse a través de otras técnicas” (p. 217).

Por otro lado, esta técnica se aplica a informantes clave porque ellos “poseen experiencias y conocimientos relevantes sobre el tema que se estudia, o se encuentran en una posición (económica, social o cultural) dentro de su comunidad o grupo social que les permite proporcionar información que otras personas desconocen o darían incompleta”.

Dadas las circunstancias poco favorables para poder realizar trabajo de campo de manera consensada con el personal directivo de la empresa, las entrevistas estructuradas se realizaron por medio de correo electrónico. Se eligieron a cinco informantes clave que cumplieran con los siguientes requisitos:

- Antigüedad laboral considerable en al menos un área de la empresa (más de un año).
- Deseable que se haya desempeñado en otras áreas de la empresa.
- Que fuera coordinador de área o bien, coordinador de proyecto.

⁹ Las transcripciones de estas entrevistas pueden consultarse en el anexo 1 del presente trabajo.

De los cinco informantes elegidos, sólo tres respondieron en tiempo y forma a la solicitud del cuestionario, mismo que estuvo conformado por las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles cree que son las principales problemáticas de la empresa a nivel organización?
2. ¿Cuáles son las principales problemáticas recurrentes de la empresa? (A nivel operativo en las distintas áreas que la componen).
3. ¿Cuáles son las oportunidades que tiene la empresa con respecto a su entorno (mercado, clientes, competencia, productos/servicios)?
4. ¿Cuáles son los retos que tiene la empresa con respecto a su entorno (mercado, clientes, competencia, productos/servicios)?
5. ¿Cuáles son los mecanismos de retroalimentación que utiliza la empresa para mantener contacto con su entorno? Es decir ¿cómo busca información para el logro de sus objetivos?

La pertinencia de estas preguntas se basó en el guión del canon metodológico correspondiente al diagnóstico del entorno. El cuestionario se envió el día 14 de mayo y se recibieron las respuestas los días 17 y 18 del mismo mes del presente año.

El personal que accedió a participar en la entrevista fue un coordinador de proyecto, quien al mismo tiempo es el segundo al mando en el área de Análisis y se desempeña como analista *senior* y cuya antigüedad en la empresa es de 11 años. Los otros dos informantes, fueron analistas *junior*, con la diferencia de que uno de ellos se ha desempeñado en otras áreas de la empresa y conoce a profundidad los procesos de trabajo en las tres áreas clave de Especialistas en Medios, su antigüedad es de casi cuatro años. El tercer informante, ha laborado en algunas empresas de la competencia y pudo dar un punto de vista comparativo en relación con la organización que aborda el presente estudio; lleva año y medio trabajando en EM.

Lo que a continuación se describe surge a partir del propio discurso de los informantes, en el que se encontraron convergencias y divergencias significativas

que aportaron prácticamente toda la información concerniente a este apartado. Se ilustra con partículas del propio discurso de los informantes cuando así se considera pertinente, es decir, las *lexias*, mismas que se identificarán por su tipografía en negritas y en cursivas.

1.5.1 Las problemáticas recurrentes a nivel organización y operación

Las tres problemáticas prominentes fueron, a grandes rasgos: a) la falta de institucionalización de la empresa; b) el desconocimiento en general que tienen los miembros de la organización en cuanto a los procesos de todas las funciones que se realizan en cada área y la interdependencia que existe entre ellas; c) los problemas de comunicación entre los mandos, tanto altos como medios. Estas problemáticas generan otras, como se verá a continuación.

a) La empresa como institución

La pobre institucionalización de la empresa es un factor común en las respuestas de los entrevistados. De esta problemática se derivan otras implicaciones tales como: la ausencia de un plan de carrera o ***plan a futuro*** para los miembros de la organización, lo que conlleva también a una pérdida de la inversión que entraña la capacitación del personal, en cuanto a recursos de tiempo y esfuerzo se refiere. Esto impacta en la empresa en el sentido en que a su personal le falta ***especialización y experiencia***. Es decir, no capitalizan lo que invierten en sus recursos humanos. Especialistas en Medios es visto como ***un negocio familiar***.

Un segundo elemento de convergencia fue la desproporción existente entre la carga de trabajo, las condiciones en las que éste se desempeña y el pago que se asigna por la fuerza laboral: los sueldos son ***malos, de miseria***. También mencionaron la ausencia de ***estímulos económicos*** los cuales, cuando se dan, son ***con base en afectos y simpatías y no como una respuesta a la eficiencia y el trabajo del personal***.

Esta falta de reconocimiento económico da como resultado que el personal **no dure en su puesto**, pues se renuncia en cuanto surge una mejor oportunidad de trabajo. Uno de los entrevistados señaló que esta problemática responde a **la falta de pertenencia e identidad con la empresa**.

Dada la falta de personal al momento de contratar con un nuevo cliente, hay un atraso en las entregas de los productos y esto genera quejas del cliente.

Atribuyeron también esta problemática a la **alta rotación** del personal, debida a los horarios (los miembros del departamento de prensa cumplen una jornada que comienza a las dos de la madrugada y finaliza a las nueve de la mañana), realizando un trabajo **monótono**, lo cual termina por **fastidiar al personal que no cuenta con espacios de convivencia, ni de recreación**. A su vez, esto deriva también en que la cantidad de trabajo dificulta **poner la atención que se necesita a cada nota**.

b) Áreas que operan en el vacío comunicativo/informativo

Los entrevistados señalaron la falta de conocimiento que existe entre los miembros de la organización sobre las operaciones que realizan cada una de las áreas para poder funcionar en conjunto. Esto conlleva a que un error en alguna de las áreas, repercuta en la operación de otras más. Uno de los informantes ilustró significativamente esta problemática:

Si Especialistas construyera autos, quizá para el departamento que construye puertas no les genere un problema que algunas puertas tengan algunos desperfectos, sin embargo en la ensambladora el que algunas puertas tengan errores puede generar serios problemas en este departamento.

No obstante, incluso se delineó el desconocimiento de los criterios operativos de los miembros de una misma área: no existe una **homogeneización** de dichos criterios, lo cual genera **problemas para el trabajo en equipo e inconsistencias**

en el producto final. Se mencionó también que **hasta que los problemas empiezan a surgir**, interviene la directora general para dar **las órdenes correspondientes**. Esto se da, una vez que ya hubo una queja seria por parte del cliente o incluso, sanciones por parte de los mismos a la empresa. Desde aquí se puede ya vislumbrar la tercera problemática que se aborda en líneas posteriores.

En este mismo sentido, se señaló que falta **coordinación (comunicación) y autoridad para resolver problemas entre un departamento y otro**. Se mencionó incluso al área de Atención a Clientes como una especie de mediador entre las distintas áreas de la empresa, no obstante, **no tienen autoridad ni capacidad para resolver problemas de operación, insumos de trabajo, problemas con el personal, etc.**

c) *La actuación de los mandos altos y medios*

Se mencionó también, como otra consecuencia de la falta de institucionalización, que frecuentemente los mandos altos o medios **transgreden la esfera de sus áreas y atribuciones**. Aunque por otro lado señalaron que **un coordinador no puede dar ninguna orden o hacer ninguna petición en un área que no sea la suya**. Al respecto los entrevistados ejemplificaron con problemáticas concretas y de reciente afectación en el curso diario de su trabajo.

Se expresó también que hay poco interés por parte de los directivos en conocer las necesidades del personal **lo cual general apatía en el mismo y la sensación de que no les importamos**.

Si bien las respuestas expuestas por los informantes corresponden más a las problemáticas internas de la organización, éstas se relacionan con el entorno principalmente con la satisfacción del cliente, aspecto vinculado íntimamente con el desconocimiento que tienen los miembros operativos sobre las necesidades específicas de los clientes e incluso, con las necesidades de insumos que requieren otras áreas con las cuales mantienen una relación más estrecha.

Respecto al descontento de los miembros con sus condiciones laborales, se puede inferir que esto tiene que ver con las políticas sociales que continúan imperando en el país y las cuales siguen respondiendo a una lógica de la supremacía del capital y de la plusvalía como una forma en que operan todas las organizaciones, preocupándose por su ganancia y no por las condiciones óptimas que tengan sus trabajadores.

1.5.2 Las oportunidades de Especialistas en Medios frente a su entorno

Los informantes reconocieron la experiencia con la que cuenta Especialistas en Medios en su ramo. Destacaron también la infraestructura de la empresa y respecto a la competencia mencionaron que el área de Análisis de EM, constituye el **valor agregado** de la empresa, pues la competencia no cuenta con este servicio, por lo mismo, ésta es un área potencial para **desarrollar y ofrecer nuevos productos**.

Coincidieron en que la empresa puede ofrecer más, pero para esto, son necesarias la capacitación y actualización del personal, además del reconocimiento económico.

Entre sus propuestas destacaron ofrecer servicios de consultoría en prospectiva y comunicación, **gestión y diseño de publicaciones, relaciones públicas**, etc., así como un enfoque del monitoreo de medios proyectado hacia **un punto de vista más mercadológico que periodístico, ver a los líderes de opinión como vehículos del desarrollo de las marcas y/o personas, más allá del espectro informativo**.

1.5.3 El reto de la sobrevivencia para Especialistas en Medios

Los tres entrevistados coincidieron en la exploración necesaria de las nuevas tecnologías, las redes sociales, así como el desarrollo de aplicaciones para teléfonos inteligentes y tabletas. El reto es pues, generar productos de calidad en este ámbito. La capacitación la ven como indispensable para poder incursionar en este terreno.

De este planteamiento compartido, sobresalieron las amenazas que rondan a la organización: el riesgo de que **los servicios de EM comienzan a volverse obsoletos**, en tanto que con **la proliferación de internet y los portales de los diarios, ofrecer una síntesis o un monitoreo podría volverse poco útil**. Se cree que con el insumo que EM genera, se puede crear algo más.

De esta idea surge la segunda amenaza para la organización. Los entrevistados dijeron que el liderazgo de la empresa en el sector **se mantendrá en la medida en que se amplíe su visión para abarcar nuevos medios y nuevos clientes**.

Otros retos mencionados son: mantener su liderazgo en el ramo, abaratar el producto, pues el mercado es muy competido y la consolidación institucional como **un pendiente que debe resolverse en un término al menos mediato**, así como la renovación generacional de los altos mandos.

1.5.4 Los gatillazos del entorno para Especialistas en Medios

Los tres informantes coincidieron en que el cliente es el factor determinante. Aludieron al departamento de Atención a Clientes, **de reciente formación**, como el principal vínculo entre el entorno y la operación al interior de la organización.

Hicieron propuestas sobre la pertinencia de que las juntas con el cliente, no solamente se realicen con los directivos de la empresa, sino también con el jefe del área y con algún miembro de la misma. Esto retribuirá en un **mejor panorama** de las necesidades del cliente, de manera que se pueda optimizar el trabajo.

Es importante destacar que existen otros elementos que provocan la contingencia y que no aparecieron en el discurso de los entrevistados. Estas contingencias, bien surgen del entorno relevante para Especialistas en Medios y una de estas variables corresponde desde luego, al volumen de información que se genera en los medios masivos. Un acontecimiento de implicaciones nacionales, aumenta de manera significativa la carga de trabajo para al menos, las áreas centrales operativas de la empresa: prensa, radio y televisión, síntesis y análisis.

Las fallas en la infraestructura como la falta de corriente eléctrica, por ejemplo, o el retraso del tiraje de algún periódico, también afectan el curso del funcionamiento normal de la organización. Los posibles accidentes que pudiera a sufrir alguno de los mensajeros (quienes también cumplen una función estratégica en el logro de los objetivos de la empresa) retrasa la entrega de los productos al cliente, generando quejas e inconformidades por parte del mismo. Incluso la cancelación de su cuenta repercute negativamente en las finanzas de la empresa, aunque hasta el momento, un acontecimiento de este tipo no ha frenado su curso de acción.

Las consecuencias de no entregar un producto a tiempo se extienden también a la pérdida de la vigencia de la información y el uso que le da el cliente. Las peticiones de información que los clientes hacen, también pueden desequilibrar el funcionamiento típico de la organización, (reportes coyunturales o acumulados).

Si bien las respuestas de los entrevistados aludieron más a cuestiones operativas, y por lo tanto, internas de la organización, se considera pertinente mantener estos resultados, pues funcionan como un esbozo de temáticas que se abordarán en los capítulos posteriores al correspondiente al entorno.

No obstante, se puede concluir que todos aquellos suprasistemas que forman parte del entorno de la organización, afectan su funcionamiento, así como su funcionamiento afecta directamente a los suprasistemas del entorno, como es el caso de los clientes.

Dada la naturaleza del trabajo que se realiza en Especialistas, la contingencia es una constante que se sortea de manera cotidiana, pues el tiempo es una de sus apremiantes y básicamente, todas sus áreas operativas (Prensa, Radio y Televisión, Síntesis) trabajan contra reloj. A diferencia de Análisis, que cuenta con un periodo más prolongado para entregar sus productos, por lo que en esta área el margen de error es mucho menor.

Hasta este momento se han descrito de manera más o menos detallada todos los elementos que forman parte del entorno de Especialistas en Medios, sin embargo, hace falta analizarlos con la finalidad de encontrar relaciones entre los mismos desde una perspectiva histórica para poder aterrizar en la parte contextual actual, pero sobre todo, para poder elaborar un diagnóstico que permita hacer las aseveraciones pertinentes y decir cómo es el entorno de EM y cómo existe una afectación mutua entre el sistema y su propio entorno.

1.6 Análisis del Entorno Organizacional de Especialistas en Medios

1.6.1 Las consecuencias de las decisiones sobre la nación

Después de describir de manera breve los principales conflictos políticos, económicos y por ende culturales, se puede inferir que el entorno en el cual tuvo lugar el surgimiento de Especialistas en Medios fue uno turbulento, hostil, desintegrado y escaso. Paradójicamente, en aquél entonces se apuntaba a la disminución o mejor dicho, a la eliminación de la diversidad en más de un sentido: la globalización se asomaba y su cometido era uniformar al mundo entero.

No podría decirse cuál fue el detonante principal, si el elemento político o el económico, ya que ambos fueron de la mano, pues se sostenía una relación dialéctica entre ambos. Las decisiones políticas permearon en lo económico, por tanto, en las condiciones materiales de vida de la población.

En cuanto a los aspectos culturales, como bien lo delineó Meyer (1995), la firma del TLC apuntaba, más allá del giro económico, a una transformación profunda y

de raíz de la cultura mexicana, una herencia ancestral despreciada por su clase política dominante. Este giro ha ido provocando una especie de desgarramiento de la identidad del país frente a un mundo globalizado, como lo es actualmente.

Para Especialistas en Medios la firma del TLC y la devaluación del peso mexicano se vieron reflejados de inmediato en su capacidad de gestión financiera, pues adquirieron deudas que lograron liquidar gracias a la búsqueda permanente de clientes que pudieran estar interesados en sus servicios, y en el otorgamiento de préstamos conseguidos mediante sus propias relaciones públicas, es decir, la red social que ya habían tejido previamente sus fundadoras. No obstante, consolidar una cartera de clientes, por medio de las promociones, fue su principal mecanismo de defensa ante la adversidad de las circunstancias. Esta consolidación clientelar, les llevó poco más de un año, sin embargo, lograron cierto equilibrio económico, fundamental para la continuidad operativa de la organización.

La globalización trajo consigo cambios por demás significativos en el plano tecnológico, que también impactaron a la empresa, si bien no de forma negativa, sí se puede decir que la adopción de los nuevos medios y cambios tecnológicos (el correo electrónico, en un inicio y la digitalización de medios impresos casi una década después) fue necesaria.

Los cambios vertiginosos que se han ido generando sin cesar al paso de las últimas dos décadas han puesto de manifiesto la poca familiarización de la empresa con las nuevas tecnologías y la urgencia de generar una cultura de conocimiento al respecto de las mismas, sobre todo en la capacitación de su personal. Esto se sustenta con la propuesta de Newstorm (1990) quien afirma que “la habilidad para aprender más rápido que los competidores será la única fuente de ventaja competitiva sustentable en el tiempo”.

En algún momento, la digitalización transformó parte de los procesos operativos que se tenían al interior de la empresa, específicamente en el área de prensa. EM tuvo que incorporar esa tecnología para poder mantenerse a la vanguardia y ofrecer un servicio de óptima calidad a sus clientes, por lo que no es de extrañarse que cualquier transformación tecnológica del futuro —a corto o largo plazo—,

impacte en los procesos operativos de la empresa y tal vez, en la ampliación de sus servicios. Esto se da sin duda, por la estrecha relación que mantiene la empresa con los medios tradicionales de información, los mismos que en este momento han ido, si no mutando, sí adquiriendo y adoptando nuevas formas de producción y reproducción.

1.6.2 El impacto ecológico-organizacional en EM

Dado que un sistema se define como “un conjunto de cosas relacionadas entre sí ordenadamente” (Ballivan, 2006), se deduce que la organización no es un ente aislado en la nada absoluta, requiere irrevocablemente de información que solamente puede obtener fuera de sus fronteras operativas.

Si entendemos a la organización como “un sistema social abierto” (Ruiz, 1995), percibimos que la organización se mueve en niveles macro y micro. Lo macro hace referencia a todas aquéllas instituciones con las que mantiene relación directa y que de algún modo coaccionan su *hacer*, pero por otro lado, a nivel micro, se observa que en tanto sistema social, la organización se compone de individuos, es decir, de subjetividades, ellos conforman el *ser* de la organización. Ambos niveles mantienen un intercambio energético constante: se influyen mutuamente. Esta noción la explica con precisión Luhmann (1991), al afirmar que todo sistema es autorreferente de su entorno, pues “está estructuralmente orientado” hacia él.

En este sentido, el entorno relevante para EM son desde luego los medios masivos de información, quienes fungen al mismo tiempo como sus proveedores de materia prima. La organización no puede funcionar sin la dotación informativa que los medios le otorgan. Los clientes, por supuesto son otra parte fundamental, pues al ser una empresa que lucra con sus servicios, necesitan clientes a quienes ofrecérselos. Dado que la plantilla de clientes se conforma en su mayor parte por instancias gubernamentales (60%), la economía nacional es otro factor que incide en la operatividad de la empresa. Esto lo explica la relación existente entre los

presupuestos asignados a las distintas instancias que pueden contratar este servicio.

Su mercado está definido por todas aquellas organizaciones o personas cuya actividad sea de interés mediático y esto incluye a organizaciones públicas, civiles o privadas. No obstante este porcentaje importante de clientes ligados al sector público se demuestra una vez más por la red social tejida por la fundadora de la empresa, quien previo a tener la iniciativa de crear a EM, trabajó por mucho tiempo en el mismo sector, desempeñándose en las áreas de comunicación social. EM seguirá nutriéndose de clientes en la medida en que esas relaciones públicas se sigan manteniendo.

Los cambios tecnológicos, como se mencionó desde el apartado anterior, también permean la actividad de la organización. Al ser una empresa que trabaja primariamente con información difundida en los medios y dada la proliferación de las nuevas tecnologías, se han visto en la necesidad de generar sus propios mecanismos y herramientas para la sistematización y almacenamiento de la información que utilizan como insumo energético.

Los insumos energéticos que obtienen de su entorno se encuentran en un proceso constante de transformación, este ciclo comienza en el departamento de prensa y puede decirse, que finaliza en el de análisis, un área que, por decirlo de algún modo, sufre el estrangulamiento de las fallas de las áreas de las que depende: se ponen de manifiesto nuevamente las interrelaciones a nivel micro o interno de la organización.

Respecto a la competencia, EM se ubica como la empresa líder en su ramo, la que ofrece servicios alternativos al monitoreo de medios, tales como análisis de coyunturales, tematizados, de posicionamiento mediático, entre otros. Su relación más próxima surge a partir de la obtención de las licitaciones de los concursos que abren las distintas organizaciones que precisan del servicio.

La competencia le afecta en tanto que el producto que ésta ofrece es más económico del que otorga EM, no obstante, la posterior recontractación del cliente

dada la insatisfacción del producto adquirido con la competencia, representa una disminución de los ingresos empresariales, administrados por sus actuales propietarias.

1.6.3 EM y su momento actual

La situación política actual del país repercute en los clientes a los que presta servicio EM. Están en puerta elecciones federales y locales, se elegirán puestos de elección popular, senadurías, diputaciones, se compite también la Jefatura de Gobierno del DF y la Presidencia de la República.

Todos estos actores políticos tienen actualmente servicios contratados con la empresa, lo cual la orilló a implementar nuevas modalidades de contratación de personal. Se presume un crecimiento significativo en la plantilla de empleados, pues esta carga de trabajo ha requerido aumentar los recursos humanos necesarios para poder llevarla a cabo.

Se infiere que las ganancias de la empresa han aumentado al menos durante el último año, de acuerdo con la relación de clientes vigentes a la fecha, aspecto que no se ve reflejado en las condiciones laborales de los empleados, según los entrevistados.

Esta contratación de nuevo personal incide en el gasto energético de otros miembros de la organización, encargados de buscar, seleccionar, contratar y capacitar a todos los nuevos elementos que se han ido incorporando.

La rapidez con la que los nuevos miembros deben aprender las metodologías de trabajo y la cantidad del mismo, conlleva a que no interioricen de manera óptima los procesos de trabajo, generando fallas e inconsistencias que repercuten en la productividad de las distintas áreas. Se insiste en el ensayo y error y no en capitalizar al personal con el que ya se cuenta y potenciarlo, a través de distintos estímulos, económicos, principalmente.

Otro de los factores que se han presentado en los últimos meses, es la necesidad de implementar nuevos productos a partir del monitoreo de redes sociales. Algunos clientes ya comienzan a demandar este tipo de servicios, que van más allá de los medios tradicionales.

Se arguye que no hay un entendimiento claro sobre cómo funcionan estas nuevas tecnologías, un asunto que parte desde los mandos altos hasta los niveles operativos. Hace falta que el personal se familiarice con estas herramientas, aunque por políticas de la empresa, está prohibido el acceso a diversos sitios de internet, entre ellos las redes sociales, los blogs, programas de mensajería instantánea, en fin, todo lo que justamente el cliente está demandando.

1.6.4 Lo deseable, lo posible y lo casi urgente

De acuerdo con Paturel (2006) por entorno específico de la organización se entiende que “las decisiones de la empresa modifican ciertos factores relacionados directamente con su actividad” y se define por cinco fuerzas en relación con la competencia: el sector, los proveedores, los clientes, los competidores potenciales y los competidores sustitutos.

El autor propone responder a la pregunta *¿Dónde podría posicionarse la empresa dentro de su entorno actual más próximo, o en el que sus dirigentes quisieran abarcar, teniendo en cuenta su visión estratégica del negocio?*

Esta pregunta conlleva un ejercicio de reflexión que implica la proyección de escenarios deseables y posibles de la organización en el futuro con respecto a su entorno específico. De acuerdo con Miklos (2006), la prospectiva es un proceso creativo y flexible cuyo propósito es “preparar el camino para el futuro, adoptándolo como objetivo (deseable y posible)” (p. 57).

La prospectiva es posible a partir de un ejercicio de imaginación, es decir, de representaciones, las cuales configuran los escenarios deseables/futurables y los escenarios posibles/futuribles, mismos que servirán como guía y que en la práctica

se materializarán como estrategias que nos conducirán a la construcción del escenario deseado.

La propuesta de Miklos permite impulsar el diseño del futuro, pues aporta elementos muy importantes al proceso de planeación y la toma de decisiones. Por medio de la planeación prospectiva se pueden identificar peligros y oportunidades de determinadas situaciones futuras, además que permite ofrecer alternativas, aumentando así el grado de elección. Al respecto, el autor apunta:

La prospectiva, en su calidad de aproximación constructora del porvenir, brinda además la posibilidad de reflexionar sobre el futuro, diseñando la imagen deseada y proyectando las acciones hacia el presente, para lograr tanto una mejor comprensión del mismo como un acercamiento progresivo al futuro deseable (p. 63).

Dicho lo anterior, cabe decir que Especialistas en Medios enfrenta actualmente un ambiente con una turbulencia alta, dados los cambios políticos próximos a efectuarse en el país, lo cual se traduce en un cambio en las estructuras de gobierno y por tanto, en las relaciones públicas que la empresa mantiene con diversos actores políticos. Su nivel de hostilidad es también alta, pues su permanencia en el sector depende en gran parte, de las relaciones sociales que logre establecer con la nueva administración.

Su entorno es diverso en tanto que existe una amplia gama de competidores que ofrecen los mismos servicios que EM. Su nivel de desintegración es bajo, pues no existe un organismo que regule este tipo de servicios ofrecidos, principalmente a entidades gubernamentales y también en menor medida, a la iniciativa privada: no hay controles de supervisión.

Su grado de abundancia es alto, pues los insumos son provistos por el entorno específico: su materia prima es la información difundida por los medios masivos; sus recursos humanos provienen principalmente de las universidades en las que se imparten las carreras de Comunicación y/o Periodismo, licenciaturas que presentan una alta demanda y un número significativo de egresados cada año en nuestro país.

Sus principales problemáticas con respecto al entorno dependen directamente de la situación económica mexicana y de los avances tecnológicos, situación que 18 años atrás (cuando su fundación) no eran aspectos relevantes, a diferencia del momento actual. Las contingencias que presenta son de muy diversa índole, como ya se ha explicado en el apartado referente a la contingencia de EM, las cuales tienen que ver, principalmente con su escasa cultura organizacional (sus mecanismos de respuesta hacia la turbulencia y la hostilidad del entorno) y su cultura de comunicación al interior de su propio sistema.

Entre sus principales amenazas se encuentra la obsolescencia y la caducidad de los servicios que presta al dejar de lado el papel preponderante de las nuevas herramientas tecnológicas como instrumentos de producción y reproducción (innovación y cambio) y por tanto, la pérdida del liderazgo del que goza actualmente, así como también la falta de exploración y creación de nuevos productos a partir de los insumos ya generados.

En resumen, de ignorar su entorno inmediato, la empresa está destinada a desaparecer (escenario catastrófico) y a ser sustituida por empresas que entiendan los cambios tecnológicos como una urgencia a la adaptación, es decir, como una oportunidad de sobrevivir.

Desde luego que el futuro deseable para Especialistas en Medios es que sobreviva y se mantenga como líder en su ramo, para lo cual se requiere del diseño de estrategias plausibles en un plazo mediano que le permita otorgar valor agregado a su actividad económica.

Estas estrategias deben provenir de un replanteamiento de su autoimagen a nivel colectivo. Llama la atención que en el discurso de sus miembros aparezca la idea de **falta pertenencia e identidad con la empresa**. Trabajar primero la autoimagen para poder incidir en la heteroimagen y así dar valor agregado a la misma como líder en su giro.

CAPÍTULO 2

La crisis como punto de partida: oportunidad y la información como un producto altamente rentable.

2. La crisis como punto de partida: oportunidad y la información como un producto altamente rentable.

Especialistas en Medios es una empresa líder en su ramo, dedicada principalmente al monitoreo de información. Surgió en 1994, un año complicado para México, como ya se ha descrito y analizado en el capítulo anterior concerniente al análisis del entorno de la organización.

De acuerdo con la escritura pública número 21 606, Especialistas en Medios es una compañía líder en el mercado de monitoreo de medios masivos de información, es una mediana empresa, que de acuerdo a la clasificación de sectores que hace la Secretaría de Economía, pertenece al sector terciario o de servicios, su actividad central es el monitoreo de información y ofrece sus servicios a instituciones tanto públicas como privadas. Actualmente, no pertenece a ninguna asociación o gremio que regule o concentre a empresas de su tipo, alberga a 280 trabajadores quienes laboran en diferentes horarios y turnos y están distribuidos en siete departamentos.

Especialistas en Medios comenzó a operar el 19 de agosto de 1994, un año sumamente turbulento en nuestro país, pues las dificultades políticas, económicas y sociales de ese año dieron lugar, entre otros muchos asuntos, a una serie de reacomodos en diversas instancias gubernamentales, nicho en donde se desempeñó profesionalmente, por casi dos décadas, Olga Mireles, fundadora y actual socia de la empresa.

Mireles trabajó en las áreas de comunicación social del entonces Departamento del Distrito Federal, en el equipo de Manuel Camacho Solís, quien en ese año se perfilaba como presidenciable y al salir de la jugada política, Mireles perdió su empleo. La fundadora recordó al respecto en entrevista: “A veces quedarse sin trabajo hace que uno, si enfoca sus baterías hacia algo positivo, pueda crear una

empresa. Esta es una empresa que se da por la necesidad, por la angustia, el reto”.¹⁰

No obstante la adversidad de las circunstancias, se puede decir que fueron éstas justamente las razones que impulsaron la creación de esta empresa. Al salir de su trabajo en el gobierno local, Mireles se asoció con Carmen María Acevedo, quien actualmente funge como la cabeza administrativa de la empresa y es la responsable de una nómina que en 17 años de trayectoria de la empresa, ha aumentado en casi mil por ciento. Comenzaron con un par de personas, cuatro computadoras y algunos créditos. Dado el error de diciembre, Mireles dijo que para diciembre de ese año “ya lo debía todo”.

Las oficinas que albergaron a Especialistas en Medios se constituían por apenas un piso del edificio ubicado en la colonia Nochebuena, al sur poniente de la Ciudad de México.

La agudeza de Mireles, vio en la crisis la oportunidad de montar un negocio propio: “Ante una crisis, tanto el sector público como el privado requieren información para estar enterados y tomar decisiones”.

Mireles recuerda que el trayecto de Especialistas desde su origen hasta la actualidad no ha sido sencillo, pues la empresa sobrevivió dos sexenios y sorteó a diario la dificultad de trabajar “todos los días, todo el día”, monitoreando casi 200 fuentes de información distintas, tanto nacionales como extranjeras, en prensa, radio, televisión e internet. La dificultad de sortear el tiempo siempre está presente, pues Especialistas es una empresa que no tiene descanso, trabaja las 24 horas los 365 días del año con la única finalidad de proveer a sus clientes, en tiempo y forma, de información relacionada directamente con su imagen pública o su actividad, incluso a veces a escasos minutos de que ésta se ha generado o difundido en los diversos medios. Su velocidad de respuesta es una de las claves de éxito que han constituido a la empresa como líder en su ramo.

¹⁰ Pasillas, L. (2009, febrero 11). Mujeres exitosas. Información, necesaria en tiempos de crisis. *El Financiero*. P. 16.

Al inicio no contaban con clientes, no obstante, comenzaron a capacitar a su personal, que se conformaba por apenas una treintena de personas. Empezaron a monitorear medios impresos y electrónicos, sin ningún cliente fijo a quién vender su producto, por lo que comenzaron ofreciéndolo de manera gratuita y a modo de prueba a los posibles clientes, carpetas con información relevante para ellos. Esta es una práctica que con el tiempo se ha constituido bajo el nombre de “promociones”, una forma de convencer al cliente de la importancia de estar bien informado en la dinámica del mundo actual, el valor de conocer qué dicen sobre su persona o sobre su actividad particular y en consecuencia, responder. Una práctica que sin duda les ha funcionado, pues su cartera de clientes se ha ido consolidando con el paso del tiempo y a la fecha, mantienen clientes, como Bancomer, que contrataron los servicios desde que EM comenzó a operar.

Un artículo fechado en 2009 y publicado en el diario *El Financiero*, apunta que TV Azteca, Teléfonos de México, Bancomer y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación han sido clientes de la empresa y sin que Mireles conozca directamente a sus propietarios son muestra del resultado del esfuerzo que sus empleados hacen día con día en la empresa. Otros de sus clientes han sido Petróleos Mexicanos y el Gobierno del Distrito Federal, éste último, es un cliente que aún tiene contratados diversos servicios con la organización.

Para 1995 EM ya ocupaba cuatro pisos del edificio en el que comenzó operaciones, su plantilla de empleados ya había crecido a 70 miembros. También en ese año la cartera de clientes comenzó a consolidarse, pues ganó las licitaciones para prestar el servicio a la Presidencia de la República, además de otras empresas tales como Telmex, Televisa, Banamex, Coca Cola, el Tecnológico de Monterrey e incluso a algunos informadores como José Gutiérrez Vivó, Óscar Mario Beteta y Carmen Aristegui.

Otro de los factores que coadyuvó al éxito de la empresa fue el diseño de sus productos. La carpeta tematizada, un documento que puede conformarse por hasta 300 páginas, permite al cliente informarse en 15 minutos sobre asuntos

relevantes para él, además de los “avisos oportunos” otro producto que permite al cliente responder con prontitud a alguna acusación negativa sobre su persona.

Sobre esto, Mireles comenta: “Entendemos la importancia de la actividad del cliente y nos ajustamos a sus necesidades de información, diseñándole un producto que es como un traje a la medida. De igual manera, nos adaptamos a cualquier forma de envío o consulta; por mensajería, mail, nuestra página web o a través del diseño conjunto de un sitio de Internet para el contratante (...) Hoy más que nunca, la gente está consciente de que en su mundo profesional suceden cosas que no se pueden perder de vista, nuestra labor es informarle de manera oportuna y confiable”.

La complejidad de la labor de la empresa y de las 280 personas que en ella laboran crece, si se considera que algunos de los clientes de EM tienen varias menciones durante el día en los medios de información o, si se presenta un hecho relevante a cualquier hora, como en su momento fue el avionazo de los ex secretarios de gobernación Juan Camilo Mouriño y José Francisco Blake Mora, integrantes del gabinete del todavía presidente de la República, Felipe Calderón.

Los recursos tecnológicos con los que comenzaron a operar en EM se limitaban a las computadoras de escritorio, teléfonos y el fax. Dos años después de su creación, en 1996 incorporaron el correo electrónico como una herramienta que les permitió informar con más prontitud al cliente, apenas se comenzaban a vislumbrar las mieles del internet: desaparecer fronteras, disminuir tiempos, acortar distancias.

Gustavo Sirio, otro de sus fundadores recuerda que “la empresa comenzó a crecer a grandes pasos, éramos como una empresa familiar, donde todos nos apoyábamos y caminábamos por el mismo rumbo”. Para 1996, la plantilla de empleados había crecido y fue en ese entonces cuando se trasladó a su domicilio actual, una residencia en la colonia Del Valle, en donde se concentraron básicamente las áreas operativas, el motor que pone en marcha a la empresa y que la mantiene viva. Las instalaciones en donde iniciaron operaciones, se

conservan a la fecha, no obstante, ahí se realizan otro tipo de labores, relacionadas principalmente con aspectos administrativos.

2.1 Crecimiento, innovación y adaptación. Especialistas en Medios frente al inicio de la era de la información.

En 1997 y dado el crecimiento de la empresa, se vieron en la necesidad de crear un área más que aprovechara los insumos producidos por las otras áreas centrales: Prensa, Síntesis y Radio y Televisión. De esta forma surgió el departamento de Análisis, el cual fue creado para entregar al cliente las herramientas necesarias, los criterios, las tendencias que se observan día con día en los medios respecto a las temáticas coyunturales.

El primer cliente que contrató los servicios de esta nueva área fue TV Azteca, la televisora estaba interesada en conocer los pormenores de una demanda interpuesta en contra de una de sus conductoras más conocidas en el ámbito de los espectáculos. Otro cliente que se sumó fue el gobierno del Distrito Federal encabezado en aquél entonces por el ingeniero Cuauhtémoc Cárdenas. Las necesidades de información de este cliente requerían una mayor sistematización de la información, pues clasificar, almacenar y jerarquizar toda la información que se generaba alrededor de las distintas dependencias del gobierno local, apremiaban a Especialistas en Medios, quienes aún no contaban con una infraestructura tecnológica apta para poder llevar a cabo su tarea de una manera eficaz: debían modernizarse los procesos de producción, hacerlos más rápidos y precisos.

La clasificación de la información captada, el creciente banco de datos, los cada vez más imperiosas exigencias del cliente hicieron necesaria la modernización tecnológica, por lo que al final del milenio los ingenieros de la empresa comenzaron a diseñar un software a la medida de las necesidades de EM.

En el año 2000, la empresa comenzó a utilizar su propio Sistema de Análisis de Información (SAI), una herramienta potente que permite sistematizar, almacenar,

explotar y clasificar toda la información monitoreada. De igual manera, esta herramienta permitió enfrentar y controlar el volumen de información generado durante el proceso electoral de ese mismo año.

No obstante, el vertiginoso desarrollo de la tecnología sobre todo en la primera década del siglo representó varios retos para EM. La incorporación de la digitalización de los procesos centrales realizados por las áreas de prensa, síntesis y radio y televisión, obligó a la empresa a adaptarse con la finalidad de no perder su nicho y mantenerse en la preferencia de los clientes, brindándoles un servicio de calidad.

Digitalizar notas periodísticas impresas, audios de notas radiofónicas o videos de los distintos programas televisivos fue una necesidad de primer orden. El auge del internet permeó el quehacer informativo de muy diversas maneras, los medios, a pesar de mantener en buena medida sus formatos tradicionales, actualmente se sirven de distintas tecnologías de la información, principalmente de las redes sociales, y mantienen presencia en el espectro ciberespacial, aunado a la creación de revistas y periódicos electrónicos que dada la naturaleza de su perfil editorial, solamente tienen cabida en la red.

Lo anterior dio pauta para que EM expandiera su plantilla de monitoreo e incluyera también, toda aquella información difundida en la red y su multiplicidad de fuentes, pues el cliente comenzaba a tener nuevas demandas de información y en el afán de mantener “los trajes a la medida” tuvieron que adaptarse a las circunstancias y hacerles frente, sin perder de vista la oportunidad y la confiabilidad con la que brindan al cliente la información que requiere.

Siempre en constante renovación tecnológica, en noviembre de 2005 la empresa incorporó el servicio de digitalización de audios y videos en su área de monitoreo de medios electrónicos. Desde entonces, desde su correo electrónico o a través de la página de la empresa, los clientes pueden escuchar o ver la información de su interés tal y como se transmitió en la radio y en la televisión.

2.3 Consolidación, permanencia y las oportunidades de negocios.

Este año constituyó la etapa de las inversiones fuertes. La empresa contaba ya con 240 miembros, personal joven egresado de las carreras de comunicación; gente experimentada proveniente de diarios, de estaciones de radio; expertos en mercadotecnia y ventas; administradores y un muy importante y estratégico equipo de 30 mensajeros.

El reinventarse ha sido tal vez uno de los mitos fundadores centrales de esta empresa. Siendo una crisis nacional su punto de partida y lo que originó su nacimiento, Especialistas en Medios nunca ha dejado de buscar de manera constante, la forma de mantenerse a la vanguardia, bien brindando servicios oportunos, bien incorporando nuevas tecnologías en su quehacer cotidiano. Esta necesidad de reinversión continua, surge, probablemente del arrojo de su autora intelectual y fundadora Olga Mireles, quien hasta la fecha sigue buscando nuevas oportunidades, nuevos nichos en donde ofrecer un nuevo producto o servicio.

La entrega, el compromiso y el sentido de perfeccionismo que existe en lo que se hace, son algunos de los factores que han incidido en el crecimiento y en la buena reputación de la empresa. Se busca que el cliente confíe en la información que se le entrega. EM no hace ni emite ningún juicio de valor sobre el cliente, únicamente se encarga de recoger las opiniones difundidas en los medios, presentarlas en un formato amigable y pulcro, se ilustra con gráficas estadísticas y se complementan con textos desprovistos de interpretación, incluso se echa mano del propio material recabado, como bien son cartones periodísticos, citas de columnistas reconocidos, datos duros provenientes de casas encuestadoras, etc.

Este selectivo, cuidadoso y estratégico manejo de la información le ha permitido generar un producto propio, en un nicho que hasta hace poco estaba descuidado: las oportunidades de negocios en México.

Así pues, nuevamente por iniciativa de Mireles surge el portal www.oportunidadesdenegocios.com.mx pensado para encontrar en un sólo

espacio, la información más relevante que permita a los usuarios detectar con tiempo los lugares y las condiciones para emprender nuevos negocios en los principales ámbitos de la economía y las finanzas.

Esta nueva empresa, cuenta con una nueva avanzada tecnología desarrollada para el monitoreo de medios de comunicación (prensa, radio, televisión e Internet), así como personal altamente profesional y con vasta experiencia en la actividad y su misión es proporcionar información efectiva y a precios accesibles a emprendedores, pequeñas, medianas y grandes empresas, que les permitan detectar en dónde y bajo qué condiciones se localizan ambientes favorables para la realización de negocios. Se lleva a cabo el seguimiento de la publicidad de marcas en diversos medios para la planeación de estrategias de marketing y campañas promocionales.

Entre los servicios que ofrece el portal se encuentran: Oportunidades, Alertas, Sectores, Temas de interés y el Buscador, el cual es una base de datos a la que se puede identificar y acceder bajo el rubro “histórico”.

La expansión de Especialistas en Medios, obedece por un lado, al aprovechamiento de los insumos generados por las áreas centrales, Oportunidades de Negocios no hace otra cosa más que direccionar y aprovechar dichos recursos, pero enfocados estratégicamente a las empresas de los diversos sectores o a emprendedores, a gente del sector público, tanto los que están dentro del sector financiero como las personas que están dentro del comercio. A todos aquéllos que trabajan en los gobiernos de los estados, que buscan inversiones para generar empleos.

2.3 Autoimagen como identidad: Especialistas en Medios y su lugar en el giro del monitoreo de información.

Especialistas en Medios se concibe como una empresa líder en su ramo, la mejor del mercado, la que ofrece un servicio de primera calidad, hecho que puede

constatarse en su amplia cartera de clientes (actualmente compuesta por 190, aproximadamente).

Se ha forjado como una empresa distinguida en el ámbito del monitoreo de información debido a su constancia, su perseverancia, el alto sentido de profesionalismo que le exigen a cada uno de sus miembros. Se hace hincapié en que su trabajo va directamente a las manos de altos funcionarios públicos o privados, y que la toma de decisiones de dichos actores, depende en buena medida de la información que EM les otorga en los productos que elaboran y es por esta razón que no se admiten errores en los documentos entregables, el reporte debe ser pulcro, preciso y sustentado en fuentes verificables.

En Especialistas saben que la información es poder y en esa medida, la prontitud de respuesta a la solicitud de los clientes es una de las prioridades de la empresa: responder siempre oportuna y eficazmente a los requerimientos que el cliente solicita. El trabajo que realizan los siete días de la semana, todos los días del año es una muestra de su capacidad de estar siempre alertas a los acontecimientos y de alguna manera, anticiparse a las peticiones de los clientes.

En Especialistas saben muy bien que lo único permanente es el cambio, y es por esto que a lo largo de su trayectoria han buscado adaptarse a los diversos cambios que se han suscitado, pero también saben que la adaptación es una necesidad irreductible: la empresa no avanza a las necesidades de algún miembro en particular, sino a las necesidades del cliente.

Esto le ha permitido reinventarse, proponer nuevos productos y servicios, crecer y fortalecerse, además de crear sus propias herramientas de trabajo para efficientar y profesionalizar sus procesos para seguir manteniéndose en la preferencia de los clientes. En la medida en que son capaces de adaptarse, se conciben como una organización moderna, constante, responsable y sobre todo, confiable. La confiabilidad, oportunidad y calidad de su trabajo, justifica su existencia en el ramo de las empresas dedicadas al mismo giro que EM.

Analizar una estructura requiere separar el todo en partes y analizar cada una de ellas, a fin de conocer cuáles son las relaciones que mantienen cada uno de sus elementos y de qué manera se articulan para lograr la sobrevivencia de la organización.

Bartoli (1992) sostiene que la organización es una noción polimorfa que abarca la acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto organizado en sí mismo y en este sentido, “las estructuras organizacionales son elementos fundamentales para la empresa: en efecto, apuntan a asegurar su coherencia y su estabilidad” (p. 68). Mientras que para Etzioni (1985) las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos.

Así pues, conocer la historia de la organización nos permite aproximarnos a su identidad y a la manera en cómo se estructura. Si bien fue necesario situar en espacio y tiempo a la organización objeto de estudio como ya se abordó en el capítulo anterior, respecto al entorno, a sus fronteras y al momento en el que tuvo lugar el nacimiento de la empresa, es también imprescindible conocer su identidad y su configuración.

Etkin (1999) afirma que para definir la identidad de una organización se requiere hacer “una operación de distinción, lo que significa distinguir una figura de un fondo” y es en esta operación en donde la “figura-identidad” adquiere existencia en el momento en que se la distingue, por lo que el autor hace las siguientes consideraciones:

- 1) La identidad de una organización adquiere existencia a través de la definición de un observador que la constituye en objeto de su análisis. Con esto, el autor dice que el objetivo es destacar que “el tiempo de la identidad como descripción es coexistente y simultáneo con la atención que un observador instala sobre ese aspecto de la organización.
- 2) Dado que el objeto-identidad adquiere existencia a través de la operación de distinción de un observador, este último no hace meramente una

“lectura” de la identidad, sino que al decir cuál es la identidad como rasgo atribuible a la organización, el observador realiza un acto de creatividad, un acto de imaginación.

Así pues, el observador realiza la descripción desde su propio Esquema Conceptual Referencial y Operativo (ECRO) y el dominio de su propia experiencia, por lo que el observador es quien fija el campo de la exploración y asigna significados a la realidad, misma que según el autor, está constituida por un sistema en continuo cambio estructural y la operación consta de tres momentos: 1) mirada (descripción); 2) construcción de un modelo/representación funcional de la organización y 3) operación/intervención orientada a propósitos.

Es en este sentido como a partir de este momento del trabajo se configura el contenido del mismo. La descripción, si bien ya ha comenzado con una mirada a los orígenes de la organización en donde se abordaron sus principales problemas al momento de su constitución, sus primeros logros y fracasos y los alicientes que los motivaron a seguir hasta la actualidad, toca ahora profundizar propiamente en la estructura de la organización, a fin de continuar con la descripción de la organización en sus aspectos internos, para después, en un momento superior, iniciar con el análisis que nos permita inferir e interpretar todo lo descrito sustentado sobre una base teórica lo suficientemente sólida.

Bartoli nos dice 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, etc. (p. 68).

Todos estos factores son centrales para la organización pues constituyen la columna vertebral que le permite operar y existir y dan cuenta del grado de complejidad que alberga. En el siguiente apartado se da cuenta de los aspectos estructurales que componen a Especialistas en Medios.

2.4. Estructura formal de Especialistas en Medios

De acuerdo con Bobbit¹¹, la organización es una entidad social conscientemente coordinada, con una frontera relativamente identificable y que funciona sobre una base relativamente continua para alcanzar uno o varios objetivos. La “coordinación consciente” implica dirección, mientras que la noción de “entidad social” conlleva la existencia de personas que interactúan mutuamente entre sí.

La frontera relativamente identificable que Bobbit señala puede cambiar con el tiempo y algunas veces, puede perder claridad. Sin embargo, afirma que es indispensable distinguir claramente “quién es” de “quién no es” miembro de la organización. Esta distinción se asienta en un contrato explícito de afiliación entre la organización y sus miembros, lo cual crea un lazo permanente entre los sujetos, mismo que no precisa ser vitalicio, aunque permanece activo mientras el miembro forma parte de la organización.

La estructura de una organización estipula el reparto de tareas, los modos y ámbitos de comunicación entre unos y otros miembros, los mecanismos formales de funcionamiento y de control de todo el conjunto. La estructura, en resumen constituye el Plan Normativo o el “diseño” de la organización (Ruíz Olabuenaga, p. 182).

La formalización es considerada por Ruíz Olabuenaga como una de las tres dimensiones centrales de la estructura de la organización y lo define como “un continuum que va del grado de especificación total (prescripción del rol) hasta el margen legítimo de maniobra” (p. 190).

La formalización es también un aspecto de estandarización, aunque paradójicamente, este no tiene que ser semejante en todos los niveles o departamentos de una misma organización, ni siquiera en todos los momentos históricos de la misma ni en las diferentes fases de un mismo producto producido

¹¹ Citado en Ruíz Olabuenaga, J. (1995) *Sociología de las organizaciones*. España: Universidad de Deusto, p. 181.

por ella. Cada nivel posee su propio nivel de formalización y cosa semejante ocurre con cada departamento, proceso o función.

El autor distingue tres criterios básicos de formalización, los cuales se presentan a continuación:

- Formalización ligada al *Puesto* a base de describir minuciosamente la tarea específica de cada puesto, indicando objetivos, responsabilidad, etc.
- Formalización ligada al *Flujo de Trabajo*, en donde se describe el trabajo mismo, los procedimientos o instrucciones necesarios para realizar una actividad determinada.
- Formalización por *Reglas Universales*, las cuales son válidas para todos los puestos y personas e incluyen por lo general reglas, procedimientos y políticas.

Dado que la formalización es un rasgo inherente a la estructura, se abordan a continuación los distintos elementos que configuran la formalización al interior de Especialistas en Medios.

2.5 El ideario de Especialistas en Medios

Una parte importante de la estructura se conforma por el ideario organizacional, que si bien son aspectos intangibles de la organización, moldean su ser y su hacer, tanto al interior como al exterior de sus propias fronteras. Se relacionan directamente con los objetivos que persigue la organización, con los miembros que la conforman, la manera en que se configuran las relaciones de mando y por tanto, las jerarquías entre los miembros. Permean también los procesos de trabajo y por tanto las actividades que los miembros realizan día con día para el logro de objetivos.

El ideario organizacional es pues un conjunto de ideas, valores, normas y símbolos que animan la vida de una empresa. En este documento se asientan

algunos de los elementos que guían la acción de Especialistas en Medios y se enlistan a continuación.

2.5.1 Misión

La misión de una organización es el sentido o propósito que tiene el trabajo que realiza, responde a la pregunta ¿Para qué finalidad superior se trabaja? Dicho lo anterior, la misión de la organización objeto de estudio se asienta en su manual de inducción como sigue:

“EM se ha dado a la tarea de ser líder en la compilación, organización y análisis de información. Nuestra misión está basada en mejorar continuamente los servicios que ofrecemos, buscando satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Esa constancia nos permitirá generar mayores rendimientos razonables para el personal y los accionistas”.

No obstante, la misión que se encuentra visible para los miembros de la organización, pues se ubica en diversos lugares a lo largo del recorrido de la empresa, es ligeramente distinta y es la siguiente:

“Somos una empresa de medios dedicada al monitoreo y análisis de información que proporciona servicios de manera oportuna e imparcial a nuestros clientes, para ser usados en la toma de decisiones y estrategias; lo hacemos por medio de tecnología de vanguardia, capacitación y un excelente equipo de trabajo, cumpliendo el compromiso con los productos y servicios que respaldan la confianza de nuestros clientes”.

2.5.2 Visión

La visión de una organización responde a la pregunta sobre cómo se concibe a la empresa en el futuro. Para EM su visión consiste en:

Incrementar el liderazgo en el mercado de productos informativos de monitoreo y análisis, manteniendo la excelencia ante nuestros actuales y futuros clientes a través de nuevas tecnologías, sin perder el rostro humano de nuestra empresa, teniendo siempre presente la responsabilidad que conlleva esta actividad, en una sociedad en la que los medios de comunicación masiva cobran cada día mayor relevancia.

2.5.3 Valores

Los valores son conceptos o pautas de conducta que son considerados importantes para el trabajo dentro de la organización. Los valores guardan estrecha relación con los objetivos organizacionales, pues de alguna manera, apuntan a fijar comportamientos entre los miembros de la organización, además de constituir parte fundamental de la identidad de la organización e incidir en el grado de pertenencia de sus miembros para con ella.

Al igual que la misión, los valores del ideario de EM se encuentran establecidos, por un lado, en el manual de inducción de la empresa, y por otro, se encuentran a la vista de los empleados en diversos espacios físicos del lugar. Respecto a los primeros, se enuncian de la siguiente manera:

Los valores de EM reflejan la necesidad de establecer acciones preventivas, más que correctivas entre el personal, son un modo de pensar y de actuar entre el personal, son un modo de pensar y de actuar en la búsqueda de la mejora continua. Los valores en sí mismos representan el modo de pensar de la alta Dirección y buscan permear en toda la empresa, hasta los más bajos niveles de la pirámide organizacional.

- Calidad. La calidad en EM es nuestra prioridad, pues desarrollamos y distribuimos la mejor información en el ámbito nacional, porque nuestros productos tienen valor agregado.
- Bienestar. Nos esforzamos porque el personal integre un buen equipo de trabajo. Asimismo, buscamos que tenga un buen desarrollo individual, profesional y económico, basado en su propia dedicación, esfuerzo y talento.

No obstante, los valores que se encuentran al alcance de todo el personal, se enlistan de la siguiente manera:

En Especialistas en Medios los principales valores que expresan lo que es la organización son los siguientes: experiencia, honestidad, confianza, eficiencia, lealtad, responsabilidad y compromiso.

2.5.4 Objetivos

De acuerdo con Mayntz (1980), los objetivos constituyen el punto de partida para el análisis de la organización, pues estos guían las decisiones, orientan el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico y están insertos en los papeles que se asignan a los miembros de la organización.

Mayntz establece una tipología de objetivos y distingue tres clases. De manera muy breve se señalan cada uno de estos así como sus principales características:

- a) **Recreativos.** Son modelos democráticos, los dirigentes son elegidos por los miembros que integran a la organización, estos forman parte de ella de manera voluntaria, aunque la pertenencia no es abierta para todos. Los miembros que se integran a ella deben tener cierta identificación con la organización, cuyo nivel de burocratización es bajo, al igual que su orden racional. Los roles que juegan los miembros se encuentran apenas bosquejados, dado que la pertenencia es de manera voluntaria.
- b) **Los que actúan de manera determinada sobre un grupo.** Estos son los que actúan de una manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para un fin determinado. Algunos ejemplos que se pueden citar son las prisiones, escuelas, universidades e iglesias. Al interior de estas organizaciones existen subgrupos que pueden diferenciarse por que unos son dominantes y otros son dominados. La actuación de los primeros sobre los segundos puede ser voluntaria o forzosa. El grupo de los dominados se caracteriza por ser menos articulado que los dominantes, estos últimos tienen un alto nivel de burocratización y un orden racional bien establecido.
- c) **Los que se enfocan en el logro de resultados o acciones al exterior.** Estas son todas aquellas organizaciones de la vida económica, la administración, la policía, los partidos, consorcios de intereses, instituciones de previsión social y asociaciones benéficas. Mayntz distingue tres tipos de

“modelos democráticos” dentro de las organizaciones que persiguen este tipo de objetivos:

1. Los miembros coinciden con los valores de la organización, no esperan algo a cambio.
2. Existe un interés personal de los miembros.
3. Los miembros que sirven a los objetivos de la organización obtienen su sustento de ella. Dentro de este modelo encontramos que existe una estructura autoritaria, jerarquizada, el poder se distribuye de manera vertical, por lo que la toma de decisiones es unilateral, siempre de arriba hacia abajo.

Por su parte, Ruíz Olabuenaga dice que la estructura establecida para el logro de objetivos de la organización especifica formalmente la conducta que los individuos deben llevar dentro de ésta, orientándola a las tareas necesarias para la consecución de los objetivos organizacionales, fijando tareas, las interacciones necesarias para su logro y los papeles de supervisión o de subordinación.

Por lo anterior, es imprescindible señalar que los objetivos de Especialistas en Medios no están al alcance de sus miembros. El personal directivo considera que es información confidencial y por tanto, sólo es accesible para unos cuantos, si no es que sólo ellos los conocen.

Si bien la ausencia de objetivos denota una cultura organizacional débil, sería deseable que estos fueran transparentados para los miembros de la organización con la finalidad de fortalecer la cultura organizacional de EM, que sus miembros logren cierto nivel de empatía o identidad con la organización, pues el ocultamiento de los objetivos de la organización sólo genera que los miembros no luchen por ellos y que este bajo nivel de identificación con la empresa genere apatía o desinterés total sobre el trabajo que realizan.

Sin embargo, el área de Análisis cuenta con su propia normativa. Esta área tiene claros cuáles son sus objetivos y los tienen asentados en un documento de

capacitación que se presenta a los miembros de nuevo ingreso. Así pues, el objetivo de Análisis es el siguiente:

Elaborar reportes cuantitativos y cualitativos que proporcionen indicadores de inteligencia de información, a partir del tratamiento que los medios otorgan a un actor, institución o tema, a fin de identificar elementos que sirvan para la mejor toma de decisiones y/o estrategias de comunicación.

El objetivo central del área es claro, más allá de contribuir a un asunto protocolario y formal de la empresa, guía las actividades de los analistas. Es un objetivo permanente pues los fines que persigue este departamento se centran en la identificación de diversos indicadores que pueden contribuir a la toma de decisiones del cliente.

Si bien el objetivo se presenta de una forma sencilla, es pertinente traducirlo al trabajo cotidiano para que los miembros conozcan en detalle cuáles son los procedimientos y cuál es el personal que interviene en este largo proceso que culmina (momentáneamente) en el conjunto de notas que aparecen en el Sistema de Información de Análisis (SAI). Este punto se aborda con más precisión en el apartado concerniente al flujo de trabajo.

2.6 Organigrama

Siguiendo a Bartoli (1992) la organización de una empresa implica dos niveles de reflexión y de acción:

- El modo de distribución de tareas y misiones denominado organización del trabajo;
- La estructuración global de la empresa formalizada en el organigrama.

En este apartado se aborda el segundo punto de análisis que propone la autora, el primero corresponde más bien al modo en cómo se organiza el trabajo, aspecto que se desarrollará más adelante.

El organigrama es el tercer rasgo que Ruíz Olabuenaga (1995) distingue como la tercera dimensión de la estructura: la centralización. La centralización es el sitio en donde sucede la toma de decisiones, la autoridad y el control (p. 196). Esta representación de la autoridad puede expresarse de manera horizontal o vertical, sin embargo, la sede del poder puede estar concentrada en un solo núcleo o más bien, repartida a lo largo y ancho, a lo bajo y alto de toda la organización. El autor define a la centralización como “el grado en el que la capacidad para la toma de decisiones está acumulada y concentrada en un solo punto. En ella se explicita hasta qué punto el poder:

- Está monopolizado por un solo individuo o grupo, por el contrario, está compartido por otros muchos dentro de la organización.
- Reserva la toma de cualquier tipo de decisiones a un solo núcleo de poder o existe un reparto que concede diferentes ámbitos de decisión en función del tipo de decisiones que hay que tomar.
- Está centralizado verticalmente, pero repartido horizontalmente o viceversa.

Un organigrama es la distribución formal de papeles y misiones al interior de una organización. Existe una multitud de configuraciones posibles y las representaciones que pueden hacerse son muy variadas. Bartoli distingue tres grandes familias:

1. *Funcional*. Este tipo de organigrama se distingue por tener una configuración que se fundamenta en el principio de especialización de las divisiones y requiere una determinada centralización en las decisiones tomadas en el nivel de la dirección general. Corresponde a pequeñas y medianas empresas, monoproductoras o con un solo canal de distribución con dirección polivalente (p. 64).
2. *Divisional*. Esta configuración consiste en organizar la actividad por productos, mercados, tipo de clientela o ámbito de actividad estratégica. Este organigrama se adapta a las empresas que tienen varias gamas de

productos o varias redes de distribución muy distintas, por lo que lleva a una determinada desconcentración¹² de decisiones, ya que cada responsable de división debe ser un “administrador” polivalente. Es común que este tipo de organigramas estén acompañados por una administración de objetivos y puede desembocar en una lógica de “centros de ganancias” ya que cada unidad posee cierta autonomía de gestión y un seguimiento analítico personalizado de los resultados financieros (p. 66).

3. *Matricial*. Este organigrama responde a dos lógicas cruzadas:

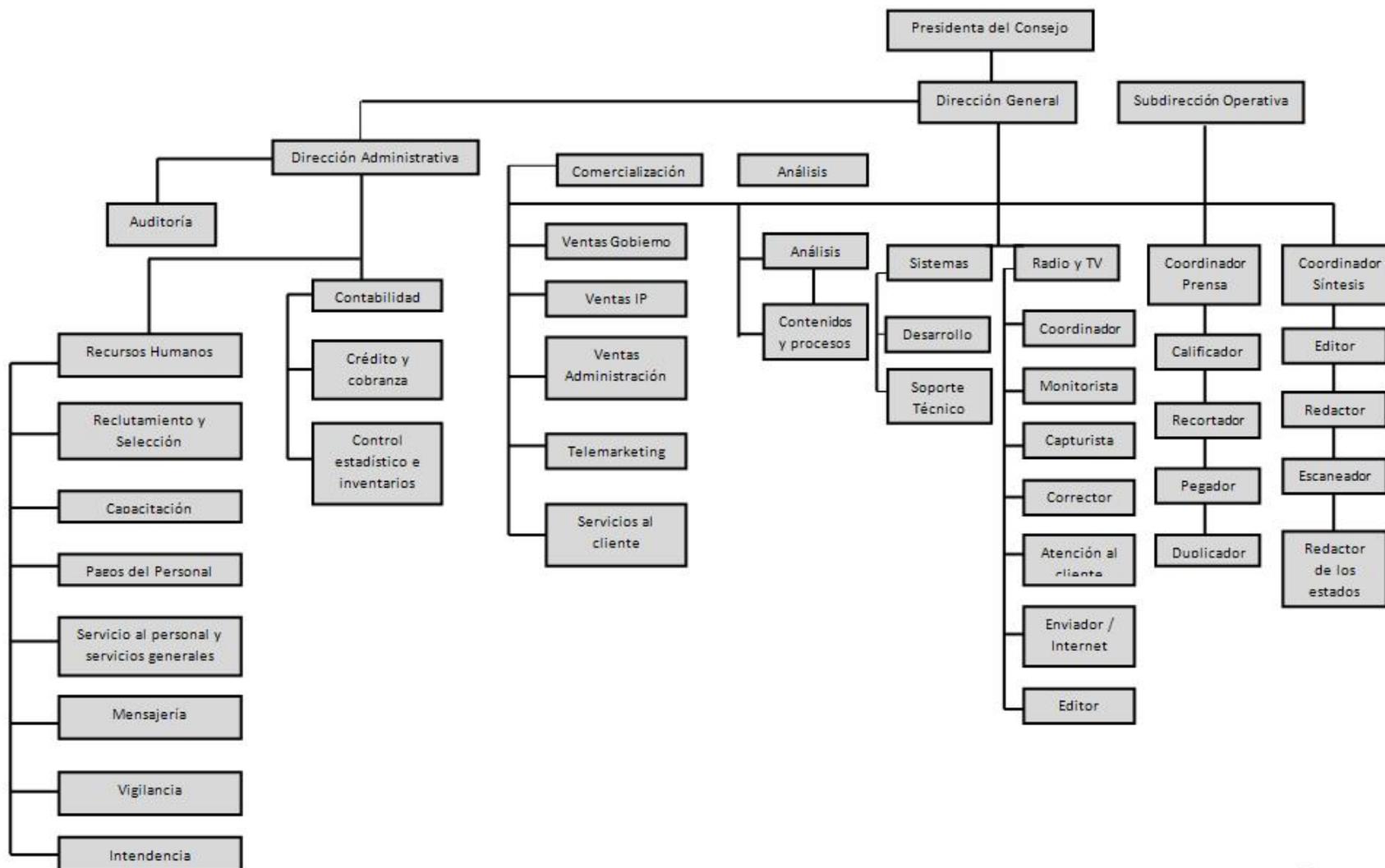
- a) Una de especialidades o funciones (finanzas, comercial, producción)
- b) Otra de ámbitos o programas de actividades.

El objetivo de este organigrama es hallar el equilibrio entre “integración-diferenciación” en el caso de actividades diferenciadas pero con múltiples interdependencias. Este tipo de organigramas se distinguen por su flexibilidad, pues son ideales para las organizaciones muy complejas que requieren ir adaptándose rápida y constantemente según sus necesidades “frente a un medio inquieto e incierto”. No obstante su flexibilidad, este organigrama representa también el reto de “un creciente esfuerzo en proceso de comunicación, coordinación y regulación” con la finalidad de mantener el equilibrio entre lo integrado y lo diferenciado, es decir, entre las distintas jerarquías que se van acomodando según sea necesario, a fin de evitar “un corto circuito” entre los miembros de la organización.

El organigrama de EM no es información accesible para el personal, sin embargo, para ilustrar este apartado se retoma el organigrama planteado en un trabajo de investigación previo al presente. Y es el siguiente:

¹² La autora nos dice que la desconcentración es un sistema en el que determinados poderes de decisión son ejercidos por agentes y unidades locales, pero siempre sometidos a la autoridad central (a diferencia de la descentralización).

Esquema 2. Organigrama de Especialistas en Medios



El organigrama de EM corresponde al primer tipo caracterizado por Bartoli, es decir, es un organigrama de tipo funcional, en donde claramente puede observarse la centralización del poder y la autoridad y por tanto, de la residencia de la toma de decisiones. En este organigrama existe un alto grado de diferenciación (Ruíz Olabuenaga, 1995), en el sentido en que la división del trabajo, la jerarquía y la dispersión de sus unidades es claramente identificable.

Responde también al tipo de organización burocrática en la cual las tareas oficiales se organizan sobre una base continua y regulada, además de dividirse en esferas funcionalmente distintas, cada una provista de la autoridad y de las sanciones necesarias (Thompson, p. 21).

El modelo burocrático de Weber se caracteriza principalmente por la racionalización de los objetivos y las decisiones, la especialización, la estandarización, la formalización, la centralización de la autoridad y la impersonalidad de las relaciones personales (Ruíz Olabuenaga, p. 203).

Weber señaló que en un orden administrativo, las órdenes y las reglas eran factores igualmente importantes en la estructuración de las reglas sociales: las reglas regulan el alcance y la posesión de la autoridad. La burocracia se caracteriza pues, por el control que ejerce la autoridad sobre la base del conocimiento (recordemos quiénes son los que tienen acceso a información considerada confidencial, que más bien parece privilegiada, al interior de Especialistas en Medios).

Existen tres cabezas principales que dirigen la orquesta en EM: la Presidenta del Consejo (creadora y fundadora de la empresa), quien rara vez hace acto de presencia en las oficinas operativas y quien mantiene estrecha relación con las otras dos figuras de autoridad en la empresa, la Directora Administrativa (también fundadora) y la Directora de Operaciones (igualmente, fundadora y una de las primeras empleadas de EM), quien es la figura de autoridad más visible y

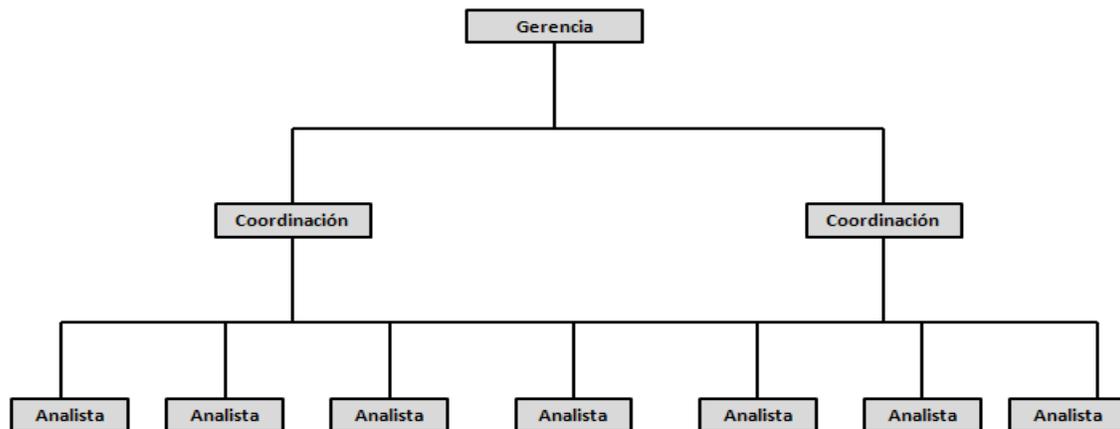
conocida para todos los miembros de la organización, pues realiza sus actividades en las oficinas de EM y está en constante contacto con los coordinadores de los departamentos y con los consultores, dos sujetos que nadie sabe con precisión qué es lo que hacen, pero son quienes mantienen relación directa y frecuente con la directora general. Ellos no aparecen en este organigrama.

No obstante la prominencia del modelo burocrático en Especialistas en Medios, la racionalización de las tareas específicas de cada departamento, dejan entrever el modelo fayoliano en el cual descansan cinco tareas básicas en la figura de la Directora General, las cuales consisten en planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Estas cinco actividades también se extienden a las funciones de los coordinadores de cada área, lo cual, quizá, aumenta el grado de burocratización de la organización, incidiendo en la multiplicación de diversas jerarquías, de diferente tamaño e importancia, aumentando de esta manera el conflicto, en donde queda de manifiesto un foco de riesgos en el que garantizar la comunicación, la homogeneidad de objetivos y de intereses es un reto que se expande por toda la organización.

A pesar de que existe un organigrama general que da cuenta de la distribución de puestos y las distintas líneas de mando al interior de la organización, Análisis cuenta con su propio organigrama, el cual es el siguiente:

Esquema 3. Organigrama del área de Análisis de Especialistas en Medios.



En este esquema se puede observar la existencia de una gerencia, encabezada por una persona, misma que no se encuentra laborando en la misma área que el resto de los analistas y el contacto lo mantiene mayormente con la coordinadora de Análisis, quien siempre da la orden de trabajo, organiza y administra los esfuerzos para sacar adelante los distintos proyectos. El segundo coordinador es más bien un apoyo cuando la primera coordinadora está ausente.

2.8 Miembros

No obstante, para el logro de los objetivos de una organización, los individuos que la integran son útiles, mas no insustituibles, pues las organizaciones formales no dependen de individuos específicos, pues la organización *per se* tiene vida propia, los individuos siempre pueden ser remplazados por otros más, quienes efectuarán las mismas labores que los integrantes anteriores (Ruíz Olabuenaga, p. 182).

En Especialistas en Medios laboran actualmente 280 personas, no obstante, este estudio se concentra en el área de Análisis, la cual se considera central, pues al servir de los insumos generados por otros departamentos, mantiene relación en

mayor o menor grado con otras áreas de la empresa y muy importante, mantiene relación estrecha con el cliente que tiene contratados los diversos productos que se elaboran en este departamento.

Es pertinente señalar que Weber concibió a la organización como una “red de relaciones interdependientes”, en donde se establecen actividades y roles, razón por la cual (una vez más) los individuos como personas o como sujetos sociales no constituyen el campo de acción de la organización, sino más bien, es la actuación de los roles lo que importa. Al respecto, Ruíz Olabuenaga subraya que “la estructura delimita la presencia y el funcionamiento de los individuos a los límites estrictos de su demarcación fronteriza” (p. 183).

Es en Análisis donde se realizan los productos que se envían directamente al cliente y por tanto, está al pendiente de las necesidades y los requerimientos que éste precisa para su toma de decisiones. Dicha área se compone actualmente por 22 analistas, incluyendo a la coordinadora del área, quien es el miembro más antiguo del departamento, pues lleva 14 años laborando para la empresa. Seguido de ella se encuentra un coordinador, quién tiene 13 años de antigüedad desempeñándose en ese departamento.

No obstante, la antigüedad del resto de los analistas varía entre 1 y 12 años, lo que resulta un promedio de 4.9 años de antigüedad. Algunos de los analistas, se han desempeñado en otras áreas de la empresa, no obstante, sólo se toma en cuenta su antigüedad en el área que se estudia.

Existe una clasificación de analistas que van desde tipo “A” hasta tipo “D”, no obstante, esta jerarquía no se plasma como tal en el organigrama de este departamento. Tampoco existen criterios claros que den cuenta del porqué de esa clasificación, si ésta alude al tipo de habilidades de cada analista, a su antigüedad, al tipo de proyecto al que pertenecen o por el tipo de reporte que elabora.

A pesar de esta clasificación, las actividades que realizan los analistas son básicamente indistintas, lo único que los diferencia es la cuenta o proyecto al que pertenecen, aunque cuando la carga de trabajo se acumula en uno o más proyectos, todos colaboran conjuntamente para terminar el documento entregable a cliente en tiempo y forma.

Cuadro 3. Inventario de recursos humanos del área de Análisis.

Analista	Edad	Antigüedad en la empresa	Antigüedad en el área	Formación Académica	Proyecto(s) en los que colabora	¿Es jefe de proyecto?
1	41	4 años	2 años	Licenciatura en Diseño Gráfico y Licenciatura en Filosofía y Letras	GDF	No
2	24	2 años	2 años	Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública	Invex, Banco Mundial, El Universal, Club América	No
3	38	12 años	12 años	Licenciatura en Sociología	L'Oreal, Delegación Álvaro Obregón, Conagua	No
4	32	8 años	6 años	Licenciatura en Comunicación y Periodismo	Bancomer	Sí
5	27	3 años	2 años	Licenciatura en Comunicación	El Universal, Club América, Carat, Conagua	No
6	33	10 años	10 años	Licenciatura en Ciencias de la Comunicación	GDF	Sí
7	25	1 año	1 año	Licenciatura en Ciencias de la Comunicación	GDF, Club América	No
8	50	2 años	2 años	Licenciatura en Ciencias de la Comunicación	CEN PRI	No
9	42	2 años	2 años	Licenciatura en Sociología	Conagua, Club América	No
10	41	3 años	3 años	Licenciatura en Comunicación	Conagua, Delegación Álvaro Obregón	No
11	30	4 años	2 años	Licenciatura en Ciencias de la Comunicación	Delegación Álvaro Obregón, Bancomer, Conagua	No
12	35	10 años	6 años	Licenciatura en Comunicación	Ninguno fijo / Apoyo general	No
13	28	1 año	1 año	Licenciatura en Comunicación	Club América, Bancomer, GDF, CEN PRI, SUMA	No
14	41	13 años	13 años	Licenciatura en Ciencias de la Comunicación	El Universal, Conagua. Subcoordinador del Área	Sí
15	23	1 año	1 año	Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública	El Universal	No
16	29	2 años	2 años	Licenciatura en Comunicación y Periodismo	GDF	No
17	30	4 años	1 año	Licenciatura en Comunicación y Periodismo	GDF	No
18	28	3 años	1 año	Licenciatura en Comunicación y Cultura	SSP	No
19	25	1 año	1 año	Licenciatura en Comunicación	Club América	Sí
20	40	6 años	3 años	Licenciatura en Ciencias de la Comunicación	CEN PRI	Sí
21	40	12 años	12 años	Licenciatura en Ciencias de la Comunicación	CEN PRI, SSP	No
22	43	14 años	14 años	Licenciatura en Ciencias de la Comunicación	Coordinadora del Área	Sí

2.8 Reclutamiento y selección

En Especialistas en Medios existe el departamento de Recursos Humanos, el cual se encarga básicamente de buscar posibles candidatos cuando una de las vacantes para laborar en la empresa queda libre. Antes de hacer esta búsqueda es necesario contar la requisición de personal, la cual debe estar firmada por el coordinador del área. Si es un puesto de nueva creación debe estar autorizada por el director general.

Ruíz Olabuenaga indica que las organizaciones no aceptan ni eligen a sus miembros al azar, sino que someten a sus candidatos a una serie de procesos diseñados para poder discernir aquéllos individuos potencialmente aptos de los que no lo son. Por esto, la selección de candidatos es una de las técnicas más utilizadas por las organizaciones para controlar la autonomía y la discrecionalidad de los futuros miembros. El autor asevera que más allá de buscar a los individuos más eficaces, se busca a aquéllos que “están más de acuerdo con los estándares de conducta establecidos por la propia organización” (p. 193).

Establecer un proceso de reclutamiento y selección implica planificar las necesidades del personal en función de los objetivos y del “envejecimiento de los propios sujetos, de las demandas del entorno, de los cambios tecnológicos...”. También cabe decir que el reclutamiento y selección del personal constituye un proceso de discriminación en el que se busca cubrir los intereses de la empresa.

Para EM, el candidato que se postule a una de las vacantes debe contar al menos con el 80% de los conocimientos, habilidades y experiencia que se indica en la requisición de personal. Sólo quienes aprueban estos exámenes, pasan a evaluaciones específicas del área y finalmente se entrevista con el jefe de área, quien decide si el candidato cumple con el perfil adecuado para desempeñar el puesto buscado. A continuación se presenta el perfil que deben cubrir aquéllos que deseen desempeñarse en el área de Análisis.

Cuadro 4. Perfil de habilidades y conocimientos para el puesto de Coordinador de Análisis.

Perfil de puesto para Coordinador de Análisis	
1	Haber cursado una carrera en el área de Humanidades (Comunicación, Sociología Ciencia Política, Letras, etc.) que le permita una rápida comprensión de la lectura y criterio para valorar y clasificar información o tener su equivalente en experiencia.
2	Ser organizado y tener la capacidad para coordinar los esfuerzos del personal que colabora en el área.
3	Tener la capacidad de organizar, distribuir y jerarquizar el trabajo del equipo.
4	Ser propositivo en la creación y desarrollo de nuevos productos.
5	Poseer un pensamiento racional que se traduzca en capacidad para descifrar contenidos, a fin de calificar con acierto todo tipo de información.
6	Saber distinguir quién o quiénes se expresan sobre determinados actores y quién o quiénes son los aludidos (declarantes y referentes) y en qué forma (positiva, negativa, mención).
7	Conocer a fondo los diversos géneros periodísticos.
8	Estar familiarizado con el desenvolvimiento de los medios de comunicación masiva en México (televisoras, radiodifusoras, periódicos, revistas, etc.) y sus principales protagonistas (columnistas, articulistas, conductores, analistas).
9	Contar con un nivel aceptable de redacción (sintaxis, ortografía, claridad en la expresión y facilidad para sintetizar contenidos).
10	Compromiso y disposición total para el trabajo.
11	Tener la capacidad para tomar decisiones y enfrentar situaciones inesperadas en el trabajo.
12	Conocimientos básicos de informática para la utilización de programas en ambiente Windows; captura en base de datos, trabajo en red y desempeño aceptable en Internet.

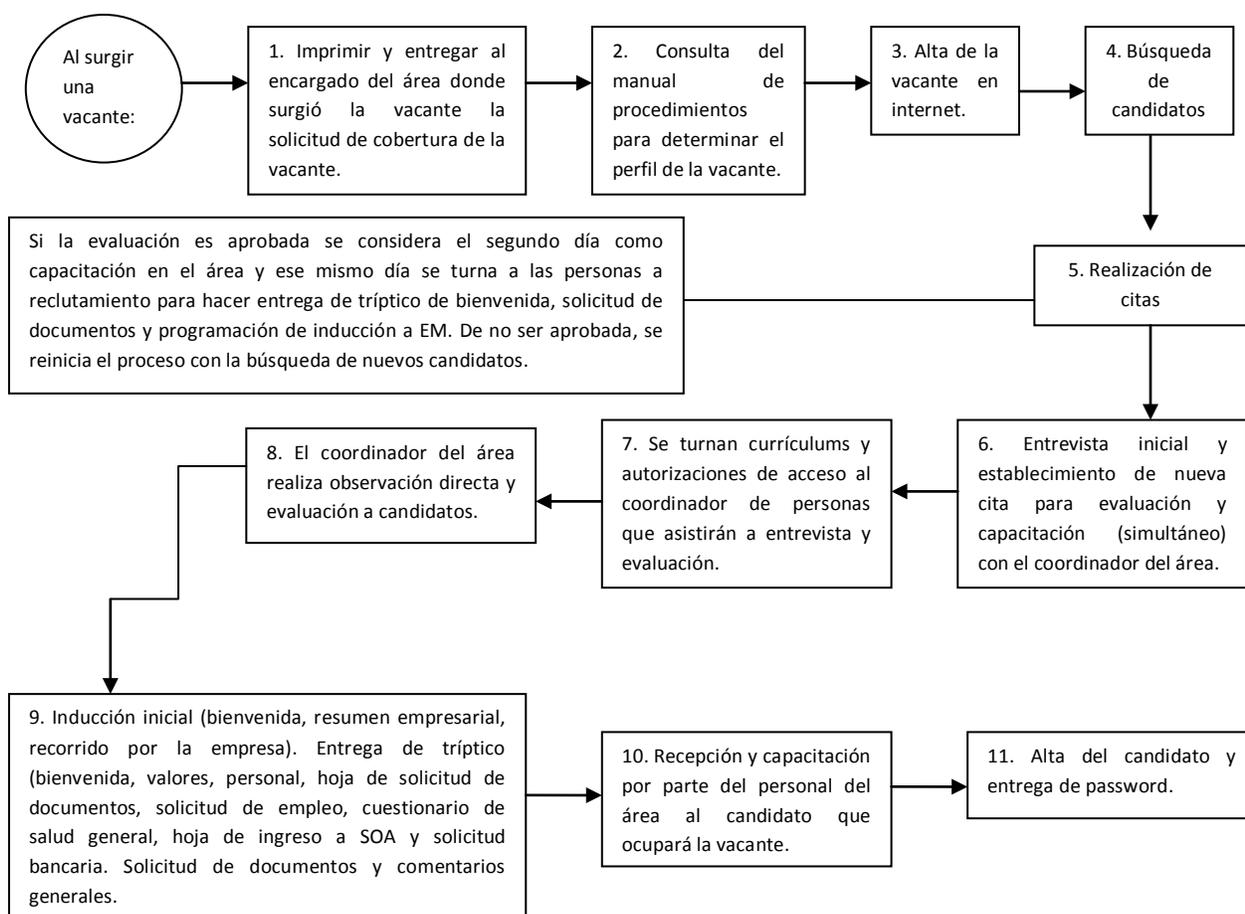
Cuadro 5. Perfil de habilidades y conocimientos para Analistas.

Perfil de puesto para Analista	
1	Haber cursado una carrera en el área de Humanidades (Comunicación, Sociología Ciencia Política, Letras, etc.) que le permita una rápida comprensión de la lectura y criterio para valorar y clasificar información o tener su equivalente en experiencia.
2	Poseer un pensamiento racional que se traduzca en capacidad para descifrar contenidos, a fin de calificar con acierto todo tipo de información.
3	Saber distinguir quién o quiénes se expresan sobre determinados actores y quién o quiénes son los aludidos (declarantes y referentes) y en qué forma (positiva, negativa, mención).
4	Conocer a fondo los diversos géneros periodísticos.
5	Estar familiarizado con el desenvolvimiento de los medios de comunicación masiva en México (televisoras, radiodifusoras, periódicos, revistas, etc.) y sus principales protagonistas (columnistas, articulistas, conductores, analistas).
6	Contar con un nivel aceptable de redacción (sintaxis, ortografía, claridad en la expresión y facilidad para sintetizar contenidos).
7	Conocimientos básicos de informática para la utilización de programas en ambiente Windows; captura en base de datos, trabajo en red y desempeño aceptable en Internet.
8	Disposición para laborar en equipo.

De acuerdo con el trabajo de investigación previo al presente, el flujograma del proceso de reclutamiento y selección que sigue Recursos Humanos es el siguiente ¹³:

Esquema 4. Proceso de reclutamiento y selección de Especialistas en Medios.

Fuente: Puebla, B. (2004). *Comunicación y eficacia organizacional. Diagnóstico comunicativo y organizacional del departamento de prensa de la empresa Especialistas en Medios*. Tesis de licenciatura para obtener el título como Licenciada en Periodismo y Comunicación Colectiva. FES Acatlán, UNAM, México.



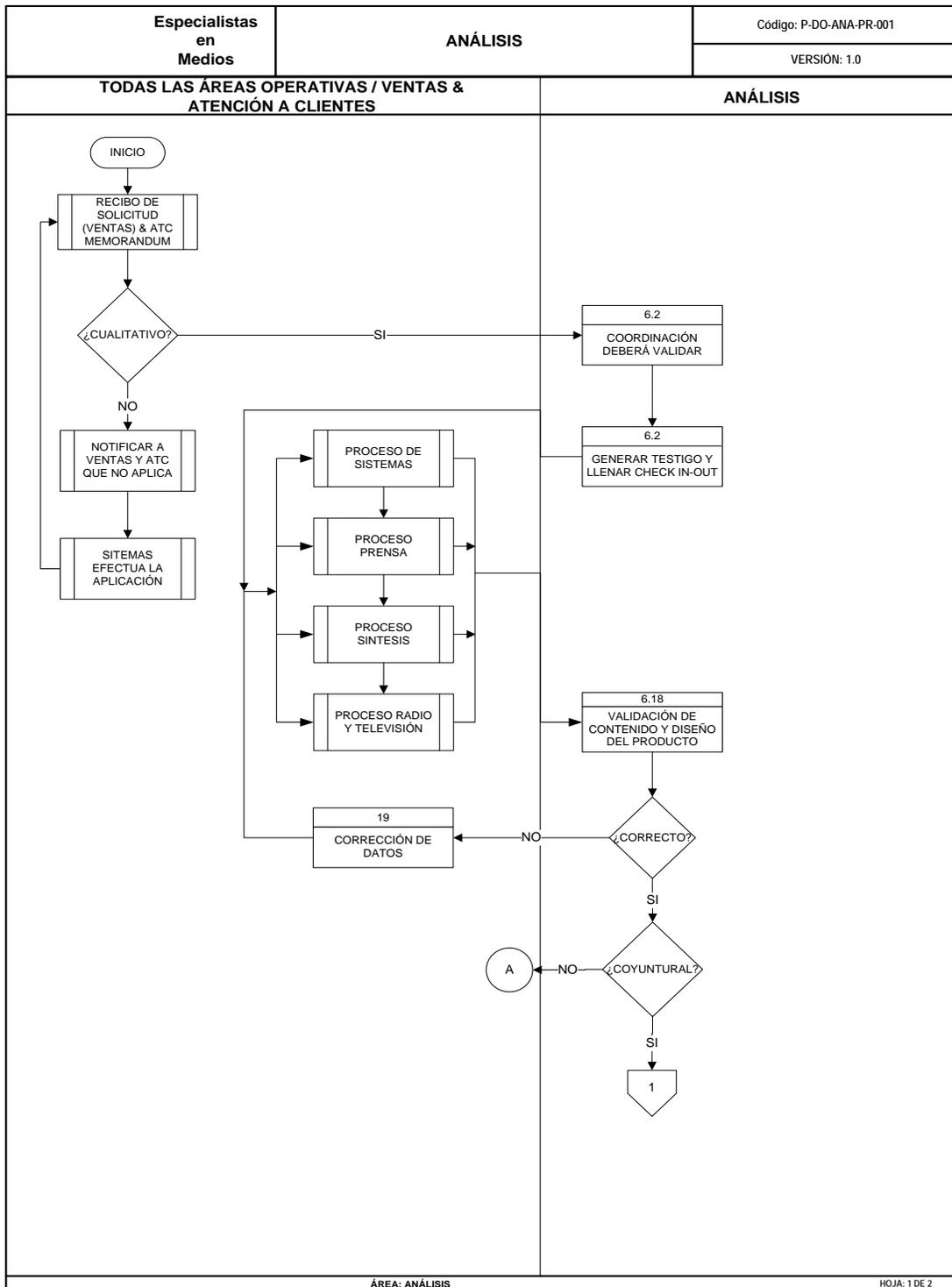
¹³ Si bien este documento no presenta la simbología propia de un diagrama de flujo, se da cuenta de los principales momentos que conciernen al proceso de reclutamiento y selección que se sigue en EM para contratar a su personal. El esquema se cita tal como aparece en la fuente y se relaciona directamente con los perfiles de puesto como se verá más adelante.

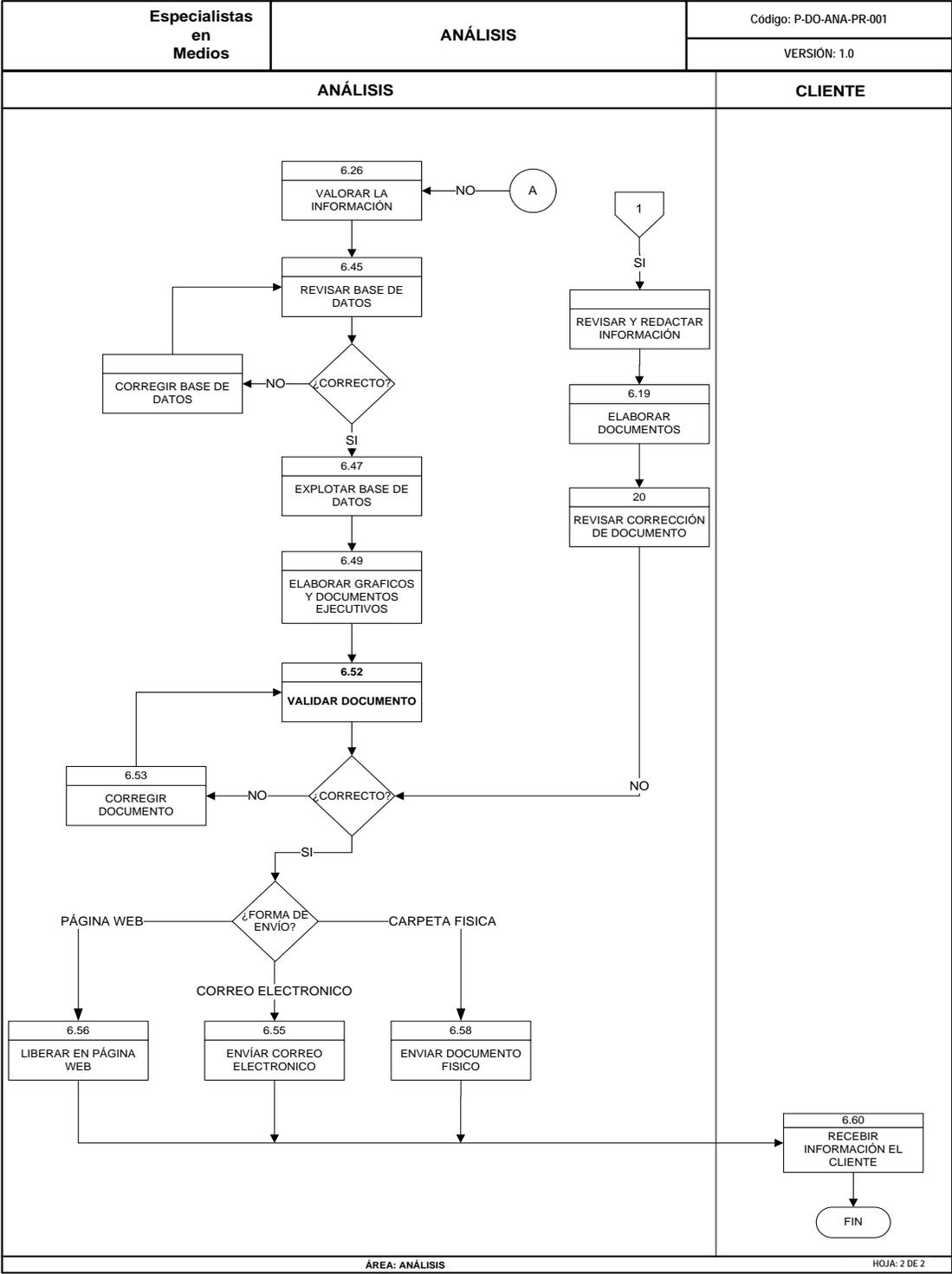
2.9 Funcionamiento formal de Especialistas en Medios: Proceso formal de trabajo

Al mantener una relación interdependiente con diversas áreas de la empresa, el proceso formal de trabajo para Análisis adquiere mayor complejidad, en la medida en que su propio proceso se ve intervenido por los procesos de trabajo de otras áreas. Es importante recordar que el área de Análisis fue creada con la finalidad de aprovechar los insumos generados por las otras áreas nodales como son Prensa, Radio y Televisión y Síntesis, principalmente.

En el siguiente flujograma se da cuenta de manera gráfica el proceso de trabajo que se lleva a cabo en Análisis para la elaboración de un producto del área.

Esquema 5. Diagrama de flujo. Procedimiento para realizar el Análisis mediático de un actor o institución pública o privada, mediante la metodología creada por Especialistas en Medios.





2.10 Perfiles de puesto

El perfil de puesto formalizado por EM tanto para el Coordinador de Análisis como para los analistas se describe en los siguientes cuadros:

Cuadro 6. Perfil de actividades para el puesto de Coordinador de Análisis.

Perfil de actividades para el puesto de Coordinador de Análisis.	
1	Coordinar los esfuerzos del personal de Análisis, a fin de conseguir y mantener un elevado nivel de calidad y oportunidad en el desarrollo y entrega de los productos que se realizan en el área.
2	Planear el desarrollo de nuevos proyectos ¼permanentes y de coyuntura¼ que sean viables y redituables para la Empresa.
3	Proyectar programas constantes de capacitación, que influyan en el mejor desempeño de la gente y permitan valorar las fortalezas y debilidades de cada uno de los integrantes del área.
4	Estudiar con actitud objetiva y desprejuiciada los servicios de la competencia, con el objeto de aprender de sus aciertos y eventualmente adecuarlos al contexto de EM.
5	Interactuar con el personal del área, con el propósito de atender sus inquietudes y enriquecer los procesos de trabajo con su experiencia cotidiana.
6	Dar seguimiento puntual a las instrucciones de la Dirección General, manteniendo una actitud dinámica y propositiva para coadyuvar en la mejor toma de decisiones.
7	Alentar un bien entendido liderazgo que promueva la cohesión en el equipo, estableciendo un sano y equilibrado principio de autoridad.
8	Mantenerse al día en la aplicación de nuevas tecnologías y herramientas para el mejor desempeño del trabajo, venciendo resistencias y temores al cambio.
9	Estimular los esfuerzos extraordinarios del personal, sus iniciativas y aciertos en la realización de sus actividades cotidianas.
10	Propiciar el buen entendimiento con los titulares de todas las áreas, para servir y servirse de los métodos y trabajos que se llevan a cabo en toda la empresa.

Cuadro 7. Perfil de actividades para el puesto de Analista.

Perfil de actividades para el de Analista	
1	Seleccionar, clasificar y calificar la información de acuerdo a los criterios preestablecidos.
2	Alimentar la base de datos con la información seleccionada.
3	Categorizar la información recopilada en medios impresos y electrónicos y la procesa mediante la base de datos del SAI.
4	Diseñar los productos de análisis requeridos por los clientes y realizar diversos cruces de información de acuerdo a las variables de interés establecidas por cada cliente.
5	Explotar la base de datos en función de las características de cada producto diseñado y emite los reportes correspondientes.

2.11 Inventario de recursos tecnológicos

Dado que EM trabaja principalmente con información, los recursos tecnológicos con los que opera cobran vital importancia, pues estos permiten dar celeridad a los procesos de trabajo, así como otorgar al cliente calidad profesional en los servicios y productos que contrata con la empresa.

Es importante mencionar la tesis de Woodward y Perrow (Salaman, p. 81), quienes sostienen que la tecnología es “un determinante importante de la estructura organizacional”, pues consideran a las organizaciones como fenómenos dentro de los cuales se realiza algún tipo de cambio a las materias primas.

Las cosas que se hacen y la manera en cómo se hacen, constituye la tecnología de la organización. La manera en que los miembros individuales de la organización interactúan con otros miembros mientras trabajan sobre materias primas (que por supuesto pueden ser otras personas) constituye la estructura de la organización.

Perrow afirma que existe una relación entre la tecnología y las metas:

Para lograr ciertos cambios prescritos en la materia prima, se muestran conexiones decisivas entre la tecnología y los procesos de control organizacional, las cuales pueden ser diversas y complejas, pues algunas tecnologías hacen que se construya un control dentro de ellas: son preprogramadas. Esto sólo es posible, por supuesto, cuando la materia prima se considera estable. Otras tecnologías dependen de la discreción del operador o técnico. En este caso se debe supervisar y regular a estos empleados para que no se desvíen de las prioridades y principios organizacionales en su totalidad.

EM cuenta con recursos tecnológicos suficientes para realizar sus tareas diarias. La infraestructura tecnológica con la que cuenta la empresa es información también confidencial, sin embargo el cuadro que a continuación se presenta, se elaboró a partir de la observación y la experiencia propia de la autora.

Las computadoras con las que se trabaja en EM funcionan con el Sistema Operativo Windows XP. La capacidad de almacenamiento de cada computadora es de 300GB, con una capacidad de memoria RAM de 2GB. Las computadoras

cuentan con quemador de DVD, monitores de 19”, además que todas poseen interruptor de luz.

Asimismo, EM hace uso de 13 impresoras/fotocopiadoras, las cuales pueden procesar grandes volúmenes de impresión. Estas no son propiedad de la empresa, son un préstamo realizado por diversos proveedores, quienes también se encargan de renovar y actualizar el equipo en uso.

Cuadro 8. *Inventario de recursos tecnológicos de Especialistas en Medios.*

Área	Recursos	Cantidad
Análisis y Prensa	Computadoras	43
	No Breaks	43
	Scanners	4
Radio y Televisión	Computadoras	50
	No Breaks	50
	Diademas	50
	Monitores	10
Síntesis	Computadoras	35
	No Breaks	35
Síntesis de los Estados	Computadoras	25
	No Breaks	25
Desarrollo	Computadoras	10
	No Breaks	10
Recursos Humanos	Computadoras	5
	No Breaks	5
Capacitación	Computadoras	6
	No Breaks	6
Atención a Clientes	Computadoras	6
	No Breaks	6
Dirección General	Computadoras	1
	No Breaks	1
Presidencia	Proyector	1
	Computadoras	1
Total		428

2.12 Estructura funcional (informal)

La estructura funcional en Especialistas en Medios se corresponde con la estructura formal plasmada en el organigrama previamente presentado. Los puestos y la descripción de los mismos, a pesar de que no ser información que

esté disponible para el grueso de la planta operativa, están bien delimitados y en el quehacer cotidiano es cuando esto puede notarse.

Los operativos difícilmente pueden dirigirse a personal de otras áreas, pues cualquier duda o requerimiento, debe ser comunicado primeramente al coordinador del área correspondiente para que éste a su vez se ponga en contacto con el coordinador de otro departamento y puedan llevarse a cabo los procesos necesarios.

A pesar de que Análisis cuenta con su propio organigrama y existe un gerente del área (quien no labora en el mismo espacio en donde todos los analistas trabajan), la coordinadora del área cumple más bien una función vinculatoria con el resto de las áreas que conforman a EM, por lo que la mayor parte del tiempo se encuentra en reuniones y juntas con coordinadores de otras áreas y con la directora general de la empresa.

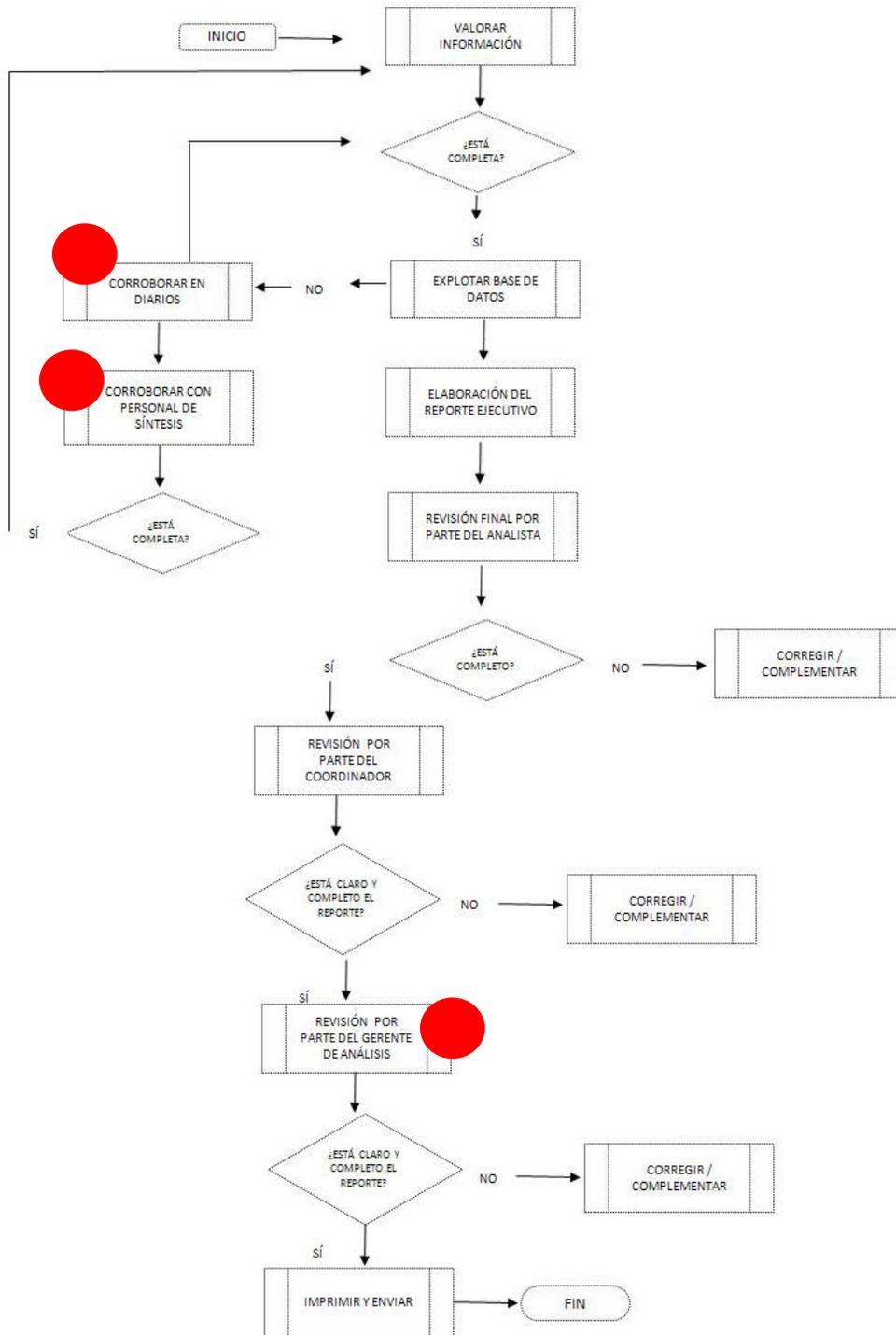
La labor central de la coordinadora de Análisis consta de revisar los documentos entregables, dar el visto bueno o señalar las correcciones pertinentes. Aunque esta misma tarea la lleva a cabo el gerente del área, quien es el que da la aprobación final de los productos que se envían al cliente, pero sólo lo hace con ciertos productos y para ciertos clientes.

Estructuralmente, el segundo coordinador al mando en Análisis es quien suele organizar con mayor eficacia y eficiencia los esfuerzos para poder sacar el trabajo adelante. Cabe mencionar que él goza de gran aceptación entre todos los analistas, pues es un líder carismático y suele responder con prontitud y eficiencia a las problemáticas que llegaran a presentarse. Tanto la coordinadora del área como el subcoordinador son dos de los miembros más antiguos de la empresa y ambos son prácticamente, fundadores del área de Análisis.

2.13 Proceso de trabajo funcional

Anteriormente se presentó el diagrama de flujo en donde la organización establece el procedimiento que conlleva la elaboración de alguno de los productos que se hacen en Análisis. Toca ahora ejemplificar de igual manera, mediante un flujograma, cómo es el proceso real que llevan a cabo los analistas para la elaboración de un reporte ejecutivo.

Esquema 6. Diagrama de flujo. Procedimiento real de trabajo en el área de Análisis.



Mediante este diagrama de flujo se representa el proceso real de trabajo. Los círculos en rojo señalan las problemáticas cotidianas vinculadas con los insumos generados por otras áreas, como lo son Prensa, Radio y Televisión y Síntesis, los cuales a veces no se generan con la calidad o los requisitos que Análisis precisa. Otro cuello de botella representa la revisión llevada a cabo por el Gerente del área, quien suele regresar más de una vez los reportes, pues hace sus consideraciones personales sobre el producto final, decide qué sí y qué no debe contener el reporte. Esto genera conflicto con los analistas, pues son ellos quienes están inmiscuidos al cien por ciento en la elaboración del producto. Son ellos quienes leen toda la información generada alrededor de un sujeto de análisis o una temática determinada, son ellos quienes “levan la agenda” y aun así, prevalecen los comentarios y las observaciones del gerente, quien solamente mantiene contacto con la coordinadora del área y en algunas ocasiones, con el subcoordinador, pero nunca con los analistas, quienes son finalmente los responsables de que el producto cumpla con los estándares de calidad.

Incluso las observaciones realizadas por el gerente, pueden ser cuestionadas por los analistas, pero es la coordinadora quien da siempre luz verde a cualquier modificación que el gerente desee hacer, aunque ni siquiera ella esté totalmente de acuerdo.

Esta situación incluso puede empeorar cuando es alguna de las fundadoras quien revisa el documento (aunque en muy contadas ocasiones sucede), al final son ellas quienes deciden cómo debe estar configurado el documento, basándose, de igual manera, en sus criterios personales, sobrepasando incluso las necesidades del cliente. Desde luego que las decisiones que ellas tomen son incuestionables, a pesar de que pueden no ser pertinentes.

2.14 Detección de problemas operativos

Análisis es una de las áreas de la empresa cuyo margen de error es menor, puesto que el periodo de tiempo con el que cuentan para hacer su trabajo es mucho más prolongado comparado con el de otras áreas, tales como Prensa, cuyo producto debe realizarse en el menor tiempo posible, aspecto que eleva el margen de error.

Existe una relación proporcional entre el tiempo de entrega y el tiempo para elaborar determinado producto. Mientras que la carpeta tematizada (clipping) debe elaborarse en minutos, un análisis de posicionamiento en medios puede llevarse una semana de elaboración, tiempo suficiente para cubrir en detalle los aspectos relevantes que le interesan al cliente.

Cuando existe un tema coyuntural en los medios, como es ahora todo lo relacionado con la jornada electoral, el volumen de cierta información aumenta, e incluso, nuevos clientes solicitan los servicios de análisis durante el periodo previo a las elecciones.

Si bien Análisis envía documentos diariamente a ciertos clientes sobre temas coyunturales, la mayor parte de estos documentos se realizan de manera automatizada por medio de XML, diseñados por el departamento de Desarrollo, lo cual disminuye el margen de tiempo-error.

Durante el periodo de observación y medición de errores detectados en Análisis, tenía poco de haber contratado un nuevo cliente, cuyas necesidades de información se centraban en la medición del posicionamiento en medios de diversos candidatos a presidencias municipales, diputaciones locales y federales en los estados de Sonora, Chiapas y San Luis Potosí. Algunos de los errores registrados durante este periodo de observación corresponden justamente a este nuevo proyecto, para el que fue necesario contratar los servicios de un proveedor externo, cuyos insumos no siempre cumplían con los requerimientos de Análisis.

Por otra parte, quedaron manifiestas las fallas cometidas en el departamento de Síntesis, encargada entre otras cosas, de monitorear información de la web para la cuenta de Bancomer, cliente que en sus reportes ejecutivos solicita información difundida en internet y cuyas notas, no aparecían en el SAI con las fechas correctas o simplemente, no aparecían en el sistema, por lo que el cliente comenzó a mandar las notas que él, por su cuenta, había monitoreado y requería que las fuentes de las mismas aparecieran plasmadas en su reporte ejecutivo mensual.

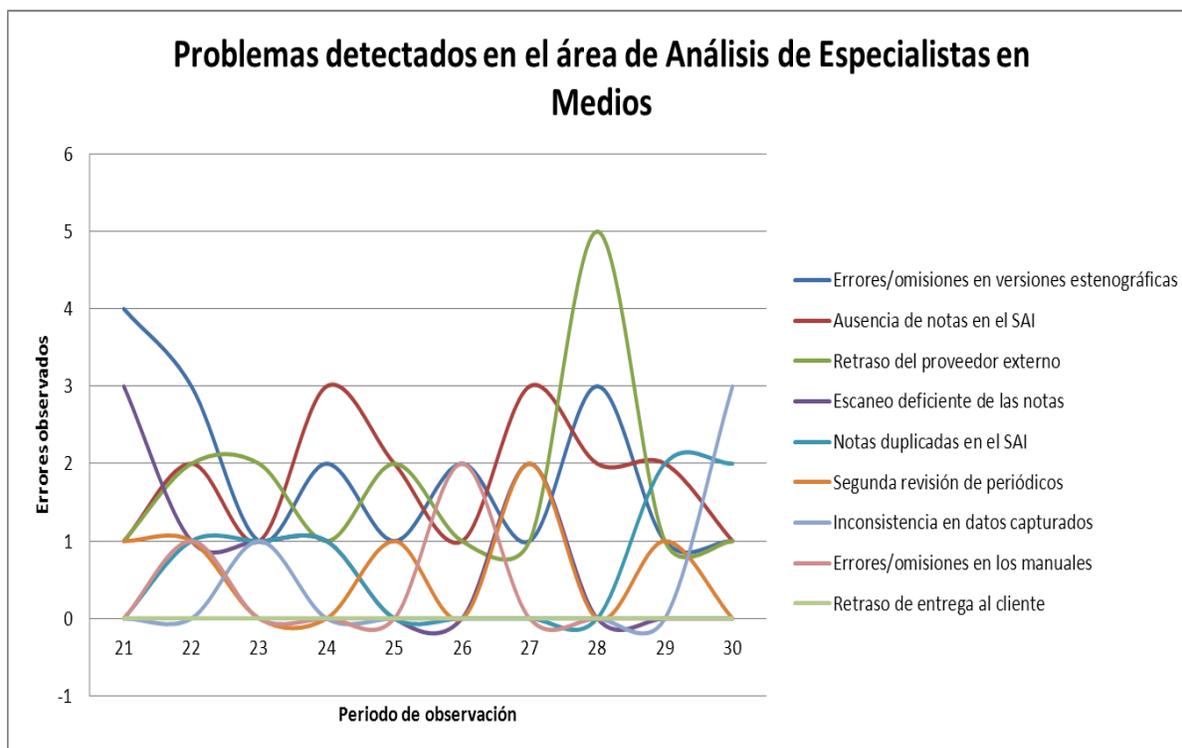
Para poder llevar a cabo un registro de las problemáticas, se elaboró una hoja de inspección, instrumento que sirvió para reunir datos basados en la observación y poder determinar con qué frecuencia se dan estas problemáticas. De acuerdo con Martínez (s/a, p. 5), una hoja de inspección funciona también para “convertir opiniones en hechos”.

Cuadro 9. Hoja de inspección. Problemas detectados en el área de Análisis.

Problemas	Periodo de observación del 21 al 30 de Junio										Total
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Errores/omisiones en versiones estenográficas	4	3	1	2	1	2	1	3	1	1	19
Ausencia de notas en el SAI	1	2	1	3	2	1	3	2	2	1	18
Retraso del proveedor externo	1	2	2	1	2	1	1	5	1	1	17
Escaneo deficiente de las notas	3	1	1	1	0	0	2	0	0	0	8
Notas duplicadas en el SAI	0	1	1	1	0	0	0	0	2	2	7
Segunda revisión de periódicos	1	1	0	0	1	0	2	0	1	0	6
Inconsistencia en datos capturados	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3	4
Errores/omisiones en los manuales	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	3
Retraso de entrega al cliente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Con la finalidad de poder observar gráficamente estas tendencias, se trasladaron los datos vertidos en la hoja de inspección a un diagrama de dispersión, como se presenta en seguida:

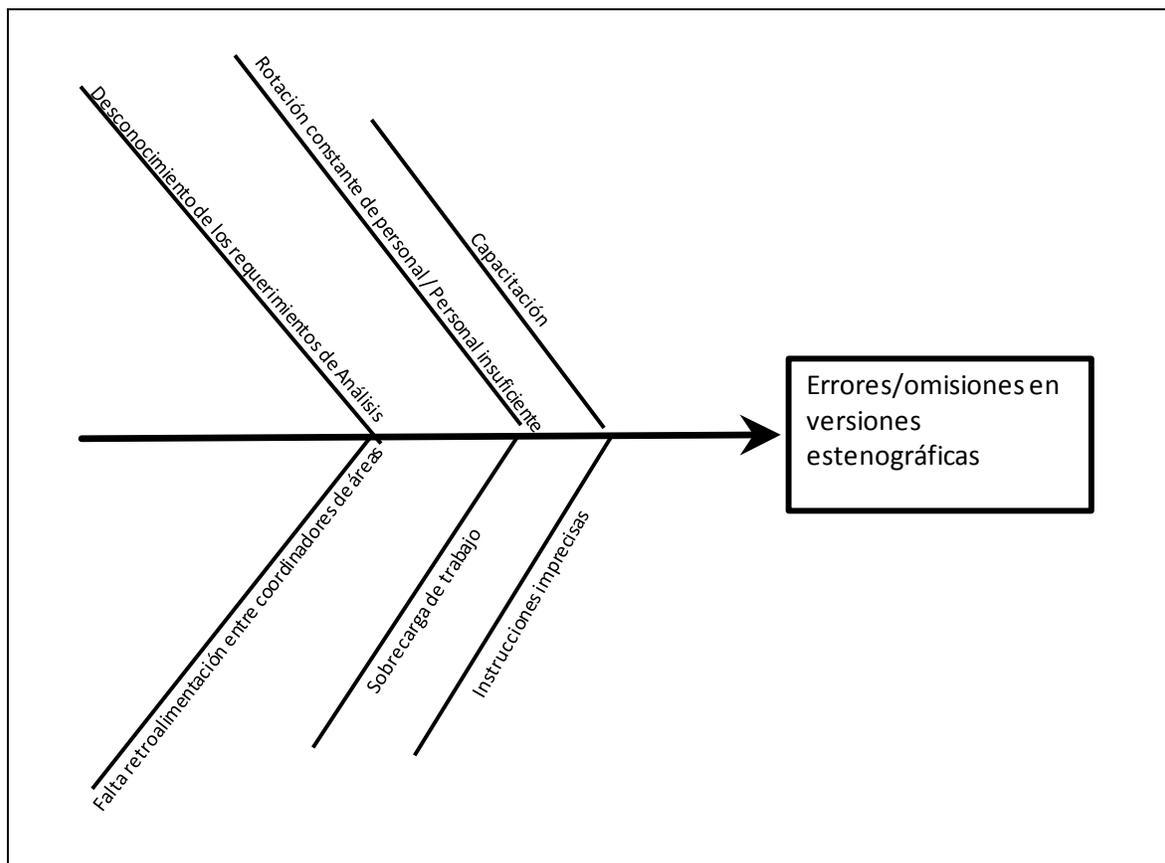
Esquema 7. Diagrama de dispersión de las problemáticas registradas durante el periodo de observación del 21 al 30 de junio de 2012.



En este diagrama de dispersión se puede observar que no hay correlación entre las dos variables expresadas (errores/días), pues el número de incidencias de un mismo error varía entre un día y otro y no hay un elemento aquí visible que pueda expresar la causa de dichos errores.

Por esto, se realizó un esquema Causa –Efecto también llamado Pescado de Ishikawa, instrumento que sirvió para “representar la relación entre algún efecto y todas las posibles causas que lo influyen” (Martínez, E. s/a, p. 8). Este diagrama se realizó en función del problema que registró un mayor número de incidencias.

Esquema 8. Diagrama Causa-Efecto / Pescado de Ishikawa



Las posibles causas que producen los errores u omisiones en las versiones estenográficas realizadas por los capturistas de Radio y Televisión pueden ser, en primera instancia, un desconocimiento absoluto del trabajo que realizan los analistas y por tanto, de cuáles son los requerimientos que ellos necesitan para poder elaborar un reporte ejecutivo determinado. Desde aquí podemos ya vislumbrar que aunque sea un problema relacionado con el funcionamiento, tiene una base comunicativa, por lo tanto, puede resolverse mejorando la comunicación entre los actores involucrados.

La falta de retroalimentación entre los coordinadores del área es también una posible causa. Si bien a los trabajadores operativos no se les da pauta para que entre ellos puedan resolver el problema de base (salvo en contadas ocasiones,

cuando un analista es jefe de proyecto), da como resultado que todos los procesos estén burocratizados al tener siempre que dirigirse con el coordinador del área para que pueda resolver el problema, aunque éste esté en junta o tenga otros pendientes más inmediatos que resolver.

La rotación de personal es también una posible causa de que este problema continúe y en este sentido, también intervienen otros factores, como la sobrecarga de trabajo para un mismo capturista por la insuficiencia de personal o bien, porque el área de Capacitación tampoco puede dar mágicas inducciones de cinco minutos sobre los procesos de trabajo, pues solamente realizando las tareas encomendadas es como se aprende realmente lo que se tiene que hacer y cómo debe hacerse. Ya desde este momento se advierte una triangulación de actores que inciden en la reproducción y/o solución de los errores.

En el siguiente cuadro se da cuenta de las tres principales problemáticas que registraron mayor número de incidencias y en donde se puede constatar que los tres principales problemas que aquejan a Análisis se deben a errores en el funcionamiento de las otras áreas centrales. Esta triada de problemas sí es abordable desde la comunicación.

Cuadro 10. *Incidencias y tipos de problemáticas registradas.*

Problema	Área responsable	Tipo de problema	¿Es abordable desde la Comunicación?
1. Errores/omisiones en versiones estenográficas	Radio y TV	Funcionamiento	Sí
2. Ausencia de notas en el SAI	Prensa	Funcionamiento	Sí
	Síntesis	Funcionamiento	Sí
3. Retraso del proveedor externo	No aplica	Funcionamiento	Sí

2.15 Análisis del Costo-Beneficio de las problemáticas detectadas

Estos errores impactan de manera negativa en los procesos de trabajo de los analistas y repercuten en diversos proyectos. Si bien el primer problema, la omisión o errores en las versiones estenográficas se da de manera más cotidiana en el proyecto de Club América, una cuenta que abarca tanto información en prensa como en programas de radio y televisión especializados sobre deportes, los capturistas deben transcribir fielmente el testigo de los audios y videos de los diversos programas deportivos, en los cuales existen mesas de debate bastante largas y detalladas en las que intervienen hasta más de cinco conductores, quienes todos emiten una opinión al respecto.

Al analista lo que le interesa es saber cuál fue el conductor que emitió opiniones favorables o desfavorables sobre los sujetos de análisis porque con esas opiniones, el analista elabora cuadros de declarantes que van incluidos en el reporte ejecutivo. Cuando la carga de trabajo es demasiada, y se encuentra con que los testigos de las notas no tienen la transcripción completa, el analista debe ver y/o escuchar el programa completo, con la finalidad de saber si se emitieron o no opiniones con tendencia sobre alguno de los sujetos de análisis.

La labor de transcripción de audios es una muy ardua, requiere mucha concentración y precisión en la captura, por lo que bastaría con que el capturista detectara estas opiniones con tendencia y las plasmara dentro del resumen de la nota en específico. Tanto para el capturista como para el analista disminuirían los tiempos de productividad, aumentando ésta. No sería necesario transcribir toda una mesa de debate, cuando sólo hay una o dos opiniones contundentes que interesan al analista.

Este problema sí es abordable desde la comunicación, porque sería suficiente con informar a los capturistas qué es lo que el analista requiere con precisión del insumo que produce. Es necesario que tanto capturistas como analistas tengan claro cuáles son los requerimientos del cliente, y en este sentido, trabajar.

Por otro lado, el segundo error registrado, la ausencia de notas en el Sistema de Información de Análisis (SAI), está relacionado con la cuenta de Bancomer, que como ya se mencionó con anterioridad, es uno de los clientes que precisa de información difundida en la red. Especialistas en Medios cuenta con la tecnología adecuada para poder llevar a cabo monitoreo en la web, pues se utiliza un buscador que es programado mediante palabras clave para detectar todas aquéllas notas en donde se haga mención al cliente, sin embargo, es el personal de Síntesis quien debe encargarse de verificar que los datos como fuente, fecha y testigo estén correctamente liberados en el SAI, sin que las notas estén repetidas o peor aún, que no se encuentre en el sistema.

Estos errores son comunes y se observan hasta que el analista se encuentra valorando la información que se almacena en la base de datos. El analista debe entonces, notificar por correo electrónico la lista de notas con errores y esperar a que el personal de Síntesis haga las correcciones pertinentes, asunto que puede demorar, horas o hasta días, sin embargo, el error persiste hasta la fecha, aumentando incluso la incidencia.

Este problema también es abordable desde la comunicación. Como ya se mencionó, el analista envía por correo electrónico los errores que deben corregirse, este correo se envía también con copia a la coordinadora del área de Análisis, para que ella también en su momento pueda “presionar” a los coordinadores de Síntesis para que el error sea corregido lo más rápido posible. Si el error no se corrige, no puede explotarse la base de datos en tiempo y forma, lo cual genera costos de diversa índole que se expondrán en el siguiente capítulo del presente estudio.

Hasta este momento se han expuesto ya los aspectos internos que configuran a Especialistas en Medios. Durante este capítulo dedicado a estudiar el funcionamiento y la estructura de la organización, se ha puesto de relieve la importancia que tienen todas las partes que integran al sistema, pues todos se relacionan entre sí afectándose mutuamente.

Lo anterior queda manifiesto en la observación y registro de las problemáticas detectadas solamente al interior del área de Análisis, un departamento que se sirve de la materia generada por otras áreas operativas, las cuales deben tener también sus propios problemas relacionados con otros departamentos.

Todo lo que acontece al interior de la organización es una concatenación de acciones y toma de decisiones que termina por afectar a todo el conjunto. Al principio de este capítulo se expuso que cierta información muy básica, tales como los objetivos de la empresa e incluso el organigrama, son información confidencial que no están al alcance del trabajador operativo y que muy probablemente, sólo los altos directivos tienen acceso a esta información.

La información se concibe en EM como una fuente de poder y en este sentido, cuidan muy bien la información que proporcionan o no a sus trabajadores. Sin embargo, es paradójico que una organización cuya materia prima es la información no sea lo suficientemente abierta y transparente, y que el ocultamiento de la misma y la burocratización de los procesos de información y de comunicación constituyan una de sus principales trabas en cuanto al funcionamiento se refiere.

Por ahora, hasta aquí queda la reflexión sobre la estructura y funcionamiento de EM y abrimos camino hacia el tercer apartado del estudio, dedicado a analizar la relación existente entre la estructura y el funcionamiento de la organización y los grupos y actores de la misma, a fin de poder desarrollar un diagnóstico comunicativo sobre la incidencia de los mismos.

CAPÍTULO 3

**Incidencia de grupos y actores en el funcionamiento de
Especialistas en Medios**

3. Incidencia de grupos y actores en el funcionamiento de Especialistas en Medios

3.1 Teoría de los Actos

De acuerdo con Mayntz (1980), los objetivos constituyen el punto de partida para el análisis de la organización, pues estos guían las decisiones, orientan el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico y están insertos en los papeles que se asignan a los miembros de la organización.

En este sentido, los objetivos perfilan las actividades cotidianas de los miembros de una organización y por tanto, los procesos que deben llevar a cabo para la consecución de esos fines. En este tenor, el hacer implica acción, y la acción encierra una modificación de un estado de cosas.

Moles (1983) formuló una teoría en la que concibe a la acción como parte inherente del hombre, retomando al filósofo Jean Paul Sartre, quien dijo que el hombre es resultado de sus actos, Moles determina que sin acciones no hay hombre.

En este sentido, es por medio de las acciones como el hombre construye y configura su mundo, en un medio ambiente dado. Justamente, Moles observó también las limitaciones que una ciencia de las acciones pueda tener, pues ésta, “cubre la totalidad de la vida misma, o en todo caso, una ‘sociedad del hacer’ donde quien no actúa es inexistente” (1983, p. 10).

Moles define a la acción como “un desplazamiento visible del ser en el espacio, que crea una modificación de su medio ambiente” (p.15). Para Moles, actuar significa dejar huella sobre el mundo, modificarlo, en donde el sujeto utiliza parte de su energía para poder llevar a cabo una acción, por lo que distingue dos tipos de actos: actos de gran energía y actos de poca energía.

Entre los actos de gran energía, se encuentran por ejemplo: cavar un hoyo, cambiarse de casa, correr; mientras que los actos de baja energía se constituyen básicamente por actos comunicativos, en los que se requiere de poca energía

para desencadenar actos de gran energía, éstas se distinguen como órdenes o decisiones.

Las decisiones pueden ser decisiones de largo plazo, “donde la acción puede ser considerable pero muy lenta, muy progresiva y casi invisible y en decisiones de desencadenamiento, las cuales, para el observador externo, situado en el espacio y en el tiempo, se manifiestan lo bastante rápido como para que las considere ‘fenómenos’, es decir, para que las acciones aparezcan ante sus ojos como cambios determinados” (p. 17).

Los actos se llevan a cabo en un medio ambiente tanto físico como psicológico, a este último Moles lo denomina *Umwelt*, y lo utiliza para referirse a “la perspectiva de los objetos y de las imágenes que cada ser tiene ante sus ojos en su campo de consciencia, y sobre los cuales obra para modificarlos” (p. 16).

Cada acción puede ser descompuesta en una secuencia de elementos más simples, que el autor denomina *actomas* (átomos de actos) los cuales pueden ser de importancia variable y pueden estar situados en intervalos también variables. También distingue que uno de los problemas de una teoría de los actos es establecer cómo el ser humano controla y combina esas secuencias de una manera adecuada, en función de sus posibilidades y de sus metas. Lo que interesa al teórico de la acción son las acciones individuales: “cómo el hombre cambia al mundo, desde su medio ambiente y la extensión eventual de su cambio a una distancia cualquiera; también le interesan las acciones colectivas de una masa de hombres, como generalización de la acción del individuo sobre su *Umwelt*, su ambiente cercano o lejano” (p.19).

Moles apunta que el individuo “es el átomo de la ciencia social” y que por tanto toda organización, sistema o institución social se construye por la combinación de estos átomos.

Aquí lo que nos interesa mirar es justamente cómo los actos de los distintos átomos sociales que componen a la organización se entretajan para dar pie a un resultado que deviene en el cumplimiento de uno de los objetivos que persiguen a

nivel, por decirlo de alguna manera, local. Es decir, cada área o departamento de una organización tiene a su cargo determinadas tareas que en la medida en que éstas se cumplan, el resto de las áreas —en su calidad de sistemas interdependientes— puedan también cumplir con sus metas y objetivos.

Así pues, vemos cómo los actos son más bien una concatenación de gastos energéticos de bajo o alto impacto que se realizan con miras a lograr los objetivos generales de la organización. En este sentido, todo acto contiene un gasto energético y estos gastos, dependiendo de su intensidad, implican costos de muy diverso tipo.

Desde el sentido común, la idea de costo está vinculada con un concepto económico, dado que las organizaciones, en su mayoría, persiguen fines lucrativos, el hacer o dejar de hacer representa una pérdida o una ganancia monetaria. Pero reducir los costos únicamente a esta visión fiduciaria nos haría perder de vista otro tipo de costos, que si bien muchas veces para la organización no son del todo tangibles o importantes, sí se llegan a pasar por alto.

Moles define el costo como “una extracción efectuada para el desarrollo de la acción de los recursos disponibles del ser —o de la organización—, y es, en este sentido, el agotamiento relativo de sus recursos, cualesquiera que estos sean”. Apunta también que el sujeto actúa cuando el beneficio que él obtiene del acto, “es notablemente mayor que los recursos internos que debe consagrar a éste”. Esto se refiere a la idea de costo generalizado, el cual funge como un elemento regulador de las acciones humanas y es en este sentido que Moles cuestiona si los individuos actúan en función del costo o del beneficio que una determinada acción pueda representar.

En una era innegablemente capitalista, el costo de un objeto está relacionado no solamente con su precio, sino también con el esfuerzo y el tiempo que hay que dedicarle para obtenerlo. Esfuerzo y tiempo son nociones vinculadas propiamente al desplazamiento que hay que efectuar, es decir, al acto, al gasto energético de

alta intensidad, principalmente, en tanto la obtención de determinado objeto, implica una modificación del estado de las cosas.¹⁴

3.2 Tipología de costos

Como ya se ha ido perfilando en los párrafos anteriores, Moles establece que todo acto, ya sea de bajo o alto impacto, encierra un tipo de costo. A continuación se describen los distintos tipos.

3.2.1 Costo Económico

El costo económico es todo aquello que implica una ganancia o una pérdida en términos monetarios. Los productos y servicios la empresa ofrece tienen costos muy diversos, según las materias primas que se empleen para determinado producto y por supuesto, también dependiendo de la cantidad de esfuerzos que se administren para la elaboración y entrega de ese producto. Por poner un ejemplo, un análisis de posicionamiento en medios tiene un valor en el mercado que varía entre los 35 y 90 mil pesos mensuales. Este producto implica diversas etapas, las cuales han sido previamente descritas en el capítulo anterior sobre estructura y funcionamiento de la organización mediante un diagrama de flujo, en el cual puede observarse la incidencia de las diversas áreas que componen a la empresa.

Las facturas de la empresa respecto a sus gastos corrientes como son los servicios básicos de agua, luz, teléfono, no es información que esté al alcance de los trabajadores, es información administrativa a la que solamente el personal autorizado tiene acceso, por lo que me es imposible decir cuánto cuesta en términos de energía eléctrica mantener una empresa como es EM, que no tiene descanso y que se mantiene funcionando todo el día, y que todos sus procesos

¹⁴ Considero importante anotar una de las ideas desarrolladas con amplitud por el filósofo alemán Karl Marx, quien ilustró los antagonismos que operan en una sociedad capitalista, en donde la generación de plusvalía crea una oposición entre los intereses de los capitalistas y la clase trabajadora, en la cual el interés de los primeros se centra en incrementar la plusvalía a través de la fuerza laboral. La plusvalía es cuando el valor del trabajo del empleado (el valor útil) excede al “valor de mercado”, es pues, la diferencia entre lo que vale la capacidad de trabajo y el valor de lo que produce.

dependen de la energía eléctrica y que incluso cuando ésta llega a fallar, la empresa cuenta con su propia planta generadora. Si llegara a faltar la energía eléctrica la empresa se paraliza y sus pérdidas pueden ser incalculables, los costos se multiplicarían al doble o al triple, porque la carga de trabajo se retrasaría de una manera considerable y los esfuerzos deberían aumentarse proporcionalmente para lograr las metas establecidas por día. Este sería un escenario catastrófico al que hasta ahora no se ha llegado.

3.2.2 Costo Energético

El costo energético entendiéndolo como un desgaste de alto o de bajo impacto varía entre un área y otra. Mientras que en el área de atención a clientes, el gasto energético puede ser menor en tanto que su función es mediar entre las necesidades del cliente y los servicios de la empresa, los actos que tienen lugar aquí son de bajo impacto, pues su función es meramente informativa: informar a las áreas correspondientes sobre las peticiones del cliente, como retroalimentar al cliente sobre la realización de dichas peticiones. No obstante, esta es una de las áreas estratégicas de la empresa pues se erigen como el puente entre el entorno inmediato de la organización y su propio funcionamiento.

A diferencia del área de Radio y Televisión en donde el gasto energético de sus miembros es mayor, pues implica un alto nivel de concentración y precisión al momento de capturar las versiones estenográficas, ya sea manualmente o con la ayuda de software especializado. Otro ejemplo contundente es el trabajo que realiza el personal de intendencia, cuyo gasto energético es mayor al realizar esfuerzo físico todo el tiempo. Lo mismo ocurre con el equipo de mensajeros, cuya labor es desplazarse por diversos puntos de la ciudad para entregar en tiempo y forma los productos elaborados por la empresa.

3.2.3 Costo temporal

De acuerdo con Moles, “todo acto, todo objeto, todo servicio, toda ocupación humana, se traduce necesariamente en una disposición de tiempo. Hay un tiempo, hay una duración afectada para la realización, duración modificable, transformable según las condiciones del acto, pero que, cuando éstas han sido bien definidas, aparece como un impuesto temporal que graba toda acción” (pp. 49-50).

La acción humana queda grabada a partir del momento en que se toma al tiempo como duración, “como cantidad que se ha extraído por la acción del capital temporal del ser”, esto es: plazos de fabricación, de producción, de entrega, es decir, presupuestos de tiempo. En una época en la que el tiempo es dinero, una hora muerta por el retraso de los proveedores de los periódicos implica también pérdidas económicas y de tiempo que son irrecuperables y que por el contrario, aumentan los costos de otro tipo para el personal de esta área, como bien puede ser el costo psicológico, por ejemplo, el cual se abordará más adelante.

Ya se ha tratado antes de manera muy somera cuál es el proceso de trabajo que se tiene que seguir para obtener un reporte ejecutivo sobre un análisis de posicionamiento en medios sobre un actor o institución en particular. Éste comienza a la 1 de la madrugada, hora en la que el personal de prensa comienza sus labores. Durante las ocho horas de jornada laboral de este departamento, todas las notas difundidas en los distintos medios impresos deben quedar asignadas al cliente dentro del sistema de información de la empresa o bien en la página web personalizada del cliente.

Es una tarea delicada, requiere precisión y puntualidad, pues al trabajar directamente con la información difundida en los medios se corre el riesgo de la *caducidad*, la cual aumenta con la presencia de los medios de información digitales y las redes sociales, espacios en los que, dada su naturaleza, se difunde primero una noticia.

Un ejemplo claro es uno de los productos que se elaboran dentro del área de Prensa, como es el *clipping* o la carpeta temática, la cual se tiene que elaborar

básicamente bajo la lógica de tiempos y movimientos y su entrega se realiza generalmente a las 8 de la mañana. El trabajo que realizan las áreas de Prensa y Radio y Televisión de alguna manera es acumulativo, es aquí en donde se genera la materia prima con la que Análisis trabaja.

Obviamente, lo anterior es un proceso que implica otra serie de actividades, que si bien no puede medirse bajo la lógica de tiempos y movimientos como ocurre dentro del departamento de Prensa, sí se mide bajo un régimen de indicadores de productividad, cuyos estándares, de igual modo establecidos por la empresa, se traducen en un parámetro de 100 notas (tanto de prensa como de medios electrónicos) revisadas, analizadas y capturadas en base de datos durante una jornada de ocho horas diarias.¹⁵

Los retrasos más comunes dentro de Análisis se deben principalmente al aumento repentino de la información en algún proyecto, sin embargo, cuando estos ocurren, se administran los esfuerzos de los empleados de modo que la información pueda ser analizada en su totalidad, para entregar siempre en tiempo y forma el producto final para el cliente. Dado que el periodo de entrega de estos productos es en promedio de una semana, el margen de error de éstos es casi nulo, pues la base de datos se va revisando periódicamente de modo que ésta vaya homologándose con los mismos datos y/o criterios de calificación. Si bien el procesamiento de datos tarda alrededor de seis días, el tiempo de elaboración de un entregable es aproximadamente de un día, pues gracias al esfuerzo del departamento de Desarrollo, se cuentan con herramientas que permiten optimizar tiempos y esto a su vez, coadyuva a que el producto final sea revisado incluso hasta tres veces por distintos miembros del área para corregir o perfeccionar cualquier tipo de detalle,

¹⁵ Cabe mencionar que estos parámetros de productividad resultan muchas veces subjetivos y el nivel de productividad en tiempo y cantidad, no es siempre un absoluto. La naturaleza de algunos contenidos en los que la línea editorial suele ser más compleja que en otros medios, es un factor determinante. Por ejemplo, no es lo mismo analizar una mesa de debate conducida por la periodista Carmen Aristegui que una nota de los noticiarios del duopolio televisivo, una editorial del diario *La Jornada* a una nota del diario *Unomásuno*. Una misma pieza informativa puede tener al menos un impacto, pero en otras los impactos se multiplican dependiendo el tema noticioso, la línea editorial, el número de sujetos de análisis y las necesidades de cada proyecto.

de forma y también de fondo, sobre todo aquéllas partes que constan de contenidos de tipo cualitativo.

3.2.4 Costo Psicológico

Uno de los costos que pasa inadvertido por los dirigentes de la organización, es el costo psicológico que implica para los trabajadores el alto nivel de concentración al que deben estar expuestos puede generar un alto nivel de estrés, pues se trabaja de acuerdo a las necesidades del cliente y no de la propia empresa.

Moles señala que el individuo dispone de un “potencial de energía psíquica en un recipiente misterioso que vaciará progresivamente ciertos tipos de actos, en función de la naturaleza de éstos, según se los utilice poco o mucho. Este recipiente se vaciará progresivamente y dejará al individuo desprovisto de reservas, hasta que por medio del reposo, del sueño, de la distracción o de la indiferencia, recobre una nueva capacidad y reconstituya sus ‘reservas psíquicas’” (p. 54).

El autor apunta también que uno de los elementos primordiales de la relación entre la energía psíquica y el comportamiento de los miembros se vincula con la motivación que tienen para realizar su trabajo. Los beneficios sustanciales y los reconocimientos financieros, son beneficios que el empleado considera motores de la motivación. Otra de las formas en las que Moles se refiere a este costo psicológico es la inversión nerviosa.

Es importante apuntalar que el costo psicológico implica a su vez, dos costos más: el cognoscitivo y el costo de riesgo. El primero se refiere al esfuerzo intelectual de conocimiento del desarrollo de la acción, a la toma de conocimiento de los datos de esta acción, la cual a su vez implica desciframiento del medio ambiente, digestión de los datos valorizados, toma de decisiones parciales, programación de la acción de manera racional. Es decir, el costo cognoscitivo es también un proceso de codificación y decodificación por medio del trabajo mental.

Este costo cognoscitivo puede verse en el periodo de capacitación o también llamada “curva de aprendizaje” al que todo empleado se expone al momento de comenzar un nuevo trabajo, o cuando los procesos de éste pueden cambiar. El costo cognoscitivo en el departamento de Análisis es significativo, pues la forma de valorar o calificar cierta información depende de criterios establecidos por el cliente. Si se tiene en un cuenta que un mismo analista puede estar implicado en más de dos o tres proyectos, el costo cognoscitivo aumenta, pues debe estar empapado de ciertas temáticas o criterios, que no siempre se explicitan en los manuales de cada proyecto, o bien, cuando surge un cliente nuevo y sobre la marcha, se van encontrando novedades que obligan al analista a replantear ciertas temáticas o estructuras, además de que se genera nueva información día con día y al final, los analistas terminan siendo especialistas en el tratamiento que le han dado los medios a un actor o a un tema, es decir, conocen la agenda del entorno político, principalmente, lo cual a su vez, más que una desventaja, representa un beneficio intelectual considerable.

Por otro lado, el costo de riesgo está ligado, según Moles, al medio ambiente, a la capacidad de “vencer barreras psicológicas antes de pasar al acto, relacionada directamente con la cantidad de incertidumbre incluida en el resultado de la acción, y esto casi independientemente de los otros factores del costo” (p. 56).

3.2.5 Costo Generalizado

El costo generalizado se refiere al conjunto de costos previamente señalados. Moles (1983) refiere que “es un costo generalizado del objeto o servicio, donde el precio son los elementos a menudo mínimos frente al tiempo, y sobre todo al esfuerzo representado por la secuencia de tareas sucesivas y programables, al desprenderse de la definición de la meta a cumplir, es decir, de la cadena de miniacciones necesariamente ligadas a la acción principal”.

3.3 Entre el hacer, el dejar de hacer o el seguir haciendo: la incidencia de grupos y actores en el funcionamiento de Especialistas en Medios.

Los actos realizados día con día en EM van encaminados al logro de objetivos de la propia organización. Sin embargo, como ya hemos visto anteriormente, el hacer o el dejar de hacer implica un costo cuya naturaleza puede variar.

En este sentido, se relacionan las problemáticas presentadas en el capítulo anterior, que están vinculadas con los actos de los propios miembros de la organización.

Así pues, el costo económico de estas problemáticas es variable. Posterior al periodo de observación y registro de incidencias, tuvo lugar una junta en donde participaron la directora general, coordinadores de las áreas de Análisis y Síntesis, así como la analista encargada del proyecto de Bancomer, que es en donde la incidencia de faltas y errores en las notas liberadas en el sistema sigue en aumento y persiste a la fecha.

En dicha junta se expuso que el cliente había multado a la empresa con \$100 mil pesos semanales del total que factura mensualmente. Suponiendo que en un mes, el cliente multa a la empresa cada semana, las pérdidas ascienden casi al medio millón de pesos, una cantidad que la empresa no puede darse el lujo de perder, puesto que una vez pasado el periodo electoral, diversos clientes dejan de contratar los servicios que EM ofrece y por tanto, debe cuidar su cartera fija.

Además, no sólo va implícito un costo monetario, Bancomer es uno de los clientes más antiguos con los que cuenta la empresa, así que la reputación de la misma va de la mano con dichas sanciones.

La directora general preguntó a los responsables de Síntesis cuáles eran sus necesidades para corregir el error, si era una cuestión de tiempo, podían pagarse horas extras a los empleados o si más bien hacía falta personal para solventar la falla, y entonces se procedía de inmediato a publicar las vacantes pertinentes, cuestión que además de un costo económico, también implica un costo temporal y

energético para el personal encargado del Reclutamiento y Selección también para el departamento de Capacitación.

El costo energético que resulta de estos errores por parte del personal de Síntesis, se concatena directamente con otros dos tipos de costos, el costo temporal y el costo psicológico, por lo que entonces el costo generalizado de estas problemáticas es elevado, pero también complejo, pues involucra a diversas áreas de la empresa y a los miembros que las componen.

A los analistas les lleva alrededor de una hora revisar cuáles son las notas que deben corregirse (entendiendo que ese no es propiamente su trabajo), además de insistir en que se corrijan los errores, estos persisten, lo cual genera cierto grado de frustración, pues a pesar de dar las indicaciones claras y usando los medios formales que la empresa especifica en sus protocolos, los encargados de hacer bien su trabajo, no lo hacen como se debe.

Ya en el capítulo previo se mencionaron cuáles son las problemáticas que afectan comúnmente el funcionamiento de la organización y se asentó que todas ellas son abordables desde la comunicación, pues ésta es un elemento primordial y determinante al interior de la organización y naturalmente, se vincula con los individuos y grupos que la conforman.

Si bien una organización no se concibe a partir de conceptos específicos, es importante decir que la forma en cómo ésta concibe a la comunicación dice mucho sobre sí misma, pues este aspecto forma parte del carácter organizacional.

Desde este momento se puede vislumbrar que las prácticas comunicativas al interior de EM no son del todo adecuadas, muestra de ello es la constante repetición de dichas fallas en el funcionamiento y parte de ello se debe al carácter organizacional propio de Especialistas, aspecto que se estudiará en los siguientes puntos, aludiendo a la teoría clásica, a la metáfora de la máquina y a la tipología del carácter organizacional.

3.4 Especialistas en Medios desde la Teoría Clásica y como metáfora de la Organización.

Existe un número considerable de teorías que han intentado explicar a la organización desde una perspectiva científica, sin embargo, para fines prácticos y con el objetivo de dar sustento a la organización objeto de estudio del presente trabajo, únicamente se abordará la teoría clásica de la organización, la cual se desarrolló a finales del siglo XIX y principios del siglo XX,

Una de las teorías más sobresalientes ha sido la teoría de la burocracia elaborada por Max Weber, en la que propuso elementos esenciales distintivos de esta forma “ideal” de organización, como la necesidad de una división precisa del trabajo y la especialización de funciones, a saber:

- ❖ Contar con una jerarquía de autoridad bien definida.
- ❖ Desarrollar normas, reglas y estándares de operación que sean precisas.
- ❖ Especificar los deberes y derechos de cada empleado.
- ❖ Delimitar la injerencia del personal en la propiedad de la organización.
- ❖ Llevar un informe administrativo y por escrito de los actos, decisiones y reglamentos importantes,
- ❖ Que los funcionarios mantengan una distancia social con sus empleados (trato formal e impersonal).

Bajo estos lineamientos se pretendía que las metas de la organización se lograran con base en el establecimiento de planes, programas, procedimientos bien delimitados

Por su parte Taylor quiso establecer una serie de principios básicos para el desempeño eficaz y “científico” del trabajo, de modo que determinó fundamentos en relación con la optimización de la producción, con base en los tiempos y movimientos, centrándose de este modo en cada una de las operaciones que necesariamente deben llevarse a cabo para realizar alguna tarea en particular. También señaló que el personal debía ser seleccionado científicamente de modo que pudiera ser capacitado y ubicado en el puesto que más concuerde con sus

características físicas e intelectuales. El trabajo además debía ser dirigido sobre bases de poder o de influencia; cooperación cercana entre los que planean las actividades y entre los que las ejecutan, además de que éstas debían ser administradas.

En este mismo sentido Fayol delineó los aspectos importantes de la organización de trabajo, el cual debía tener un grado de especialización; debe existir una línea de mando y responsabilidad y por tanto un rol de subordinación. Un plan de trabajo, que los empleados subordinen sus intereses personales a los de la empresa, una jerarquía de roles, estabilidad en lo personal (bajo índice de cambios), entre otros.

El papel de la comunicación en esta teoría es preponderantemente formal, oficial y vertical, sobre todo descendente, con poca libertad en cuanto al manejo de contenidos y de relaciones fuera de lo estipulado. La toma de decisiones se encuentra centralizada y abocada únicamente a los altos puestos de mando, quienes son también los que emiten las comunicaciones oficiales, mismas que deben estar supervisadas y controladas para evitar desviaciones.

Esta perspectiva científica se corresponde con la metáfora que explica el funcionamiento de Especialistas, pues la organización es concebida como una máquina. Morgan (1998) afirma que estas organizaciones trabajan de modo tan mecánico que “espera que sus empleados, en esencia, se comporten como si fueran piezas de la máquina” y por lo tanto “trabajan de una forma rutinaria, eficiente, exacta y predecible” (pp. 10-11).

Los orígenes de la organización mecanicista se remontan al periodo de la Revolución Industrial en Europa, pues comienza a concebirse a la organización como un instrumento, un dispositivo mecánico y desarrollado para ayudar en la realización de determinadas actividades o el logro de objetivos. El aumento de la burocracia y la rutinización del trabajo son característicos de la visión mecanicista, pues se buscaba optimizar tiempos y recursos en pro de una mayor producción y por tanto, mayores ganancias.

Weber observó que había una correlación entre la mecanización de la industria y la proliferación de las formas burocráticas de la organización; definió a la burocracia como “una forma de organización que realza la precisión, la velocidad, la claridad, la regularidad, la exactitud y la eficiencia conseguida a través de la creación de la división prefijada de las tareas de la supervisión jerárquica y de detalladas reglas y regulaciones” (Morgan, 1998, p. 14).

El autor menciona que las organizaciones que operan bajo la lógica mecanicista, tendrán ventajas siempre y cuando trabajen bajo ciertas condiciones: que sean tareas lineales para realizar, que el entorno asegure que el producto realizado será el esperado, que este mismo producto se desee producir una y otra vez, que la precisión sea una premisa y por último, que la parte humana de la máquina sea obediente y se comporte como le ha sido asignado (Morgan, 1998, p. 24).

Asimismo, el autor menciona algunas desventajas para las organizaciones mecanicistas, entre las cuales se enlistan las siguientes:

- Pueden crear formas organizacionales que tengan dificultades para adaptarse al cambio de las circunstancias.
- Puedan dar lugar a una burocracia sin límites.
- Pueden tener consecuencias no previstas y no deseables, como los intereses de aquellos trabajadores en la organización pueden tomar preferencia sobre los objetivos de la organización.
- Puede traer efectos deshumanizadores sobre los empleados, especialmente en aquellos de los niveles más bajos de la escala jerárquica.

Morgan asevera que las organizaciones mecanicistas enfrentan gran dificultad ante la adaptación a los cambios de circunstancias, ya que fueron pensadas para conseguir objetivos bien específicos y no para las innovaciones

3.5 Organización: importancia y tipología del carácter organizacional

Existen varias definiciones del concepto de organización y algunas de ellas ya se han señalado a lo largo del presente trabajo. En ellas se pueden identificar algunos elementos recurrentes: individuos, interacción, coordinación, logro de objetivos. La existencia de cada una de estas partes se puede desmenuzar, pues la organización es una noción compleja que no solamente se puede delimitar a uno o dos aspectos primordiales. Al hablar de miembros, hablamos de individuos, de subjetividades, representaciones, comportamientos, actitudes que de alguna manera se reflejan en su quehacer cotidiano al interior de la organización y en la manera en cómo interactúan con los otros miembros.

La organización no puede concebirse como una unidad aséptica ni armónica, en donde todo fluye de manera natural, pues cuando se habla de individuo y de interacción también está presente la idea de conflicto, de juegos de poder, de autoridad, de liderazgo, entre otras, en donde la comunicación y la información juegan un papel preponderante en la configuración de la organización como una entidad social.

La complejidad del concepto aumenta cuando se pone de relieve que más allá de la diversidad conceptual, existe también una amplia tipología de organizaciones establecida por Bridges (2003) quien destaca que las organizaciones pueden ser extravertidas o introvertidas; sensatas o intuitivas; pensantes o sensibles; juzgadoras o perceptivas.

Todas las organizaciones que a continuación se presentan, tienen sus propias características, algunas son compartidas, sin embargo, la combinación de los distintos rasgos configuran un tipo de organización determinado. Las características generales son las siguientes:

- **Extravertida:** se enfoca al exterior, reacciona a los estímulos.
- **Sensata:** se interesa en la realidad, presta atención a los detalles.
- **Pensante:** depende de principios y procedimientos impersonales.
- **Juzgadora:** prefiere las cosas claras y definidas, busca no dejarlas a medias.
- **Sensible:** llega a conclusiones basadas en valores y creencias.

- **Intuitiva:** se interesa en las posibilidades, se centra en la gran imagen.
- **Perceptiva:** prefiere mantener abiertas sus opciones desconfía del exceso de definición.
- **Introversa:** los estímulos y el poder son de origen interno, son bastante cerradas.

En el siguiente cuadro se describen las 16 combinaciones de las características arriba mencionadas:

Cuadro 11. Tipología del carácter organizacional.

Elaboración propia a partir de Bridges, W. (2003). *El carácter de las organizaciones*. Panorama: México, pp. 47-81.

Tipo de Organización	Características	Fortalezas	Debilidades
1. ESTJ	Extravertida Sensata Pensante Juzgadora	Reglas, procedimientos claros y definidos, valora lo cuantificable, jerárquica (estatus y territorio), estándares sólidos y ortodoxos, cumplimiento de reglas, supervisión, inspección, sentido de pertenencia, buenas recompensas.	Rigidez, impaciente, no responde bien a las diferencias individuales, "institución perdurable", zona de confort en un entorno no cambiante, improbable su eficiencia ante lo novedoso, hábitos fijos e inamovibles
2. ESFJ	Extravertida Sensata Sensible Juzgadora	Escucha a la gente de su entorno exterior, utiliza datos, "aspecto familiar", importancia del consenso y es capaz de generarlo, lealtad como un alto valor, eficaces en operaciones rutinarias, jerarquía sólida	Solidez propicia lentitud, procedimientos rígidos, jerarquía como protección de territorios, poco flexible, no asume riesgos.
3. ENTJ	Extravertida Intuitiva Pensante Juzgadora	Acción decisiva, comprende intuitivamente las situaciones, orientada al futuro, políticas subordinadas a la estrategia, proactivas	Acción decisiva, impaciente con lo indefinido, inexplicita en cuanto a la estrategia, dogmática, líderes individualistas, concepto simplista sobre la gente, insensibles en sus comunicaciones.
4. ENFJ	Extravertida Intuitiva Sensible Juzgadora	Dinamismo, positiva, energética, visión clara, comprensión del cambio, alto grado de interacción humana, gente proactiva, democrática, no rigidez	Turbulencia y conflicto por la interacción humana, subestiman reglas y estándares, compromiso vs. Agotamiento.
5. ENFP	Extravertida Intuitiva Sensible Perceptiva	Creativa, idealista, persuasión, disposición, valores, innovadores, experimentadores, igualitarias, sociable.	Dificultad con el detalle y el seguimiento, proyectos trancos, lo oscuro se esconde, mucha intuición puede provocar equivocación, poco formalizada = fluida; puede disolverse
6. ENTP	Extravertida Intuitiva Pensante Perceptiva	Optimista. Diseña, inventa, creativa. Capitalizan la improvisación, es adaptable, liderazgo asociado con inteligencia y creatividad.	Dificultad para dar respuestas prácticas, productos concretos, las actividades prácticas pueden ser caóticas, poca formalización y regulación de las prácticas.
7. ESTP	Extravertida Sensata Pensante Perceptiva	Emprendedora, capitaliza lo inesperado, manipula el entorno, pragmática, rápida, enfrenta de manera óptima las crisis.	Subestima las motivaciones de sus empleados, estilo gerencial abrasivo e impaciente, carácter agresivo y apagafuegos.
8. ESFP	Extravertida Sensata Sensible Perceptiva	Satisfacción al cliente, trabajo como diversión, pragmática, despreocupada, poco formal, buenas relaciones públicas.	Poca tolerancia a la ansiedad o estrés, deficiente para pronosticar comportamientos de la gente.

Tipo de Organización	Características	Fortalezas	Debilidades
9. ISTJ	Extravertida Sensata Pensante Juzgadora	Estables, confiables, lo controla todo, eficiente, de baja exposición, lentas, acción deliberada, preserva capital, planeación y diseño, lógica, sentido común.	Cerradas con los extraños, procesos cerrados, el problema sale de control antes de ser reconocido, no asumen riesgos, incómodas con el cambio.
10. ISFJ	Introversa Sensata Sensible Juzgadora	Considera los aspectos humanos, responde bien a las necesidades del cliente, fórmulas probadas, cuida a su gente, toma de decisiones es privada y alejada del empleado.	Roles poco definidos, sólida jerarquía, procedimientos estandarizados, poca flexibilidad.
11. INTJ	Introversa Intuitiva Pensante Juzgadora	Independiente, innovadora, iconoclasta, negocios intelectuales o científicos, toma decisiones rápido, estratégicas, operan con rapidez.	Sus resultados pueden ser cortos a la expectativa de los demás, insensible a los aspectos humanos, espera que el empleado subordine su interés personal, gente presionada por la velocidad.
12. INFJ	Introversa Intuitiva Sensible Juzgadora	Metas impulsadas por valores, se evita el conflicto y se dedica tiempo a eliminar tensiones, se enfatiza el aprovechamiento de las capacidades individuales.	Es creativa, pero no lo aprovecha mucho, procesos "misteriosos".
13. INFP	Introversa Intuitiva Sensible Perceptiva	Idealista, desea mejorar algo, se interesa por su gente, la cual tiene buenas intenciones, optimista, habilidad para percibir potencial de situaciones.	Es un poco ingenua y puede debilitar sus posibilidades en el mercado. Tiene aversión por los procedimientos formales. Se le dificulta la estructura, demasiado flexibles e irracionales.
14. INTP	Introversa Intuitiva Pensante Perceptiva	Es mejor creando sistemas y diseñándolos que implantándolos, se adapta a lo que surja del exterior, responden bien al cambio siempre y cuando esté planeado.	Dificultad para comunicarse con sus clientes, desinteresada en aplicaciones prácticas, impersonales con su gente, comunicación pobre.
15. ISTP	Introversa Sensata Pensante Perceptiva	Igualitaria, jerarquía desconfiada, autoridad formal. Supeditada al contacto con el cliente.	Estilo gerencial primitivo, no se preocupan por la comunicación, la planeación puede ser difícil. Asumen el cambio como algo temporal.
16. ISFP	Introversa Sensata Sensible Perceptiva	Se privilegian las capacidades artísticas o creativas de los individuos, la jerarquía y la autoridad son toleradas bajo condiciones de libertad. Cultura organizacional individualista, gran contacto con el público.	Poco interés en la comunicación formal. Se privilegia la comunicación oral, procesos y estructuras informales. Es una especie de anti-organización.

3.5.1 ¿Cómo es el carácter de EM?

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, se infiere que Especialistas en Medios es una organización cuyo carácter puede definirse como introvertido, sensato, pensante y juzgador, de acuerdo con la tipología establecida por Bridges (2003), se le denomina ISTJ.

Es una organización introvertida porque son poco proclives al cambio, al experimento y al riesgo. Toman sus decisiones basándose en los éxitos obtenidos en el pasado, además que las decisiones las toman únicamente las fundadoras que se posicionan en una situación de poder y privilegio.

Destaca también que en EM se da prioridad siempre el envío de correos electrónicos entre los coordinadores del área, cualquier petición se formaliza por este medio y si alguien expresa alguna necesidad mínima (un cambio de equipo, la revisión del sistema operativo o de una nota en el sistema, etc.) es forzoso que esta petición la haga el coordinador mediante correo electrónico, es decir, sus procesos de comunicación y de información están sumamente burocratizados, por lo que tampoco es de extrañarse que la información se maneje a discreción y solamente entre el personal autorizado. Se observa también que es una organización compartimentalizada, en donde los miembros se agrupan de acuerdo a la actividad específica que les es asignada.

Es una organización sensata, pues su alto nivel de especialización sobre su ramo, la convierte en una empresa que es minuciosa, detallada y muy cuidadosa en el manejo de información, lo cual es entendible, pues los volúmenes de información que manejan son muy grandes, muestra de ello es la infraestructura y la tecnología con la cuenta la empresa para organizarla y almacenarla.

Por este mismo nivel de detalle, todos los procesos de EM se encuentran formalizados en protocolos y manuales, de modo que al incorporarse un nuevo miembro a la organización, se le enseña cómo debe hacer su trabajo, ceñirse a las reglas, a los manuales, de tal suerte que la capacidad creativa del empleado no

importa, porque EM ya tiene la fórmula resuelta y probada y su resistencia al cambio es evidente.

Es una organización pensante porque a pesar de que resalta ciertos valores como la honestidad y la responsabilidad, encuentra complicado incorporar la diferencia, es una organización que pide a sus empleados no personalizar sus lugares de trabajo, un aspecto que dice mucho sobre la rígida cuadratura de la empresa, el desinterés que tiene por sus empleados, lo cual puede observarse en la poca integración y conocimiento entre los propios miembros de la organización, a pesar de que la organización los tiene bien identificados a cada uno de ellos. Es juzgadora en tanto que prefiere las cosas claras y definidas, y prefieren los planes y diseños bien estructurados para poder actuar con una base sólida.

3.6 El comportamiento del individuo dentro de la organización

Para comprender el comportamiento del individuo dentro de una organización es necesario comprender que el comportamiento es un tejido complejo de actitudes, en donde también interviene la personalidad del sujeto, su percepción y su forma de aprendizaje. Estas categorías son las principales aportaciones del Comportamiento Organizacional (CO), sobre el cual vale la pena hacer un paréntesis.

De acuerdo con Robbins (1997), el comportamiento organizacional es pues, “el estudio sistemático de los actos y las actitudes que la gente muestra en las organizaciones”, sin embargo, el CO no estudia ni todas las actitudes ni todos los actos, sino aquéllos que están estrechamente vinculados con aspectos fundamentales del desempeño de los empleados: la productividad, el ausentismo y la rotación de puestos.

La finalidad del CO es ayudar a explicar, predecir y controlar la conducta de las personas. Responder el por qué cierto individuo o grupo determinado actúa de una o de otra forma. Robbins nos dice que tal vez este aspecto sea el menos

importante desde el punto de vista administrativo porque ocurre después de los hechos, sin embargo hace un señalamiento que vale la pena traer a colación:

“Con todo, si queremos comprender un fenómeno debemos comenzar por tratar de explicarlo, y entonces, emplear lo que hemos entendido para determinar la causa; por ejemplo, si varios empleados valiosos dimiten, sin duda queremos saber por qué, para saber si hubo algo que pudimos haber prevenido” (p. 7).

La función de la predicción se concentra en los acontecimientos futuros, se pretende determinar los resultados que producirá cierta acción, es decir, anticipar la manera en cómo responderán los empleados ante determinadas circunstancias y de esta manera determinar qué tipo de intervenciones se pueden realizar al interior de la organización con miras a la mejora de su situación y que no generan un alto nivel de resistencia por parte del personal.

Robbins apunta que el control como una de las aplicaciones del estudio del CO resulta polémico, pues se atenta contra la noción de democracia y libertad personal, y por tanto, “la idea de que otros se conduzcan de cierta manera, cuando los sujetos de tal control quizá no estén conscientes de que se manipula su comportamiento, se considera en ciertos círculos inmoral y repugnante”. Es cierto que el estudio del CO ofrece tecnología que facilita el control de la gente, y su puesta en práctica implica cuestiones éticas. No obstante, para los gerentes el control es una de las contribuciones más valiosas del CO a la eficacia del trabajo.

El comportamiento del individuo se explica por medio de ciertas categorías como las actitudes, la personalidad, la percepción y el aprendizaje. A continuación se ofrece un breve esbozo descriptivo de cada uno de estos elementos.

3.6.1 Actitudes

Las actitudes son afirmaciones de valor, favorables o desfavorables sobre los objetos, las personas o las situaciones. Todos otorgamos cierto valor a lo que nos rodea y forma parte de nuestro mundo de vida, estamos en constante calificación o descalificación de aquello en lo que nos encontramos inmersos. El que un

empleado se encuentre a gusto o a disgusto con su empleo no es más que un indicio del grado de satisfacción laboral que tiene.

La satisfacción laboral se determina por variables tales como la estimulación intelectual que podemos obtener de nuestro trabajo, las recompensas equitativas, las condiciones favorables de trabajo y la disposición que tienen nuestros colegas para cooperar entre sí.

La satisfacción laboral no se encuentra únicamente en función de obtener el sustento para vivir, sino por aquéllos logros tangibles que tengan repercusión en su vida laboral: el empleado quiere ser reconocido por sus habilidades, capacidades y conocimientos.

La satisfacción es un tema muy ligado a la productividad, se dice que los trabajadores felices son trabajadores productivos, pero nos dice Robbins que esta creencia “está más basada en ilusiones que en evidencias sólidas. Un análisis más cuidadoso indica que si la satisfacción tiene algún efecto positivo en la productividad, es bastante pequeño”. Cuando la productividad de un trabajador depende del ritmo que una máquina le impone en su velocidad de trabajo, influirá definitivamente en su nivel de productividad, mas no en su nivel de satisfacción hacia el trabajo que desempeña” (Robbins, 1983, p. 36).

Es más factible que la productividad lleve a la satisfacción, pues cuando el empleado hace un buen trabajo, se siente bien consigo mismo, además, si la organización recompensa la productividad, “su mayor producción aumentará los reconocimientos verbales, su nivel salarial y sus probabilidades de ascender. A su vez, estas recompensas incrementarán su grado de satisfacción con el trabajo” (Robbins, 1983, p. 37).

Robbins también afirma que lo que gente trata es de reducir la disonancia, es decir, buscan la congruencia entre sus actitudes y su conducta. Menciona que la teoría de la disonancia cognoscitiva postula que la gente trata de reducir al mínimo las disonancias y la incomodidad que originan. Esta teoría sirve para predecir la propensión a emprender cambios tanto de actitudes como de comportamiento; por

ejemplo, si las exigencias del trabajo requieren que los empleados hagan o digan cosas que contradicen sus actitudes personales, tenderán a modificarlas para hacerlas compatibles con la cognición de lo que deben decir o hacer (Robbins, 1983, p. 38).

3.6.2 Personalidad

La personalidad se puede caracterizar como el conjunto de atributos característicos de una persona. Se han estudiado los rasgos de la personalidad y se identifican 16 fundamentales como puede ejemplificarse en el siguiente cuadro:

Cuadro 12. Los 16 rasgos fundamentales de la personalidad.

(Tomado de Robbins, S. (1997) *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall, p. 39).

Reservado	Sociable	Confiado	Suspicaaz
Poca inteligencia	Mucha inteligencia	Práctico	Imaginativo
Afectado por sentimientos	Emocionalmente estable	Directo	Juicioso
Sumiso	Dominante	Seguro	Aprensivo
Serio	Despreocupado	Conservador	Experimentador
Acomodaticio	Consciente	Dependiente del grupo	Autosuficiente
Tímido	Emprendedor	Incontrolado	Controlado
Inflexible	Sensible	Relajado	Tenso

Por otro lado existe el modelo de la personalidad de *las cinco grandes*, en el cual se confirman cinco dimensiones básicas de personalidad que sustentan a todas las demás y que sirven como marco de referencia unificado de la misma, en donde uno de sus hallazgos ha sido la relación que mantienen estas dimensiones con el desempeño laboral y el tipo de tareas o de cargos que las personas realizan. Los cinco grandes factores son los siguientes:

Extraversión: sociable, hablador, asertivo.

Afabilidad: bondadoso, cooperativo y confiado.

Escrupulosidad: responsable, fiable, persistente y orientado a los logros.

Estabilidad emocional: calmado, entusiasta, seguro (positivo) a tenso, nervioso, deprimido e inseguro (negativo).

Abierto a las experiencias: imaginativo, sensible al arte e intelectual.

También se han identificado otros atributos de la personalidad tales como el locus de control, el autoritarismo, el maquiavelismo, la auto supervisión y la propensión a los riesgos.

El locus de autocontrol se refiere al dominio que una persona tiene sobre sí misma y son aquéllos que piensan que controlan su destino. Los que piensan que están sujetos a las decisiones de los otros, su locus de control es más bien externo. Los primeros pueden asumir las consecuencias de sus actos, mientras que los segundos, optan por culpar a alguien más de sus fallas.

El autoritarismo es la creencia en que debe haber diferencias de estatus y poder entre la gente y las organizaciones. Las personas autoritarias tienen rasgos intelectuales rígidos, juzga a los demás, es diferente con los de arriba y explotador de los inferiores, receloso y reacio al cambio. Robbins apunta que “es razonable postular que poseer una personalidad muy autoritaria se relacionaría en forma muy negativa con el desempeño si el trabajo exige sensibilidad a los sentimientos de los demás, tacto y la capacidad para adaptarse a las situaciones complicadas y cambiantes”. En los trabajos muy estructurados, cuyo éxito depende de seguir de cerca normas y regulaciones, el empleado muy autoritario se desempeñará óptimamente.

El maquiavelismo está relacionado con el autoritarismo, en tanto que el individuo de rasgos maquiavélicos es pragmático y mantiene una distancia emocional de los demás, cree que el fin justifica los medios y se mueve bajo la consigna “si te

funciona, úsalo". El autor apunta que los empleados maquiavélicos serán productivos si sus puestos se vinculan con actividades de negociación o si se les entregan recompensas sustanciales por salir adelante.

En tanto, los individuos con rasgos de personalidad de auto supervisión se caracterizan por adaptar su conducta a las situaciones cambiantes mucho mejor que otros, pues son sensibles a las claves externas que puedan conducirse de manera distinta de acuerdo con la situación, son camaleónicos, adaptables y pueden ocultar su verdadero yo. Son constantes y manifiestan su disposición real en cada situación, se inclinan a participar en las actividades políticas en la organización y pueden poner diferentes "caras" a distintas audiencias.

Por último, los individuos con mucha propensión a los riesgos toman más rápido las decisiones y usan este conocimiento para imponer a los empleados propensos a correr riesgos ciertas exigencias laborales.

Otra de las teorías de adecuación más investigada es el modelo de los seis tipos de personalidad desarrollado por Holland, quien establece que la satisfacción es mayor y la rotación menor cuando la personalidad y ocupación concuerdan: los individuos sociales deberían estar en trabajos sociales, los convencionales en encomiendas convencionales, etc. Este modelo apunta dos aspectos relevantes: en primer lugar, que hay diferencias intrínsecas de personalidad entre los individuos; en segunda instancia, hay diferentes clases de trabajos y por último, los empleados en medios laborales congruentes con su tipo de personalidad habrán de estar más satisfechos y menos dispuestos a renunciar que quienes se encuentran en puestos incongruentes.

3.6.3 Percepción

La percepción, de acuerdo con Robbins es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de los sentidos para dar significado a su

entorno. Existen un sinnúmero de percepciones y representaciones sobre lo que es la realidad.

La interpretación de la realidad está influida por diversos factores como son las actitudes, los rasgos de la personalidad, los motivos, los intereses, las experiencias y las expectativas.

La teoría de la atribución propone ofrecer explicaciones sobre cómo juzgamos de manera diferente a los demás de acuerdo con el sentido que atribuimos a cada comportamiento. Esta determinación depende de tres elementos: la distinción, el consenso y la coherencia.

La distinción se refiere a si el individuo muestra comportamientos diferentes en situaciones variadas. Cuando todos los empleados encaran la misma situación de la misma manera, se dice que el comportamiento muestra consenso. El observador busca también coherencia en los actos de los individuos. Un acto repetitivo obedece a causas internas del propio individuo, es parte de su rutina, mientras que un acto esporádico, obedece a causas externas.

3.6.4 Aprendizaje

Robbins afirma que todo comportamiento humano complejo es aprendido, por lo tanto, si lo que se quiere es explicar, predecir y/o controlar la conducta, se necesita entender cómo aprende la gente. Dado que el aprendizaje continua todo el tiempo, es preciso decir que éste es “cualquier cambio relativamente permanente ocurrido como resultado de la experiencia”.

Es por medio del aprendizaje que nos adaptamos a nuestro ambiente para poder dominarlo. El aprendizaje se fundamenta en la “ley del efecto”, la cual dice que la conducta está en función de las consecuencias; cuando la siguen consecuencias desfavorables, tiende a no repetirse. El aprendizaje entonces se explica por medio de la delineación y el modelamiento.

La *delineación* tiene lugar cuando el aprendizaje se da de forma graduada, es un proceso lento y se resumen en la frase “echando a perder se aprende”. La delineación también es resultado de observar a los demás y modelar nuestro comportamiento según el de ellos.

No obstante, el *modelamiento* puede producir cambios conductuales complejos con bastante rapidez. Podemos incorporar comportamientos a nuestro repertorio de conducta para mejorar nuestro desempeño cuando se ha visto que funciona en los demás. El nuevo empleado tenderá a observar e imitar a aquéllos miembros que son “exitosos y respetados”.

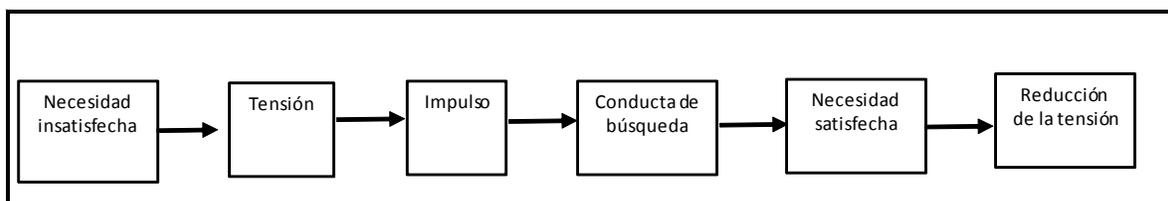
3.6.5 Motivación

La motivación se puede definir como la disposición para hacer algo y que esté condicionada por la capacidad de estos actos para satisfacer alguna necesidad individual, entendiendo por necesidad una carencia física o psicológica que hace deseables ciertos resultados.

Las necesidades insatisfechas crean tensión y éstas se convierten en impulsos internos de los sujetos que mediante las cuales se busca reducir dicha tensión. El proceso básico de la motivación se ejemplifica en el siguiente esquema:

Esquema 9. *El proceso básico de la motivación.*

(Tomado de Robbins, S. (1997) *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall, p. 52).



Dada la diversidad de teorías existentes sobre la motivación, en este apartado se abordarán únicamente dos de ellas que nos permiten comprender a la organización objeto de estudio: la teoría de la equidad y la teoría de las expectativas.

La teoría de la equidad dice que los empleados sopesan lo que ponen (entrada) en una situación de trabajo y lo que obtienen (salida), y comparan la proporción con la de sus compañeros cercanos. Si consideran que su proporción es igual a la de aquéllos con los que se comparan, se dice que hay un estado de equidad, prevalece pues una situación de justicia.

Cuando existe inequidad los empleados tienden a ver su remuneración excesiva o insuficiente y tratan de corregir esta inequidad. El referente con el que los empleados escojan compararse es una variable importante en esta teoría y se establecen tres categorías: “otro”, “sistema” y “yo”.

En la primera categoría se incluyen a los compañeros con puestos similares en la misma organización, también amigos, vecinos y colegas. El empleado, por medio de diversas fuentes de información, compara su sueldo con el de los demás.

La categoría “sistema” considera las políticas y los procedimientos de pago de la empresa así como la administración del sistema. Abarca las políticas salariales de toda la organización, tanto implícitas como explícitas. En tanto que la tercera categoría “yo” se refiere a la proporción de entrada y salida, que es única para cada individuo y está influida por criterios como los empleos anteriores o los compromisos familiares.

La teoría de la equidad nos dice que cuando el empleado percibe desigualdad, elige una o más de cinco opciones:

1. Distorsionar las entradas y salidas propias o las de los otros.
2. Conducirse de una manera que induzca a los demás a cambiar sus entradas y salidas.
3. Comportarse de modo tal que cambien sus propias entradas y salidas.
4. Elegir otro referente de comparación.
5. Renunciar.

Esta teoría también reconoce que los individuos no sólo están interesados en el monto absoluto de las recompensas que reciben por sus esfuerzos, sino también

en la relación de este monto con lo que obtienen los demás. Las entradas como el esfuerzo, la experiencia, la educación y la competencia se comparan con salidas como los niveles salariales, los aumentos, el reconocimiento y otros factores. Cuando el empleado percibe un desequilibrio entre lo que da (la entrada) y lo que recibe (salida), “se crea una tensión que provee la base para la motivación, puesto que el individuo lucha por lo que le parece equitativo y justo.

La teoría de la equidad pone de relieve que la motivación de los empleados recibe en buena medida el influjo tanto de las recompensas relativas como de las absolutas. Cuando perciben una inequidad, actúan para corregir la situación. El resultado puede ser mayor o menor productividad, mayor o menor calidad del producto, incremento en el ausentismo o renuncia voluntaria.

Por otro lado, la teoría de las expectativas señala que la fuerza de la tendencia a actuar en cierto sentido depende de la fuerza de las expectativas de que al acto seguirá un resultado y del atractivo que éste tiene para el individuo. Esta teoría contempla las siguientes variables:

1. *Atractivo*: la importancia que el individuo concede al resultado o recompensa que puede obtener en el trabajo. Esta variable considera las necesidades insatisfechas del empleado.
2. *Vinculación entre desempeño y recompensa*: el grado en que el individuo cree que desenvolverse a cierto nivel llevará a la consecución del resultado deseado.
3. *Vinculación entre esfuerzo y desempeño*: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer cierto grado de esfuerzo conducirá al desempeño.

Esta teoría arguye que el deseo que tiene un empleado de producir en determinado momento depende de las metas personales y la percepción del valor relativo del desempeño como vía para alcanzarlas.

La fuerza de motivación del empleado para desempeñarse (esfuerzo) depende de con qué intensidad crea que puede lograr lo que pretende. Para entenderla de mejor manera se consideran cuatro pasos:

En primer lugar, se cuestiona sobre los resultados que ofrece el trabajo y que son percibidos por el individuo, si son positivos (salario, seguridad, compañía, confianza, prestaciones, etc.) o si son negativos (aburrimiento, frustración, ansiedad, supervisión áspera, amenaza de despido). La realidad no es lo relevante, sino la percepción que tiene el individuo propiamente sobre estos aspectos.

En segunda instancia, cabe preguntarse qué atractivo le asignan los empleados a los resultados, si estos le parecen positivos, negativos o neutros. Aquí se consideran las actitudes, la personalidad y las necesidades de cada cual. Cuando la percepción sobre un resultado es positiva, el valor que se le asigna del mismo modo es positivo y así sucesivamente. En la medida en que el resultado sea percibido de manera positiva por el empleado éste se esforzará por alcanzarlo.

En tercer lugar cuestiona sobre el comportamiento que debe tener el empleado para lograr estos resultados. Robbins afirma que los resultados “no suelen tener un efecto en el desempeño del individuos a menos que sepa de manera clara y directa lo que debe hacer para alcanzarlos” (p. 63).

Por último, cabe cuestionar cómo ve el empleado sus oportunidades de realizar lo que se le pide y qué probabilidad le asigna a la consecución de los resultados.

Esta teoría pone énfasis en las remuneraciones y las recompensas que obtiene el individuo en su trabajo, lo que espera de él, es decir, el interés personal que mueve a los empleados a lograr beneficiarse de ciertos resultados.

3.6.6 Toma de decisiones

Robbins nos dice que el poder de decisión no es exclusivo de los gerentes pues todos los empleados toman decisiones que influyen en su puesto y en la compañía para la que laboran.

Existe un modelo racional que señala las etapas que anteceden ante la toma de decisiones y son las siguientes:

1. *Definición del problema*

2. *Identificar los criterios de decisión.* En este punto se determina qué es lo relevante y pertinente al tomar la decisión.

3. *Sopesar los criterios.* Se trata de ponderar los posibles criterios que nos lleven a la solución del problema, pues no todos tienen el mismo peso o importancia.

4. *Generar alternativas.* Se trata de identificar los caminos que nos lleven a la solución del conflicto.

5. *Calificar cada alternativa con cada criterio.* Las alternativas deben someterse a un análisis, evidenciar sus fortalezas y sus debilidades comparándolas entre sí.

6. *Calcular la decisión óptima.* Consiste propiamente en la evaluación de las alternativas dibujadas en los pasos anteriores.

El autor nos dice que quien toma decisiones racionales requiere de creatividad para poder llevarlo a cabo, además de tener la capacidad de combinar ideas en forma única o asociarlas de manera desacostumbrada. Este proceso sobre la toma de decisiones se constituye como un modelo ideal de acción, no obstante, Robbins asegura que la gente únicamente busca soluciones satisfactorias y suficientes, aunque no sean las más óptimas, y bajo esta misma lógica se toman decisiones al interior de las organizaciones. Asegura que aquéllas que siguen el método racional son excepciones, pues para moverse bajo este modelo es importante que el costo de evaluación de las alternativas debe ser bajo .

Por lo general, casi ninguna decisión sigue el modelo racional¹⁶ pues caemos en la comodidad de hallar soluciones aceptables o razonables, aunque no sea la óptima, es decir, no se hace uso de la creatividad para solucionar problemas.

¹⁶ También es importante señalar que las diferencias culturales también permean en la forma en cómo se toman las decisiones. Este modelo racional está pensado desde la cultura estadounidense. Las culturas, dice Robbins, difieren en términos de orientación temporal, importancia de la racionalidad, su creencia en la capacidad de la gente para resolver problemas y la preferencia por la toma colectiva de decisiones. La cultura de determinados países interviene en el nivel de racionalidad (Occidente) o de intuición (Oriente) con el que toman decisiones.

No obstante, existen cuatro estilos de toma de decisión que aunque están destinados al uso de gerentes y aspirantes, sirven como un marco que puede ser aprovechado por cualquiera. Dichos estilos son: *directivo*, *analítico*, *conceptual* y *conductual*.

Los *directivos* tienen poca tolerancia a la ambigüedad y buscan siempre la racionalidad. Son eficaces, lógicos, y en su afán de ser eficaces suelen tomar decisiones con el mínimo de información que poseen, es decir, deciden rápido y se concentran en el corto plazo.

Por otro lado, los *analíticos* son más tolerantes a la ambigüedad y ocupan un mayor volumen de información con la finalidad de poder ponderar un mayor número de alternativas que los conduzcan a la decisión más óptima.

Mientras que los tomadores de decisiones que tienen un estilo *conceptual* suelen tener amplitud de miras y considera muchas alternativas, pues se concentra en el largo plazo. Toman las decisiones de forma creativa.

Los *conductuales* por su parte se preocupan por tomar decisiones en conjunto, se interesan por los logros de sus compañeros y subordinados y son receptivos a las sugerencias, evitan los conflictos y buscan aceptación entre los otros.

3.7 El comportamiento del grupo dentro de la organización

El grupo se define como dos o más individuos interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares, pueden ser formales o informales y esta condición está determinada por la estructura de la organización misma: se establecen grupos por la asignación o similitud de sus tareas y ocupaciones (Robbins, 1997, p. 101).

Un grupo formal se caracteriza por tener metas bien definidas en pro de los logros de la propia organización, a diferencia de los grupos informales que son más bien “alianzas” que no están estipuladas ni estructuradas en la base formal de la

empresa, y sin embargo, se forman de manera natural pues el hombre es social por naturaleza y necesita del contacto con el otro. Las razones van desde la seguridad, obtener estatus, mejorar la autoestima, sentirse afiliados o pertenecientes a un núcleo determinado; bien puede ser por mantener u obtener el poder o simplemente para el logro de objetivos.

Hablar de grupos implica también hablar de papeles o roles que cumplen los individuos al interior de los grupos de los que forman parte; se habla también de normas que moldean el comportamiento de los integrantes; el grado de cohesión que existe en un grupo también es un indicador que permite conocer “el grado en el que los miembros están atraídos unos por otros y se encuentran motivados a permanecer unidos”. La cohesión se vincula también con la productividad: los individuos que forman parte de un grupo cohesionado, se esforzarán más para alcanzar sus metas.

El tamaño de los grupos también es una característica que influye en el cumplimiento de tareas y metas, pues los grupos pequeños tienen mayor rapidez de respuesta y de resultados que un grupo grande.

Del mismo modo, la composición de los grupos evidencia la eficacia de los mismos: un grupo heterogéneo será más eficaz que los homogéneos, en el sentido de que los primeros tendrán capacidades e información más diversas, por lo que su nivel de creatividad también aumenta.

El estatus es otra de las características de los grupos, este es un factor importante para entender el comportamiento porque “es un motivador significativo y tiene consecuencias conductuales notorias cuando los individuos aprecian una disparidad entre el que consideran su estatus y el que los demás perciben” (p. 110).

Robbins define al estatus como “el grado, la posición o el rango de prestigio de un grupo”. El estatus puede ser impuesto por la organización mediante títulos o etiquetas, pues la jerarquía, sea o no reconocida por la gerencia, las organizaciones están llenas de etiquetas que no se encuentran disponibles para

todos y por tanto, implica un sello de estatus superior o inferior al de los otros, el estatus es pues una distinción. El autor afirma que cualquier cosa puede conferir estatus si los demás en el grupo le asignan un valor y señala que el estatus que se confiere de manera informal de ninguna manera es menos importante que el conferido por la vía formal.

Para los miembros es importante pensar que la jerarquía es equitativa, pues cualquier desigualdad percibida crea un desequilibrio que da lugar a diversos comportamientos correctivos.

Los empleados esperan que las recompensas sean proporcionales a los costos en los que incurrieron para obtenerlas, es decir, quieren que sus habilidades, conocimientos y su desempeño sean tomados en cuenta al momento de obtener alguna recompensa fiduciaria o bien la titularidad de algún área de la organización. Cuando son otros criterios los que operan para obtener este tipo de recompensas, los empleados consideran injusta tal decisión.

Cabe señalar también que el individuo generalmente apelará a su estatus para obtener algún beneficio de la organización y pueden surgir conflictos cuando se forman grupos heterogéneos y estén obligados a trabajar de manera interdependiente. En este sentido conviene apuntar la diferencia entre grupos de trabajo y equipos.

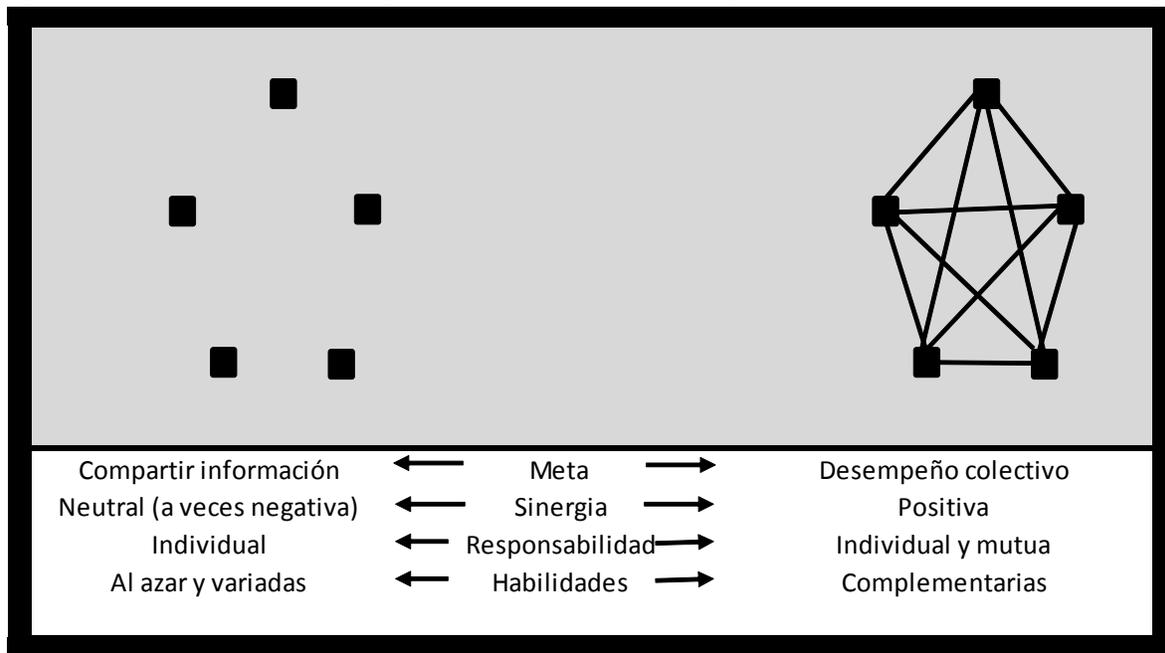
El grupo de trabajo actúa para compartir información y tomar decisiones para que sus miembros se ayuden a desempeñarse en su área respectiva de responsabilidad. No tienen la necesidad ni la oportunidad de participar en labores colectivas que requieren esfuerzos conjuntos y en este sentido, su desempeño es solamente la suma de la contribución de cada miembro, no hay una sinergia positiva que cree un nivel general de desempeño mayor que la suma de sus entradas.

A diferencia de los equipos de trabajo que sí generan esta sinergia positiva gracias al esfuerzo coordinado de sus miembros, de modo que los esfuerzos individuales dan lugar a un nivel mayor de desempeño que la suma de las entradas de cada

miembro. A propósito, Robbins ejemplifica gráficamente la diferencia entre grupos y equipos de trabajo.

Esquema 10. Comparación de grupos y equipos de trabajo

(Tomado de Robbins, S. (1997) *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall, p. 121).



La tendencia de las organizaciones es cada vez mayor hacia la conformación de equipos de trabajo que a grupos de trabajo, pues están en busca de la sinergia positiva que aumenta el desempeño de la empresa. La configuración de equipos crea el *potencial*, permite que la organización genere más salidas sin aumento en las entradas.

Existen tres clases de equipos: para la resolución de problemas, los auto dirigidos y los multifuncionales.

En los primeros, los miembros comparten ideas y ofrecen sugerencias para mejorar los procesos y los métodos de trabajo, no obstante, casi no tienen la autoridad para poner en práctica sus recomendaciones de manera unilateral, a

diferencia de los equipos auto dirigidos que adquieren las responsabilidades de su antiguo supervisor, incluyen el control colectivo sobre el ritmo de trabajo, la determinación de las asignaciones de trabajo, la organización de los descansos y la elección conjunta de los procedimientos de inspección (Robbins, 1983, p. 123).

Este tipo de equipos eligen a sus miembros y evalúan su propio desempeño, por lo tanto los puestos de supervisión carecen de importancia, son equipos que se auto-regulan: definen sus tiempos, deciden la rotación de puestos, establecen sus propios objetivos de producción, imponen escalafones salariales vinculados a las habilidades, es decir, establecen sus propias reglas.

Por su parte, los equipos multifuncionales se componen por individuos de diferentes áreas que se reúnen para cumplir una tarea, es decir, su sello distintivo es la multidisciplina y se erigen como un medio eficaz en donde se intercambia información, crean nuevas ideas, resuelven problemas y coordinan proyectos complejos.

No obstante los beneficios que un equipo multidisciplinario puede aportar a la organización, se encuentran en un primer momento con la dificultad de aprender a trabajar con la diversidad y la complejidad. Establecer la confianza y el trabajo en equipo es un logro que lleva su tiempo.

Independientemente de la naturaleza de un equipo de trabajo, los distintos miembros que la constituyen tienden a cumplir alguna de las siguientes funciones.

Los *creadores e innovadores* creación son los generadores de ideas; los *promotores* difunden esas nuevas ideas; en tercer lugar, los *asesores desarrolladores* se encargan de analizar las opciones de las decisiones. Los *emprendedores organizadores* establecen nuevos procesos operativos para concretar las ideas que originan, y por lo tanto, imponen metas, elaboran planes, organizan el trabajo y diseñan métodos para garantizar el cumplimiento de esas metas.

Asimismo, se encuentran los *terminadores-productores* en el sentido en que brindan dirección y continuidad en los proyectos, se interesan por el cumplimiento de los plazos y garantizan que todos los compromisos se lleven a cabo y en esta medida, también cumplen el cometido de controlar e inspeccionar la consecución de reglas, se fijan en los detalles.

También se encuentran los *defensores-cuidadores*, ellos respaldan la fuerza del propio equipo. Los informadores consejeros son buenos escuchas y tienden a favorecer el acopio de información antes de tomar las decisiones con la finalidad de tomar la más óptima.

Finalmente, los *vinculadores* puede ser indistintamente cualquier miembro del equipo. Tratan de comprender todos los puntos de vista, coordinan e integran, al mismo tiempo que reconocen la diversidad de aportaciones y se enfocan en la integración de los miembros del equipo a pesar de las diferencias que puedan existir.

No obstante las funciones anteriormente mencionadas cabe decir que el compromiso debe ser un rasgo común entre los integrantes de un equipo de trabajo, y este se logra por medio del establecimiento, acuerdo e identificación de propósitos significativos, es decir, debe existir una visión compartida.

El éxito de los equipos, está en función del tiempo que dedican para discutir, delinear y acordar un propósito que les pertenezca, tanto en lo colectivo como en lo individual. Las metas concretas facilitan la comunicación clara y ayuda a mantener la concentración en conseguir los resultados a los que se aspira.

Deben contar con figuras de liderazgo y una estructura que les brinde orientación y dirección en el proceso de la consecución de sus objetivos. A pesar de la figura de liderazgo, los equipos de trabajo se aseguran de mantener un equilibrio en la repartición de la carga de trabajo, deben tener claro quién hace qué, lo que hace

suponer que existe un reparto de responsabilidades muy claro y que entre sus miembros existe un alto nivel de confianza mutua.¹⁷

3.7.1 El grupo y la comunicación

La comunicación, como proceso humano y transversal, atraviesa por toda la organización. No pueden existir grupos sin comunicación y ésta va más allá de compartir significados, apunta también al entendimiento de los miembros que conforman una organización, un grupo o un equipo de trabajo. No existe comunicación perfecta, sin embargo, ayuda a reducir la incertidumbre, a organizar el trabajo y a resolver conflictos.

La comunicación cumple cuatro funciones principales: control, motivación, expresión emocional e información (Robbins, 1983, p. 136).

La función de control se cumple desde el momento en que toda organización tiene jerarquías de autoridad y lineamientos formales que los empleados están obligados a seguir. Reportar quejas al jefe inmediato, ceñirse a la descripción de su puesto de trabajo y cumplir con las políticas de la organización, son algunas de las normas que el empleado sigue y en ese sentido, la comunicación cumple su función de control.

Por otro lado, el empleado se siente motivado cuando se le reconoce la calidad de su trabajo o bien, qué es lo que puede hacer para mejorar lo que hace, es decir, se necesita retroalimentación para saber si se están cumpliendo las metas establecidas y este logro sólo puede obtenerse por medio del reforzamiento de la

¹⁷ Algunas dimensiones de la confianza pueden ser las siguientes: integridad (honestidad y veracidad); competencia, es decir, los conocimientos y habilidades en las áreas técnicas y personales; la congruencia, que implica la confiabilidad, la estabilidad y el buen juicio para manejar las situaciones; la lealtad, entendiéndola como la disposición a proteger y salvar las apariencias por una persona; finalmente, la apertura, que es la disposición de compartir libremente ideas e información. Respecto a la confianza, Robbins hace una serie de recomendaciones para poder fomentarla y lograr que exista un clima propio al interior del equipo de trabajo. Entre estas recomendaciones se encuentran la empatía de intereses, el respaldo al equipo, ser informativamente abiertos, ser justos con la toma de decisiones o con el emprendimiento de acciones, manifestar los sentimientos, mostrar congruencia, guardar confidencias, mostrar competencia en el sentido de capacidad técnica y profesional, pero también desplegar habilidades de comunicación, de formación de equipos y de trato personal.

conducta deseada, el cual va más allá de la recompensa económica. La comunicación también favorece a la *motivación*.

El individuo pasa mucho tiempo en su lugar de trabajo, es un espacio que puede constituirse como su principal fuente de contacto social y en este sentido, la comunicación que se da en el grupo es un mecanismo fundamental para que muestren sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción, por lo tanto, brinda una vía para la expresión de emociones y el cumplimiento de las necesidades sociales.

Finalmente, la comunicación proporciona información y ésta facilita la toma de decisiones pues ofrece los datos necesarios para identificar y evaluar las diversas opciones. Robbins apunta que ninguna de las funciones previamente mencionadas prevalece sobre otra, pues “para que los grupos se desempeñen con eficacia, necesitan mantener alguna forma de control sobre sus miembros, estimularlos a que trabajen, proporcionar los medios para la expresión emocional y tomar decisiones”. Por tanto, se asume que todo acto de comunicación que tiene lugar en un grupo o en una organización cumple una o más de estas funciones.

Para que la comunicación sea tal se requiere de la retroalimentación, es decir, la respuesta que el sujeto receptor elabora de regreso hacia su emisor, pues no basta la simple transmisión de un mensaje cualquiera. El proceso de comunicación se cierra con la retroalimentación pues por medio de ésta se determina si hubo entendimiento entre ambas partes.

No obstante, la comunicación puede fluir en distintas direcciones, ya sea de manera vertical o de forma horizontal (lateral). El primero puede ser dividido por su dirección hacia abajo o hacia arriba.

El flujo de *comunicación hacia abajo* es el que tiene lugar desde una posición jerárquica elevada a una posición menor. Se distinguen por lo general por ser instrucciones, asignaciones de tareas, informes sobre políticas y procedimientos, etc. Este tipo de comunicación no necesariamente tiene que ser cara a cara, pues

por lo general, los gerentes se sirven de diversos medios impersonales para dar a conocer la información que desean.

La *comunicación hacia arriba* fluye a un nivel superior del grupo o la organización y sirve para ofrecer retroalimentación a los directivos, informarles sobre el progreso hacia las metas y referir los problemas actuales, es decir, mantiene a los gerentes informados sobre cómo se sienten los empleados con su puesto, sus compañeros y la organización en general. Se distinguen en este tipo de comunicación los informes de desempeño realizados por la gerencia baja para que los revisen los de mandos medios y altos, los procedimientos de queja, las conversaciones entre superiores y subordinados y las sesiones informales de inconformidades en las que los empleados tienen la oportunidad de señalar y analizar problemas con su jefe o los representantes de la dirección.

Por último, la *comunicación lateral* es la que ocurre entre los mismos miembros de un grupo de trabajo, entre empleados del mismo nivel, gerentes del mismo nivel. Este tipo de comunicación es necesaria en la medida en que se gana tiempo y se facilita la coordinación. Funcionan también como atajos en la jerarquía vertical y para la acción expedita. Sin embargo, este tipo de comunicación puede generar conflicto cuando la estricta adherencia a la estructura vertical formal para todos los comunicados puede impedir la transmisión eficaz y exacta de la información y esta estructura se quebranta, al momento en que los empleados pasan por encima de sus superiores para hacer las cosas.

Sin importar la dirección del flujo de comunicación y reiterando que no existe comunicación perfecta, se enuncian a continuación las barreras que impiden la comunicación eficaz.

El *filtrado* se refiere a la manipulación deliberada de la información que hace el emisor para que ésta sea entendida de manera favorable por el receptor. El número de niveles en la estructura jerárquica de una organización favorece las posibilidades de que la información sea filtrada.

Otra de las barreras que está presente en el proceso comunicativo es la *percepción selectiva* y ésta tiene lugar cuando el receptor selecciona lo que a su interés personal conviene escuchar, basado en sus experiencias, necesidades y motivaciones.

Los *estilos de género* son otra de las barreras que actúan en el proceso de comunicación. Robbins afirma que los hombres hablan para subrayar el estatus, mientras que las mujeres lo hacen para establecer vínculos. En este sentido, para muchos hombres, las conversaciones son sobre todo, medios para preservar la independencia y mantener el estatus en un orden social jerarquizado. Mientras que para las mujeres las conversaciones son negociaciones de cercanía en las que la gente busca y da confirmación y apoyo.

Las *emociones* también impiden la comunicación eficaz, no obstante es prácticamente imposible desprenderse de ellas en tanto que el estado de ánimo tanto del emisor como del receptor influirá en la manera que uno u otro formule o interprete el mensaje. Un mismo mensaje puede interpretarse de diversas maneras según el estado de ánimo en el que se encuentre el individuo.

El *lenguaje* es otra barrera. Si consideramos que las palabras significan diferentes cosas para personas distintas, y éste se encuentra en función de la edad, la educación y el medio cultural en el que se desarrollan las condiciones materiales de vida de los sujetos. Dentro de la organización, los sujetos que la componen pueden hacer uso de un lenguaje especializado (jerga) según sus credenciales profesionales o técnicas. El hablar una misma lengua no quiere decir que todo el que la habla la utilice de la misma forma, pues el ser humano modifica el lenguaje o incluso se da por sentado que el otro entiende bien lo que quiso decir en primera instancia, sobre todo a nivel gerencial, en una comunicación vertical de arriba hacia abajo.

Las *claves no verbales* también se erigen como barreras para comunicarse de manera óptima. El lenguaje corporal también proporciona información sobre lo que se dice, y cumple la función de reforzar lo que se desea comunicar. Si uno

expresa enojo por medio de las palabras, pero también por medio del tono de voz o de ademanes, es probable que no quede duda que en verdad se está enojado. No obstante, si los gestos no mantienen congruencia con lo que se dice, difícilmente se tomará como algo verdadero.¹⁸

Esta situación de las barreras para la comunicación eficaz se complejizan cuando existe el factor de la multiculturalidad, pues el proceso de codificación y decodificación quedan manifiestas las diferencias entre emisores y receptores, las cuales pueden estar asociadas a palabras o bien, a comportamientos, mismos que pueden ser interpretados de diversa manera.¹⁹

Algunas de las recomendaciones que hace Robbins para una comunicación efectiva están el uso de la retroalimentación, la simplificación del lenguaje, la escucha activa tanto del emisor como del receptor, el control de las emociones, así como prestar atención a las claves no verbales y el aprovechamiento de los rumores, como una fuente valiosa de retroalimentación.

¹⁸ Considero importante abrir un paréntesis respecto a la comunicación no verbal. Watzlawick (1981) denomina a la comunicación no verbal como “comunicación analógica” y dice que son todas aquellas posturas, gestos, expresiones faciales, inflexiones de la voz, secuencias, ritmos y cadencia de las palabras mismas y cualquier otra manifestación no verbal de que el organismo es capaz, así como los indicadores comunicacionales que inevitablemente aparecen en cualquier contexto donde tiene lugar la interacción. Este teórico de la comunicación nos dice que el hombre es el único organismo que utiliza tanto los modos de comunicación analógicos como los digitales y aunque el significado de este hecho no está del todo comprendida, sí puede vislumbrarse su gran importancia. Si bien el hombre se comunica de manera digital en el sentido en que puede compartir información acerca de objetos y dar continuidad temporal a la transmisión de conocimientos, también existe un vasto campo donde utilizamos de manera casi exclusiva la comunicación analógica, “a menudo sin introducir grandes cambios con respecto a la herencia analógica recibida de nuestros antepasados mamíferos”. Watzlawick pone de relieve los postulados elaborados por Bateson, los cuales señalan que “las vocalizaciones, los movimientos intencionales y los signos de estado de ánimo de los animales constituyen comunicaciones analógicas para definir la naturaleza de sus relaciones antes que para hacer aseveraciones denotativas acerca de los objetos”. Así pues, dado que la comunicación se centra en aspectos relacionales comprobamos que el lenguaje digital carece casi por completo de significado. Si bien toda comunicación tiene un aspecto de contenido (digital) y un aspecto relacional (analógico) se comprueba que ambos modos de comunicación no existen cada uno por su lado, sino que son complementarios.

¹⁹ Sin afán de edulcorar este tipo de situaciones, conviene citar un ejemplo que bien se adapta a esta idea. En la película *“Inglorious Bastards”* del director estadounidense, Quentin Tarantino, hay una escena en donde uno de los protagonistas, se hace pasar por soldado nazi. Mientras se encuentra en un bar jugando a las cartas con otros impostores, es descubierto por los soldados que se encontraban en el lugar, pues al contar con los dedos, lo hace comenzando por el dedo índice, un gesto que en la cultura alemana es considerado una falta de respeto, pues ellos, cuando cuentan con los dedos, lo hacen comenzando por el dedo pulgar. Aunado a que el protagonista pide al mesero un whisky escocés. Dos signos que en la Alemania nazi eran mal vistos y que por ende, quedó manifiesta su condición de soldado apócrifo.

La retroalimentación asegura que la comunicación no quede en el vacío, preguntar al otro la claridad de las instrucciones o de las peticiones, proporcionará una respuesta que dará cuenta de si existe o no entendimiento; en tanto que el lenguaje tiene que ser comprensible para el otro, las palabras que se utilizan para emitir un mensaje deben ser seleccionadas con cuidado, pues la comunicación eficaz sólo se logra cuando el mensaje, además de ser recibido, es comprendido. La jerga utilizada al interior de un grupo de especialistas no generará ruido, contrario a lo que ocurriría si ésta se utiliza en otro contexto o con individuos que no pertenecen a ese grupo de especialistas.

La escucha activa también es imprescindible, pues por medio de ella buscamos significado a lo que el otro dice, es decir, se impone un esfuerzo intelectual entre *A* y *B* para lograr comunicación eficaz. Implica también, ponerse en el lugar del otro, reservándose los juicios respecto al contenido del mensaje, “la meta es mejorar la capacidad de recibir el significado completo de los comunicados sin distorsionarlo por interpretaciones o juicios prematuros” (p. 148).

Controlar las emociones asegura que el mensaje no sea distorsionado en su significado real, impidiendo que nos expresemos con claridad y precisión. Asimismo, las claves no verbales refuerzan lo que se dice, incluso llegan a proporcionar más información que el mensaje oral, por lo tanto, prestar atención a este tipo de claves asegura que han transmitido de manera óptima el mensaje deseado.

Aunque los rumores pueden ser dañinos al reducir la eficacia de la comunicación, pueden ser utilizados para transmitir información con rapidez y para probar la reacción a diversas decisiones antes de consumarlas. Es necesario recalcar que la comunicación también es una disposición y un acto de voluntad y sólo en la medida en que ésta sea reconocida como tal, podrá ser utilizada como una herramienta que beneficie a los miembros de una organización en la coordinación de sus diversas actividades.

3.7.2 El liderazgo en la organización

El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la consecución de metas. Esta influencia puede tener una fuente formal (establecida en los puestos de mando de la organización), o también puede ser no formal, este tipo de liderazgo no está explícito en la estructura formal de la organización y por tanto, tampoco está designado por la misma, sin embargo, esta condición no le resta importancia, por el contrario, su valor es igual o mayor al liderazgo formal, pues este tipo de liderazgos surgen de los diversos grupos como consecuencia del *estatus* que poseen algunos miembros, prestigio que han ganado gracias a sus habilidades técnicas o profesionales, o bien, gracias a sus habilidades en cuanto al manejo del poder y de la negociación, aspectos que se abordarán más adelante.

La literatura sobre el concepto de liderazgo es abundante, sin embargo, Robbins hace una clasificación de la misma y considera cuatro categorías para agrupar y distinguir las distintas teorías que se han ocupado de explicar el liderazgo, que a saber son: teoría de los rasgos, teorías conductuales, teorías de las contingencias y teoría de la ruta a la meta. Mismas que se describirán de manera breve en las siguientes líneas.

1) Teoría de los rasgos. Esta teoría pretendía hallar los rasgos universales de personalidad que los líderes poseen en mayor grado de aquéllos que no lo son. Se ponían de relieve algunas características tales como la inteligencia, el carisma, el poder de decisión, el entusiasmo, la fuerza, la confianza, etc. Esta proposición teórica ha quedado invalidada desde que se vislumbra que todos los líderes tienen cualidades distintas, pues no existen características completas que todos los líderes posean sin excepción. El logro mayor de esta propuesta fue la identificación de una serie de rasgos asociados constantemente con el liderazgo: empuje y ambición, el deseo de dirigir e influir en los otros, honestidad e integridad, confianza personal, inteligencia y conocimiento especializado sobre su área de responsabilidad.

2) Teorías conductuales. Si bien la teoría de los rasgos se encontraba limitada por su creencia de pensar en la existencia de líderes natos, las teorías conductuales también encontraron su limitación en la pretensión de querer diseñar programas que permitieran la formación de líderes, de modo que si esta capacitación funcionaba, se obtendría un “suministro infinito de líderes eficaces”.

Dentro de esta teoría destacan los Estudios Ohio y los Estudios Michigan. Los primeros distinguieron dos categorías a las que denominó *estructura inicial* y *consideración*. Los segundos las nombraron como *orientación al empleado* y *orientación a la producción*. Esencialmente, estas categorías pueden resumirse en el estilo de liderazgo que bien puede enfocarse únicamente en la asignación de tareas y en el cumplimiento de plazos (*estructura inicial* y *orientación a la producción*). Mientras que las segundas se refieren al grado en que el líder se inclina a establecer vínculos de confianza con los empleados, subrayando así las relaciones personales (*consideración* y *orientación al empleado*). Descubrieron que esta última categoría se asocia con mayor productividad del grupo y mayor satisfacción laboral. Mientras que los orientados a la producción, paradójicamente fueron relacionados con poca productividad y satisfacción de los empleados.

3) Teorías de las contingencias. Las teorías de las contingencias fueron un nuevo intento sobre el estudio del liderazgo, pues al percatarse que no podían definirse con precisión los rasgos característicos ni diseñar una guía de comportamientos propios de los líderes, comenzaron a vislumbrar que el éxito en el estilo de liderazgo radicaba en el aspecto situacional. Algunas de las variables que consideraron son el tipo de tarea que se ejecuta, el estilo del supervisor inmediato del líder, las normas del grupo, las demandas de tiempo y la cultura de la organización. Se identifican tres teorías sobre la contingencia, a saber: el modelo de Fiedler, el modelo de la ruta a la meta y el de la participación del líder.

a. El modelo de Fiedler. Se asume que el liderazgo del individuo es fijo, es innato y no se puede cambiar y puede estar orientado a las relaciones o a la tarea. Se identificaron tres factores situacionales o dimensiones de contingencia: 1) *relaciones entre el líder y el miembro*, 2) *estructura de la tarea* y 3) *Poder por posición*.

b. Teoría de la ruta a la meta. Se centra en cómo el líder ayuda a sus seguidores a llegar a una meta, además de brindarles dirección y el apoyo que necesitan para que éstas sean compatibles con los objetivos generales del grupo o de la empresa. El líder es un motivador en tanto hace que la necesidad de los empleados dependa de su desempeño eficaz y también en la medida que ofrezca el entrenamiento, la conducción, el respaldo y las recompensas que se requieren para el desempeño eficaz.

c. Modelo de la participación del líder. Este es un modelo en el que se relaciona al líder con el comportamiento de liderazgo y con la participación en la toma de decisiones. Dado que las estructuras de las tareas imponen exigencias diversas a las actividades rutinarias y no rutinarias, se argumenta que la conducta del líder debe adecuarse para reflejar la estructura. Asimismo, se ponen de relieve una serie de variables de contingencia en donde se revisa la participación del líder en cuanto a la toma de decisiones y su vinculación con el compromiso de los subordinados.

Revisados ya los distintos modelos que han abordado el estudio del liderazgo, Robbins hace una reflexión final sobre la relevancia del liderazgo, afirma que cuando una organización tiene estructuras explícitas bien formalizadas y opera bajo reglas y procedimientos rígidos o grupos de trabajo cohesionados, el liderazgo pasa a segundo plano.

3.7.3 Importancia del poder y su tipología

El poder es la capacidad de un sujeto para influir en el comportamiento de otro de modo que haga algo que de otro modo no lo haría (Robbins, p. 167). Esta definición implica en un primer momento, un potencial que no necesita actualizarse para ser eficaz; en segundo lugar, es necesario que exista una relación de dependencia y por último que el sujeto sobre el cual se desea influir tenga alguna discrecionalidad sobre la conducta propia.

Tanto el poder como el liderazgo son dos nociones que van de la mano, pues los líderes ejercen el poder para alcanzar las metas del grupo y el poder es un medio para facilitar su consecución. No obstante, existen diferencias entre uno y otro. El liderazgo, si bien se relaciona con el logro de objetivos, el poder no necesita cubrir una meta, el poder es independiente de este aspecto, pues lo único que requiere es mantener relaciones de dependencia, mientras que el liderazgo exige alguna congruencia entre los objetivos del líder y los del seguidor. En el siguiente cuadro se presentan las cinco bases del poder, mismas que se explican grosso modo.

Cuadro 13. Tipología de poder

Elaboración propia a partir de Robbins, S. (1983) *Fundamentos de comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall, pp. 169-171.

Tipo de poder	Características
Poder coercitivo	Hace las cosas difíciles a la gente y se evita hacerle enojar. La base de este tipo de poder es el miedo y se obedece para evitar resultados negativos y ser castigado.
Poder de recompensar	Opuesto al coercitivo, puede conceder beneficios o recompensas a la gente y el empleado encuentra provechoso negociar favores con él. Las recompensas van desde la amistad y la aceptación y el elogio.
Poder legítimo.	Posee el derecho, dado su puesto y las responsabilidades de trabajo del empleado, de pedirle que obedezca a las solicitudes legítimas. Comprende la aceptación por parte de los miembros de la autoridad del puesto expresado en la estructura formal de la organización.
Poder experto.	Tiene la experiencia y los conocimientos de ganarse el respeto de sus subordinados.
Poder de referencia.	El empleado simpatiza con él y disfruta de hacer las cosas que le pide. Cuando existe una base a partir de la identificación y existe cierta admiración y aprecio por parte del empleado al líder, éste ejerce poder sobre el subordinado.

La génesis del poder se encuentra en el grado de dependencia que tiene un sujeto hacia otro. La dependencia se crea partir del controlar las cosas que los demás consideran importantes y algo que se considera escaso. Es esta necesidad de conseguir un recurso escaso lo que hace depender a los miembros subordinados de un rango inferior.

El poder en acción implica política y la política organizacional se concentra en el uso de poder para influir en la toma de decisiones. El comportamiento político en las organizaciones es definido por Robbins como “las actividades que no se requieren como parte de las funciones formales del individuo, pero que influyen, o tratan de influir, en la distribución de ventajas y desventajas dentro de la organización” (p. 175).

El comportamiento político está fuera de los requerimientos específicos del trabajo, en tanto que requiere el empleo de las bases del poder personal. El comportamiento político incluye la limitación de información clave a quienes toman las decisiones, difunden rumores o filtran información confidencial sobre la empresa, intercambiar favores para beneficio mutuo o confabular a favor o en contra de determinada persona o decisión.

La organización es también un sistema político en el que se juegan diversos intereses de por medio. Las empresas no son entidades sociales armoniosas, leales, colaborativas, etc. Por el contrario, el comportamiento político da cuenta de la conducta irracional, como por ejemplo: puede aclarar por qué los empleados retienen información, restringen la producción, tratan de ‘erigir nuevos imperios’, hacen públicos sus éxitos y esconden sus fracasos, distorsionan los datos del desempeño para hacerse ver mejor y practican otras actividades similares que parecen ir en contra del deseo de eficacia y eficiencia del trabajo (p. 175).

Robbins afirma también que los factores que intervienen en el comportamiento político pueden ser personales u organizacionales, siendo estos últimos los de mayor relevancia. Apunta también que “entre menos confianza haya en las

organizaciones, mayor será el grado de comportamiento político. Así, una confianza elevada debe suprimir el nivel de las actividades políticas” (p. 176).

El autor pone de relieve que las culturas organizacionales en donde existe un mayor comportamiento político están caracterizadas por la poca confianza, la ambigüedad de roles, sistemas poco claros de evaluación de desempeño, prácticas de entrega de recompensas de suma cero, toma democrática de decisiones, presiones de desempeño elevadas y directivos autosuficientes.

Algunos gerentes aspiran a un cargo para ejercer el poder legítimo pero de manera unilateral, desdeñando la participación democrática que pueden tener los empleados, además que se sirven de manera superficial de equipos, comisiones, congresos y juntas como campos para maniobrar y manipular. Un empleado que se siente presionado por tener un buen desempeño es proclive a hacer política, más aún, cuando observa que sus superiores practican comportamientos políticos para poder obtener algún beneficio, lo imitan, pues estas actitudes entrañan la noción que son una conductas aceptables.

Por último, se considera que el comportamiento político es ético cuando el motor de éste no está determinado por algún tipo de interés personal, cuando la acción política respeta los derechos de los individuos afectados y cuando esta actividad tiene miras hacia la equidad y la justicia. Si el comportamiento político contradice alguna de estas condiciones, queda de manifiesto que dicho comportamiento transgrede la ética.

La interacción humana implica conflicto y las organizaciones no son la excepción, la forma y la intensidad de los conflictos afectan la conducta de los grupos. Robbins indica que el conflicto debe ser percibido por las partes y en este sentido, es que el conflicto existe. Cuando existe un consenso sobre la inexistencia de conflictos es probable que no haya ninguno. No obstante, los conflictos percibidos pueden no ser reales y por el contrario, otras situaciones que pueden considerarse conflictivas no lo son, porque los miembros no lo perciben de esa manera.

No obstante, el conflicto se define como “un proceso en el cual *A* realiza un esfuerzo deliberado por desviar los intentos de *B* mediante alguna forma de bloqueo que dará por resultado la frustración de la consecución de las metas o de la manifestación de los intereses de *B*” (p. 182).

Existen diversas posturas sobre el conflicto, sin embargo no se puede precisar cuándo un conflicto es funcional o disfuncional, pues “la clase y el nivel de los conflictos que fomentan un compromiso saludable y positivo hacia las metas del grupo propio pueden, en otro grupo en el mismo en otro momento, ser muy disfuncionales” (p. 183). El criterio relevante es el desempeño del grupo, en tanto que el grupo existe para el logro de metas y objetivos, el efecto de los conflictos en ellos, más que en un solo individuo, lo que define su funcionalidad.

3.7.4 Negociación y estrategias

La negociación es referida por Robbins como el proceso en el que dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de acordar su valor de cambio. La negociación permea las relaciones de casi cada individuo en los grupos y en las organizaciones, las cuales están basadas en equipos, en los que los miembros deben trabajar cada vez más con compañeros sobre los cuales no tienen ninguna autoridad directa y con los que ni siquiera comparten el jefe, en las habilidades de negociación se vuelven cruciales.

Existen dos estrategias de negociación, la distributiva y la integrativa. La primera se distingue porque opera en condiciones de suma cero, o sea, cualquier ganancia obtenida es a expensas del otro y viceversa. Cada una de las partes tiene un objetivo, que define lo que quiere lograr y un punto de resistencia que indica cuál es el mínimo resultado aceptable, el punto debajo del cual las negociaciones se romperían antes que aceptar un acuerdo menos favorable.

Por su parte la negociación integrativa funciona bajo el supuesto de que hay uno o más acuerdos que pueden dar una solución en que todos ganen. Además, forma

relaciones a largo plazo y facilita trabajar juntos en el futuro. Este tipo de negociación contempla una serie de condiciones para poder llevarse a cabo: partes abiertas, con información y sinceras en cuanto a sus preocupaciones, una sensibilidad por las necesidades de la otra parte y la disposición a mantener la flexibilidad.

3.8 Comportamiento de individuos y grupos al interior del área de Análisis

Si bien el comportamiento organizacional se interesa por aquellas actitudes vinculadas con la productividad, el ausentismo y la rotación de puestos, a grandes rasgos se infiere que Análisis es una de los departamentos menos conflictivos, pues estas cuestiones tienen baja incidencia, a comparación de Prensa, que es un área que presenta un alto nivel de rotación de personal.

Se intenta medir la productividad, pero se cae en el error de pedirle al propio analista que registre el número de notas que revisa y califica por día, aspecto que puede generar incluso cierto *comportamiento político*, como ya se ha descrito anteriormente. El ausentismo no es tampoco una problemática latente en este departamento al igual que la rotación de puestos, aunque sobre este último aspecto y de acuerdo con el inventario de recursos humanos presentado en el capítulo anterior, puede observarse que el promedio de antigüedad de los analistas es de cinco años, el más antiguo es la actual coordinadora (14 años), seguido del subcoordinador (13 años) y otros pocos miembros que superan la decena de años.

Los miembros de reciente ingreso constituyen casi el 28% del área y su antigüedad no supera los dos años, sin embargo, los miembros más antiguos se interesan por integrar a los nuevos. Todo el departamento de Análisis funciona como un gran equipo, independientemente de la diversidad de proyectos en los que cada uno esté inmiscuido, se busca el compañerismo, la colaboración y la camaradería.

La productividad de los analistas no es reconocida por parte de la empresa, no existen estímulos económicos ni ningún otro tipo de reconocimiento hacia la labor que realizan, no obstante, se les hace hincapié en que su trabajo va directamente a las manos de personajes públicos importantes, por lo que los productos deben tener una calidad intachable.

Esto da pie para que los analistas se limiten únicamente a realizar el trabajo que les corresponde y que eviten hacer propuestas novedosas o algún tipo de observación que enriquezca a la empresa, pues también el trabajo está diseñado para que este tipo de situaciones no se den.

Análisis se constituye como un grupo formal pues están enfocados a un objetivo común de acuerdo con lo que la empresa establece, no obstante, existen subgrupos o grupos informales al interior del área, los cuales se forman por afinidades diversas entre sus integrantes.

Análisis es también un grupo cohesionado, lo cual puede verse reflejado en su productividad y la puntualidad con la que entrega sus productos. Gozan de cierto estatus frente a otras áreas de la organización, en tanto que formar parte del equipo de Análisis es probablemente, el escalafón más alto al que puede aspirar un capturista, un monitorista o un cortador de prensa.

Existe la percepción generalizada por los miembros ajenos al área, que el trabajo que se hace en Análisis es más interesante del que se realiza en otros departamentos operativos, además que reconocen su cohesión y el compañerismo que existe al interior del departamento.

Destaca también que en Análisis los miembros pueden caracterizarse como terminadores-productores, mientras que los coordinadores son vinculadores.

3.8.1 El papel de la comunicación en Análisis y su relación con los roles de liderazgo y poder

La función principal de la comunicación formal dentro de este departamento como en la organización en general es la de control, pues se respetan las jerarquías y los lineamientos formales que los empleados siguen. La retroalimentación puede o no darse, esto se observa cuando la encargada del proyecto de Bancomer, reporta a Síntesis las notas a corregir y no siempre recibe respuesta a su petición.

El flujo de la comunicación formal es generalmente descendente, sin embargo, en un plano más informal, la comunicación también es horizontal y ocurre con mayor frecuencia entre los propios compañeros del área, quienes distinguen dos figuras de autoridad, aunque una de ellas (el subcoordinador) en su calidad de líder carismático, la comunicación es todavía más entre iguales.

La comunicación hacia arriba únicamente fluye cuando la coordinadora del área solicita informes sobre los avances y los pendientes que tiene cada equipo de trabajo, aunque esto no es algo propiamente protocolario en donde se requieran memorándums o correos electrónicos, pues la comunicación por lo general se da cara a cara o por chat.

Destaca que ambos coordinadores poseen un estilo de género particular. Si bien Robbins (1983) destaca que los hombres hablan para subrayar el estatus, mientras que las mujeres lo hacen para establecer vínculos, en el caso de Análisis las cosas ocurren de manera opuesta. La coordinadora subraya su estatus de jefa, su lenguaje es incluso cuadrado, serio y cordial; utiliza con mayor frecuencia claves no verbales para hacer notar sus emociones, su aprobación o su desaprobación ante determinadas situaciones y en su trato en general con algunos analistas, con quienes mantiene una relación más cercana.

En tanto que el subcoordinador se esmera en construir vínculos entre todos los miembros del área, pues tiene un estilo más relajado para dirigirse a los demás e incluso, hace bromas constantemente.

Existen dos figuras líderes al interior del área, la coordinadora que es la líder formal y el informal, que es el subcoordinador, quien a pesar de no tener como tal esa jerarquía formalizada, funciona como tal cuando la coordinadora no está. Ambos se caracterizan por guiar al equipo a la meta, brindan dirección y soporte, aunque no precisamente se les puede catalogar como motivadores.

Ambos coordinadores son también figuras de poder. La coordinadora en su carácter vinculatorio tiene estrecha relación con los altos mandos, ella toma decisiones dentro del límite de sus posibilidades (pues recordemos que son las socias fundadoras las que tienen siempre la última palabra), el tipo de poder que ejerce es legítimo, pues es reconocida por la organización y su jerarquía está asentada en la estructura formal de la organización; también ejerce poder experto, en tanto que posee la experiencia y los conocimientos necesarios para ocupar el puesto.

El subcoordinador por su parte, además de también poseer conocimientos y experiencia indispensables, ejerce poder de referencia, en tanto que mantiene relaciones empáticas con el resto de los analistas e incluso deja ver que tiene amistad con algunos miembros, lo cual se observa en el nivel de identificación que existe entre ellos.

Hasta aquí queda la reflexión sobre la configuración de los grupos y el papel que los individuos juegan al interior de los mismos, en relación a su posición dentro del mismo y sus maneras de comunicarse y de ejercer su liderazgo o hacer notar su estatus.

3.9 Canales, redes y estructuras de comunicación

Se ha definido ya el concepto de grupo y diversos elementos que se ven implicados cuando hablamos del grupo al interior de una organización. Desde la psicología social un grupo es considerado como tal sólo si hay interacción entre los miembros que lo componen, pues estas interacciones siempre tienen “valor de

intercambio de significación”, y estos son responsables de la unidad del grupo. La interacción garantiza la vida del grupo, pues si sus elementos se encontraran aislados, el grupo desaparecería. Por tanto, la comunicación es la trama, el origen y el reflejo de la estructura interna del grupo, y sus procesos de vida pueden ser estudiados a partir de las comunicaciones intercambiadas entre sí (Flament, 1977, pp. 12-13).

Para este autor, la comunicación es intercambio de significación, pero también es transmisión material del mensaje y por esta razón cobran vital relevancia las limitaciones físicas a las que se somete necesariamente toda comunicación. Para Flament, estas condiciones materiales de transmisión del mensaje entre el sujeto *A* y el sujeto *B*, constituyen el *canal de comunicación*. En tanto que la *red de comunicación* es el conjunto de canales de comunicación existentes en un grupo, por tanto, la red es también un conjunto de posibilidades materiales de comunicación.

Por otro lado nos dice que la *estructura de comunicación* es el conjunto de comunicaciones realmente intercambiadas en un grupo, implica una descripción más o menos minuciosa del conjunto de las mismas: Qué se dicen *A* y *B*, cuál es el soporte que utilizan (comunicación cara a cara, correo electrónico, llamada telefónica, memorándum, etc.).

De acuerdo con Flament, el estudio de las redes y estructuras de comunicación es breve en términos históricos, dado que sólo se han identificado las propuestas de Bales (1951, 1953), de Festinger (1950) y de Bavelas (1948), de las cuales sobresale la tesis de éste último.

Flament resalta una de las ideas centrales de Bavelas, la cual expresa que “todos los fenómenos de la vida social del grupo son directa y únicamente determinados por las diversas propiedades de la red de comunicación. Esta propuesta aportó consideraciones importantes, pues se entiende que la red de comunicación tiene implicaciones socio psicológicas: los grupos no se comportan de la misma manera en las diversas redes de comunicación puestas a su disposición. Esto lleva a

Flament a concluir que “las propiedades de una red de comunicación determinan ciertos aspectos de la actividad del grupo sólo en función de la naturaleza de esa actividad” (p. 21).

Considera que la red de comunicación es una herramienta de comunicación, y como tal, su valor y su eficacia dependen del uso que se le dé.

A raíz de un experimento, Flament y Bales contabilizaron el número de comunicaciones que un individuo dirige a otros miembros de un grupo en el curso de una discusión extensa. Los resultados se vaciaron en una matriz de doble entrada en donde todos los individuos involucrados en ese estudio podían identificarse claramente como receptores y también como emisores. La posibilidad de ordenar estos datos numéricos de mayor a menor, permitió vislumbrar que la estructura de comunicación de esa discusión fue de tipo *centralizada* o *jerarquizada*, misma que según Flament tiene importantes “correlatos socio psicológicos”, pues se considera que el orden de los individuos que hace aparecer la estructura jerarquizada corresponde al orden del estatus sociométrico, es decir, es el líder quien emite y recibe más que ningún otro, luego del siguiente en la jerarquía sociométrica y así sucesivamente.

También el estudio de las estructuras de comunicación pudo dar cuenta del rendimiento de los grupos frente a tareas simples o complejas, y también que la cantidad de comunicaciones entre dos individuos depende del grado de divergencia de opiniones discutidas: hay un óptimo de divergencia que entraña un máximo de comunicaciones. Si los individuos llegan pronto a un acuerdo, se comunican poco, ya que llegan pronto a un acuerdo, no tardan en convencerse. Paradójicamente, si el desacuerdo es muy grande, tampoco logran comunicarse, pues no esperan convencerse.

Así pues, los estudios y experimentos sobre estructuras de comunicación dieron lugar al estudio de redes de comunicación.

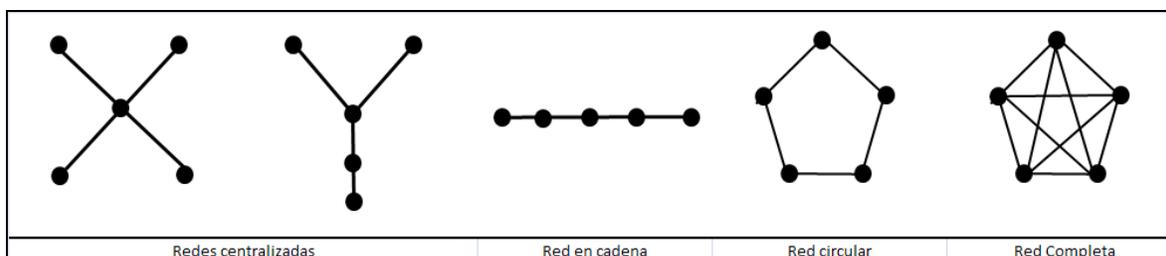
Las tesis centrales de Flament son: la relación encontrada entre la jerarquía que ocupan los individuos al interior de un grupo, ésta puede determinar la polarización

de las comunicaciones; o bien, el volumen de las comunicaciones emitidas y recibidas determina la popularidad sociométrica; o finalmente, los dos fenómenos se determinan recíprocamente a cada instante, o alternativamente en instantes sucesivos (p. 30).

La base del estudio de las redes de comunicación consiste en observar lo que sucede cuando en grupos, o en lo demás equivalentes, se utilizan redes de comunicación de estructura diferente. Para ejemplificarlo de mejor manera se presentan a continuación las representaciones gráficas de los diversos tipos de redes tejidas al interior de los grupos:

Esquema 11. Tipos de redes de comunicación

Tomado de *Flament, C. (1977). Redes de comunicación y estructuras de grupo. Buenos Aires: Nueva Visión, pp. 42-43.*



De acuerdo con los gráficos anteriores podemos visualizar las posibilidades de interacción de un grupo: la configuración de las redes de comunicación estará en función de la jerarquía sociométrica que ocupen los individuos al interior del grupo o de una organización.

En los dos primeros ejemplos se puede observar cómo un nodo de la red dirige y controla a los demás, condicionando la interacción de los miembros a prácticamente, la recepción de comunicaciones (o informaciones, en todo caso), en donde la posibilidad de lo sujetos de relacionarse con otros es prácticamente nula.

En la red en cadena, a pesar de que todos los sujetos están relacionados y no es visible el nodo de mando, también la interacción está limitada al no haber interrelación entre los miembros, sino simplemente una concatenación de los

mismos. Lo mismo ocurre en la red circular, aunque si bien en este tipo de red la interacción es mayor al encontrarse cerrada, la comunicación sigue estando limitada por la misma estructura.

En la red completa se observa la interrelación consumada de todos los miembros del grupo, en donde todos son al mismo tiempo emisores y receptores continuos. Es una red homogénea, en la que no existe “ninguna imposibilidad de comunicación”.

Al hablar de posibilidad se deja ver entre líneas la influencia de la matemática de los primeros estudiosos sobre el tema. Bavelas publicó un “modelo matemático para el estudio de las estructuras de grupo” apoyándose en la teoría de grafos. Un grafo es siempre “un conjunto de puntos entre los cuales se definen relaciones” en donde éstas “pueden ser por todo o por nada; simétricas: entre dos puntos, hay una línea o no la hay”; o bien, la relación puede ser orientada, esto quiere decir que “entre dos puntos A y B , puede haber una flecha de A hacia B , o una flecha de B hacia A , o dos flechas, o nada. Este tipo de grafos se utilizan para describir redes no simétricas” (p. 54).

Dicho lo anterior, conviene mencionar que la teoría de grafos implica tres aspectos:

- Definiciones rigurosas de ciertos conceptos, tales como camino o distancia entre dos puntos, click, centro de un grafo, etc.
- Demostración de ciertas relaciones entre estos conceptos: por ejemplo, entre dos puntos cualesquiera de un click, la distancia es igual a 1;
- Demostración de algoritmos que permitan identificar tal o cual propiedad estructural de un grafo: por ejemplo, investigación de los clicks de un grafo, o del camino más corto entre dos puntos.

Si bien no se pretende dar cuenta de manera exhaustiva el uso de la teoría de grafos en relación con el estudio de las redes de comunicación, sí se pretende especificar la relevancia que tiene el saber matemático aplicado al saber comunicativo y es cómo puede definirse el camino más corto como la vía de

comunicación más económica entre dos puntos y vinculado a la organización, puede utilizarse para organizar el trabajo, entender cómo unas tareas dependen de otras y encontrar una vía óptima.²⁰

Para poder entender cómo se da la comunicación en la organización es importante diagnosticarla por medio de técnicas que permitan reconocer la incidencia de individuos y grupos en los procesos de producción (procesos formales e informales de trabajo y funcionamiento de la organización en general) por medio de la comunicación, entendiendo a esta última como una meta-acción que permite coordinar acciones.

3.9.1 Estructura de comunicación al interior de Análisis

Los canales de comunicación que existen en Análisis son el correo electrónico y el chat para todos los analistas. Únicamente la coordinadora del área y los jefes de proyecto tienen acceso a juntas con otros miembros de la organización.

Dado que la configuración de redes está en función de la jerarquía, en Especialistas en Medios las redes de comunicación que se observan son de tipo centralizado, las redes cumplen la función de controlar y dirigir a los subordinados, coordinan la interacción de los miembros y deciden quién tiene o no acceso a la información y en qué medida.

En cuanto a los equipos de trabajo, la red que se observa es una en cadena, pues la interacción está limitada al no haber una interrelación verdadera entre los miembros. Estas redes de comunicación son sin duda un reflejo de la cultura de

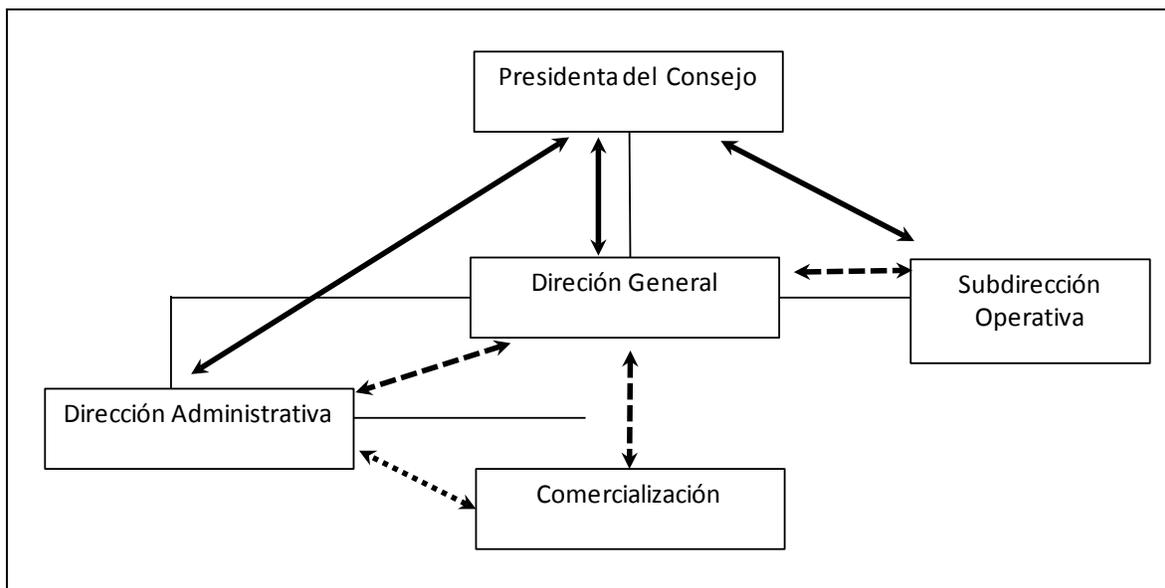
²⁰ Vinculándolo a la teoría de los actos, el estudio y análisis de redes de comunicación nos permite identificar los actos de bajo impacto que podemos realizar, es decir, qué tipo de actos comunicativos y bajo qué soportes materiales (canales) se pueden llevar a cabo para disminuir los costos de diverso tipo y aumentar la eficacia de la comunicación en relación con el funcionamiento de la organización y la resolución de conflictos o problemáticas que puedan presentarse. Flament subraya que un problema se encuentra resuelto por el grupo si todos los miembros conocen su solución (p. 47). Aunque aquí cabría invertir la idea: las soluciones son posibles en la medida en que todos los miembros de la organización conocen el origen del problema. Esto nos lleva a replantear la relevancia de la información que los miembros tienen sobre sus actividades diarias y cómo éstas se vinculan con las de los otros miembros de la organización. También nos lleva a replantearnos cuáles son las posibilidades de comunicación que tienen los sujetos entre sí y cómo estas posibilidades o imposibilidades pueden aumentar o disminuir los costos: el hacer o el dejar de hacer tiene sus consecuencias.

trabajo que tiene la organización y sobre todo, de la cultura de cacicazgo a propósito de la comunicación y la información, en donde la supremacía de la jerarquía impera sobre las propias necesidades de la organización en su totalidad.

Con el siguiente esquema se pretende explicar cómo opera la estructura de comunicación en Especialistas en Medios.

Esquema 18. Estructura principal de comunicación en EM

Elaboración propia a partir de la observación y la reflexión teórica desarrollada durante el tercer capítulo.



En este esquema podemos observar que la estructura de comunicación que prevalece obedece a las jerarquías establecidas formalmente en el organigrama de la empresa el cual está encabezado por las dos socias fundadoras que ocupan la Presidencia del Consejo y la Dirección Administrativa, respectivamente.

Las órdenes y decisiones se estructuran de acuerdo a la verticalidad de la jerarquía y es la Dirección General la encargada de informar estas decisiones al resto de los departamentos, por medio de los coordinadores de cada área.

Encontramos pues, que la comunicación está polarizada y limitada únicamente a los altos y medios mandos de la organización por lo que el número de interacciones para emitir información o comunicación formal es también restringido.

En Especialistas en Medios la estructura de la empresa es altamente formalizada, desde el ideario de la organización hasta la especificación del perfil de puestos, sin dejar de lado los procesos formales de trabajo, aspectos que se abordaron en el segundo capítulo, concerniente a la estructura y el funcionamiento formal de la organización.

Al contar con una estructura altamente burocratizada y jerarquizada, los trabajadores, subordinados a sus coordinadores de área, tienen poca vinculación con los altos mandos de la empresa e incluso con personal de otras áreas, los roles se encuentran estrictamente delimitados.

Para poder dar sustento hasta lo ahora expuesto, se presentan a continuación los resultados de la auditoría comunicativa realizada a Especialistas en Medios, con la finalidad de establecer cómo se da la comunicación al interior de la organización y quiénes son los principales miembros que inciden en ella.

3.10 Auditoría comunicativa

La auditoría comunicativa nos ayuda a entender cuáles son las características de la comunicación en un grupo o en una organización, por medio de la aplicación de diversas técnicas según los objetivos que se persigan. De manera muy breve se caracterizan las técnicas utilizadas para la elaboración de este capítulo.

3.10.1 Clima Comunicativo

Se enfoca en ciertas discrepancias entre lo que el emisor del mensaje piensa estar comunicando y lo que los receptores perciben. Lo sustancial de ésta técnica es

que se pueden entrevistar tanto a empleados como a sus jefes utilizando un mismo cuestionario pero con instrucciones distintas: mientras el empleado responde a una serie de preguntas con su honesta opinión, el jefe responde prediciendo las posibles respuestas de sus subordinados. Su utilidad radica en que puede revelar información contundente acerca de los deseos, expectativas y percepciones de los empleados y de la persistencia de los malentendidos entre gerencia y empleados.

3.10.2 Flujo de Información

Con esta técnica se pueden obtener datos que permitan la identificación de problemas de distorsión, sobrecarga y aislamiento de comunicación, así como también identificar las opiniones potenciales de líderes. Su aplicación consiste en la presentación de un mensaje a los miembros de la organización, seguida de un cuestionario que indaga detalles como la efectividad de la recepción de dicho mensaje, qué información se recibió al respecto de ese mensaje y cómo obtuvo esa información.

Hasta este punto se han abordado una diversidad de conceptos que dan cuenta del prisma multifacético que configura a una organización internamente de manera muy cercana a los miembros y a cómo se estructuran las relaciones entre ellos.

En el siguiente apartado, estos presupuestos teóricos se confrontan con la aplicación de dos técnicas cuantitativas que permitieron conocer el clima organizacional de Especialistas en Medios y cómo se desarrollan sus flujos de comunicación con la finalidad de establecer qué papel tienen los miembros y grupos de la organización en relación con el funcionamiento de la misma.

3.11 Diagnóstico cuantitativo de la comunicación de EM: vitrina metodológica

Se aplicaron dos cuestionarios a personal del área de Análisis de Especialistas en Medios, área conformada por 22 personas que se desempeñan como analistas en distintos proyectos. Dos de estas personas fungen como coordinadores del área y tres más trabajan bajo la modalidad a distancia.

El cuestionario fue respondido únicamente por 13 analistas y un coordinador. El resto de los integrantes del área no accedieron a responder el cuestionario argumentando que no tenían interés en participar en este estudio.

El primer cuestionario se aplicó para conocer cuál es el clima comunicativo que existe en esta área en específico de la organización y fue aplicado a 13 de los analistas y un cuestionario más a uno de los coordinadores del área de Análisis, que si bien no es el coordinador principal del área, su papel de líder carismático es reconocido por el resto de los integrantes del departamento.²¹

Este cuestionario se aplicó con la intención de conocer el nivel de discrepancia entre el personal operativo y el personal de mando sobre diversas afirmaciones relacionadas con la comunicación, la información y el nivel de participación de los miembros de la organización en cuanto a la toma de decisiones y por tanto, su incidencia en el funcionamiento de la organización.

Ambos cuestionarios contenían las mismas afirmaciones, la diferencia radicó en el diseño de las instrucciones como se ilustra a continuación:

²¹ La coordinadora principal del área no accedió a responder el cuestionario, pues indicó que era necesario contar con la autorización de la directora general de la empresa. Se hicieron las peticiones requeridas al asistente personal de la misma, pero no se obtuvo ningún tipo de respuesta, a raíz de lo cual se puede inferir que: a) la petición sobre la aplicación de estos cuestionarios no le fue comunicada a la directora general y que el asistente funciona más bien como un “filtro” de las informaciones “importantes”, o bien, b) la petición se quedó en el vacío. Desde aquí podría vislumbrarse el quiebre comunicativo existente entre personal directivo y el personal operativo de la empresa.

Instrucciones para cuestionario A, dirigido a empleados:

A continuación se presentan 35 afirmaciones sobre la comunicación interna en esta área de la empresa. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de opción que mejor describa su opinión acerca de esa información. No hay límite de tiempo, no hay respuestas correctas o incorrectas, la única respuesta correcta es su honesta opinión. Asegúrese de marcar una respuesta por cada enunciado; si desea hacer algún comentario puede hacerlo al reverso de esta hoja.

Instrucciones para cuestionario B, dirigido a coordinadores del área:

Las instrucciones son similares a las usadas para los empleados, excepto que en este caso, se deberá marcar el número que indique, no su opinión personal, sino la opinión que usted cree que dará la mayoría de los empleados bajo sus órdenes. Marque una respuesta por enunciado, si tiene comentarios adicionales puede hacerlos al reverso de esta hoja.

También se aplicó un cuestionario para conocer cómo se dio el flujo de información a partir de la información generada y conocida respecto al festejo del aniversario de la empresa, el cual fue celebrado en el periodo de aplicación de estas técnicas. En el apartado de anexo se pueden consultar los formatos de los cuestionarios aplicados, mientras tanto se presentan los resultados obtenidos a partir del trabajo de campo.

A continuación se presentan los datos duros obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario sobre clima comunicativo aplicado a 13 miembros del área de Análisis y al subcoordinador del área. Por razones prácticas, no se presentan las 35 preguntas aplicadas, pues sólo en cuatro se encontró discrepancia entre los miembros, y son precisamente estos resultados los que se presentan, pues se consideran relevantes y significativos, los demás se omiten porque son redundantes, es decir, no existió discordancia entre los encuestados.

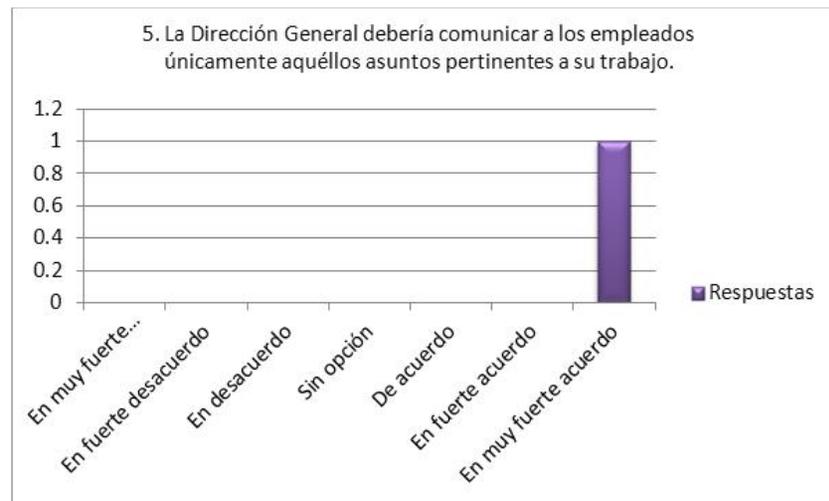
3.12 Resultados de la aplicación de cuestionarios sobre el clima comunicativo en el área de Análisis de EM

Esquema 12. Gráfica A sobre clima comunicativo

Respuestas de los trabajadores



Respuesta del coordinador del área



Respecto a esta afirmación, se obtuvo que seis de los 13 encuestados están en desacuerdo que la información de la dirección general difunda, sea únicamente aquella relacionada directamente con los asuntos del trabajo de los miembros, frente al subcoordinador quien expresó estar “en muy fuerte acuerdo” con esta pregunta.

Esquema 13. Gráfica B sobre clima comunicativo

Respuestas de los trabajadores



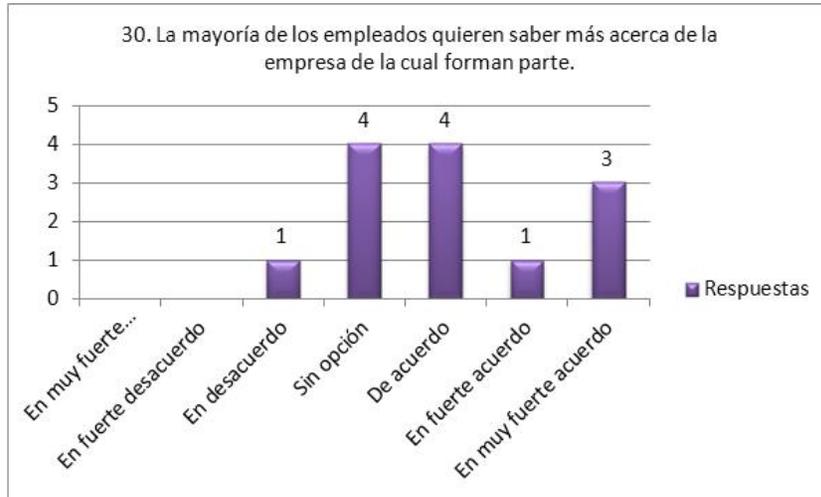
Respuesta del coordinador del área



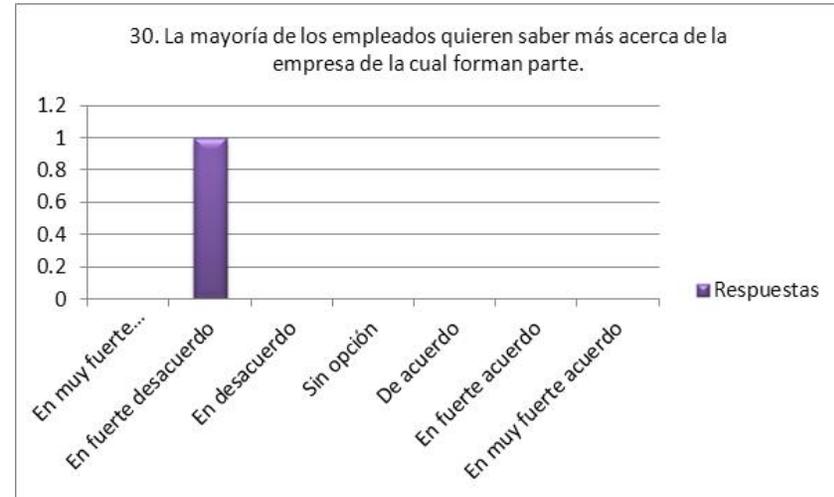
En esta gráfica se observa que el nivel de discrepancia entre analistas y subcoordinador es alto, pues mientras él mostró estar “en desacuerdo”, cinco de los miembros respondieron estar en fuerte acuerdo y cuatro más en muy fuerte acuerdo, lo cual significa que el 70% concuerda en que la mejora de su desempeño depende del grado en que entienden, aceptan y apoyan las acciones tomadas por la dirección general.

Esquema 14. Gráfica C sobre clima comunicativo

Respuestas de los trabajadores



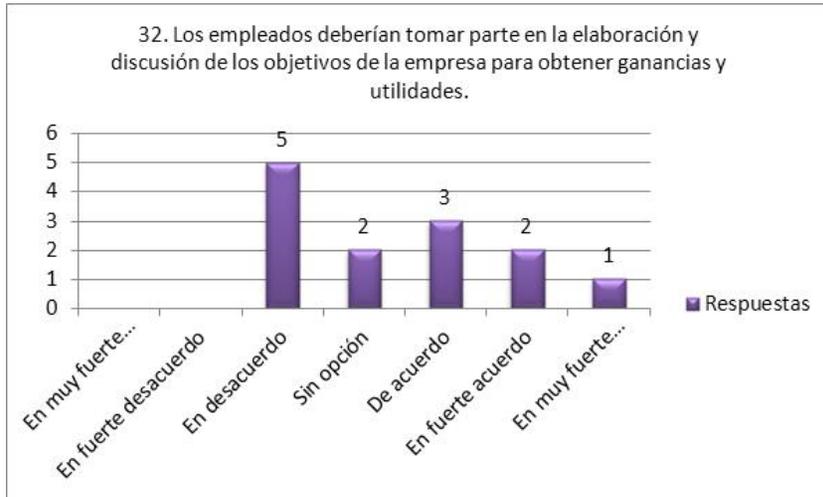
Respuesta del coordinador del área



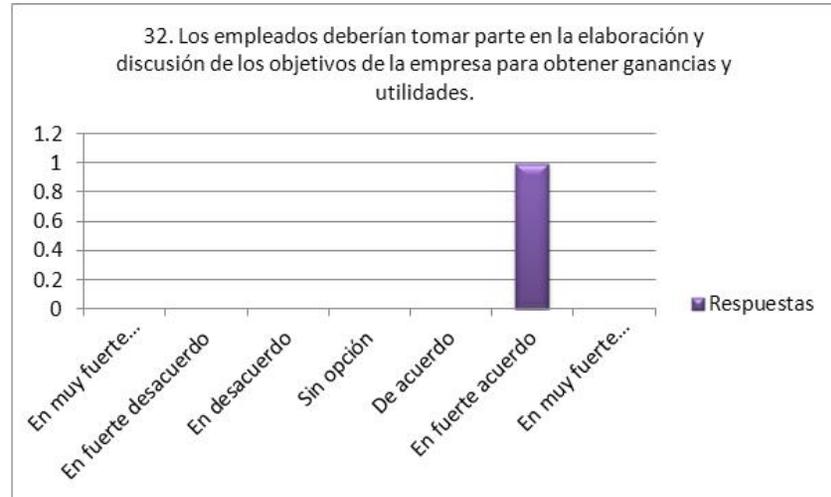
En esta afirmación también se encontró un alto grado de divergencia. Mientras el subcoordinador de área está “en fuerte desacuerdo” que los empleados quieren saber más sobre la empresa de la cual forman parte, cuatro ocho analistas respondieron afirmativamente a esta cuestión. Esta pregunta confirma que los empleados desean conocer más a fondo la organización en la que trabajan en términos generales, no solamente aquellas cuestiones vinculadas meramente con su trabajo.

Esquema 15. Gráfica D sobre clima comunicativo

Respuestas de los trabajadores



Respuesta del coordinador del área

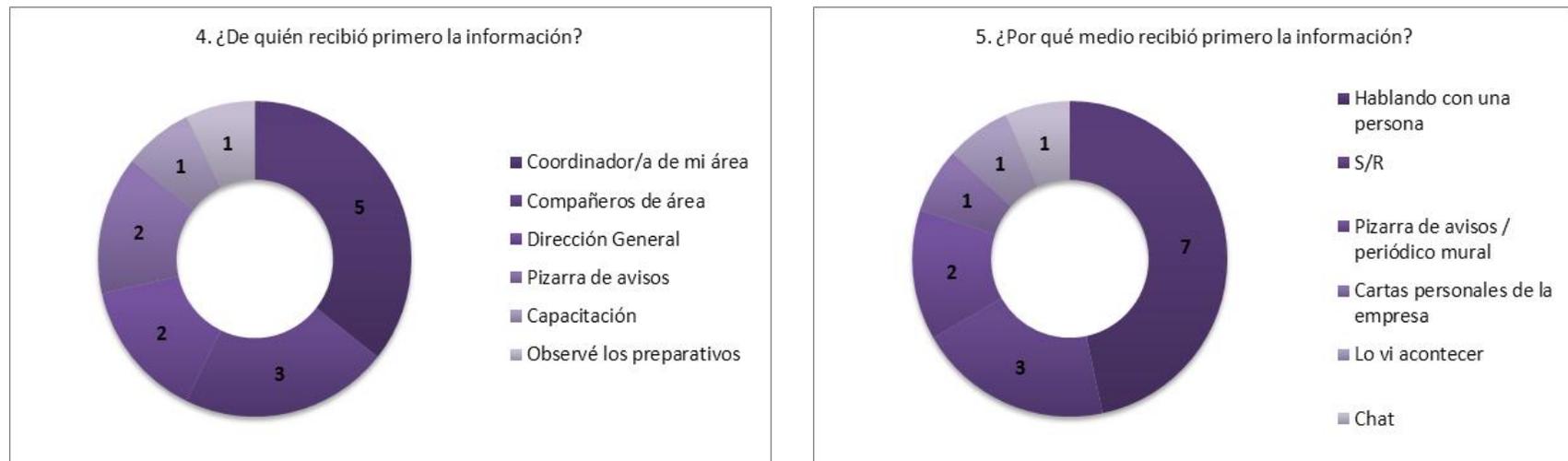


Esta pregunta confirma que los trabajadores desean formar parte activa de la organización en cuanto a sus aspectos formales, tal como la elaboración y discusión de objetivos que persigue la misma. Ante esta afirmación se encontró que el subcoordinador opinó estar “en fuerte acuerdo”, mientras que cinco de los analistas expresaron estar en desacuerdo, tres más dijeron estar “de acuerdo”, dos más “en fuerte acuerdo” y uno más “en muy fuerte acuerdo”. Esto es relevante en tanto que cinco miembros no tienen interés en participar activamente en aspectos formales de la organización, frente a otros seis que sí desean hacerlo.

3.13 Resultados del cuestionario sobre el flujo comunicativo en el área de Análisis en EM

Respecto al cuestionario sobre el flujo comunicativo, se rescatan de igual manera, aquéllas gráficas que resultan significativas para el análisis que ocupa este apartado.

Esquema 16. Gráficas sobre flujo comunicativo

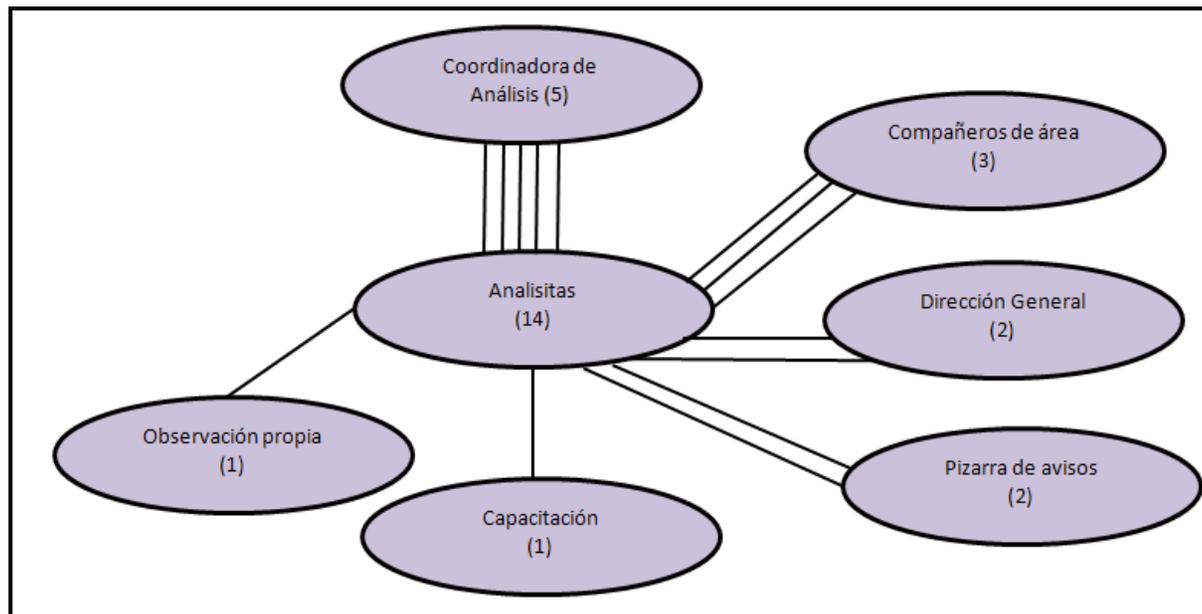


De acuerdo con la información expresada arriba, para cinco de los analistas fue la coordinadora de área quien emitió dicha información, tres más señalaron a sus compañeros de trabajo, dos más indicaron a la dirección general y otros dos más marcaron la pizarra de avisos como el canal por el cual se enteraron del aniversario de la empresa.

Siete de ellos se enteraron del evento hablando con una persona, tres no expresaron respuesta y dos más indicaron la pizarra de avisos como el soporte material por el cual obtuvieron información del evento.

Las respuestas anteriores llevan al planteamiento del siguiente esquema en donde se expresa cómo se da el flujo de comunicación en la organización y por medio del cual se puede identificar a los actores que participan directamente en la transmisión de mensajes. Las líneas provenientes de cada uno de los elementos representa el número de individuos que señalaron a cada actor como el emisor del cual obtuvo el mensaje. Al centro se ubican a los 14 analistas encuestados, por lo que la lectura del esquema se realiza en el sentido de las manecillas de un reloj, en donde la coordinadora del área fue el emisor más señalado por los analistas. El análisis global de los resultados se presenta en el apartado posterior a este esquema.

Esquema 17. Flujo comunicativo en el área de Análisis de EM



3.14 Análisis de la auditoría comunicativa de Especialistas en Medios

Respecto a la aplicación del primer cuestionario para medir el clima comunicativo al interior de Análisis se encontró que de los 35 reactivos aplicados, sólo en cuatro de ellos se obtuvo un nivel de discrepancia elevado entre analistas y el subcoordinador del área.

A grandes rasgos, se infiere que los analistas desean participar de manera más activa en la organización, no solamente realizando su labor diaria. Desean que la empresa les comunique otro tipo de aspectos más relacionados con la actividad en general de la misma así como su estatus financiero. Paradójicamente, cuando se les pregunta si desean participar en la elaboración y discusión de los objetivos de la organización, de los 13 encuestados, solamente cinco de ellos desean colaborar en este rubro.

Sobre el flujo comunicativo en Análisis se encontró que la coordinadora del área es el principal canal de comunicación para que los analistas se enteren de un asunto de interés general. Preguntar sobre el aniversario de la empresa fue sólo el pretexto para identificar quiénes son los principales emisores de la información y qué soportes materiales utilizan. Se encontró que la comunicación cara a cara es el principal medio para conocer determinada información.

En segundo lugar se observó que son los compañeros del área quienes transmiten la información, lo cual se corresponde con el grado de horizontalidad en la comunicación, la cual sólo tiene lugar entre iguales.

Solamente dos miembros del área recibieron esta información por medio de la dirección general y se infiere que uno de ellos fue el subcoordinador del área y otro miembro más de mayor antigüedad.

En tanto, dos más se enteraron por medio de la pizarra de avisos, uno por medio del departamento de Capacitación y uno más, se enteró del evento el mismo día al presenciar los preparativos.

Hasta aquí llega el análisis cuantitativo que comenzó en el capítulo dos con la medición de problemáticas. En este tercer capítulo se abordó la incidencia de grupos y actores en la elaboración y difusión de mensajes al interior de la organización.

Hemos visto cómo los problemas de un área no solamente le conciernen a ella, sino que hay un buen número de implicados, pues recordando que la organización es un “sistema social abierto” (Ruiz, 1995), y que mantiene relaciones tanto al exterior como al interior de sus fronteras, en este capítulo resalta el intercambio energético constante que mantienen los miembros de la organización en su quehacer diario y como todos sus componentes se influyen mutuamente y de qué manera incide en el funcionamiento del sistema.

En el siguiente capítulo, el estudio se adentra todavía más, por la vía cualitativa, hacia la complejidad organizacional y cómo los propios miembros de la organización construyen, por medio de la comunicación, dicha complejidad, la cual viven en el día a día.

La premisa del próximo capítulo es detectar, diagnosticar y proponer soluciones a los conflictos y problemas comunicativos entre los miembros y áreas de la organización objeto de estudio.

CAPÍTULO 4

La complejidad organizacional en Especialistas en Medios desde la perspectiva de la Teoría General de Sistemas de Niklas Luhmann.

4. La complejidad organizacional de Especialistas en Medios desde la perspectiva de la Teoría General de Sistemas de Niklas Luhmann

La organización vista desde la perspectiva sistémica se puede definir como una red comunicativa de roles, por lo tanto, la organización se encuentra evacuada de seres humanos o en terminología luhmanniana, se encuentra despojada de sistemas psíquicos,²² pues estos se encuentran en el entorno. Por tanto, la organización es únicamente una red de relaciones en donde el único papel de los sujetos es personificar, cumplir el rol que la organización le asigna y es en la medida en que este rol se cumpla, lo que garantizará la existencia del sistema como tal.

El factor humano es desdeñado, el sujeto no es indispensable para la organización (sistema), se busca enajenar al sujeto en el cumplimiento de su rol, evitando que el individuo adquiera consciencia del poder que tiene.

“El grado de conocimiento mutuo, necesario para la reproducción del sistema social, es una variable que se actualiza de sistema a sistema en medida diversa, que varía según el tipo de sistema social y que, por lo tanto, depende también de la diversidad de los tipos que se generan en el transcurso de la evolución sociocultural. Es necesario tomar en cuenta, entonces, las diferentes formas y grados de la personificación de los sistemas sociales (sobre todo la variable análoga cuando ego y alter no pertenecen a los sistemas psíquicos, sino a los sociales), lo cual significa renunciar a toda comprensión sustancializada de individuos o actores los que como portadores de determinadas características hacen posible la formación de sistemas sociales” (p. 124).

Luhmann se refiere a los sistemas personales como cajas negras en el sentido en que éstas son inaccesibles, incognoscibles,²³ sin embargo a pesar de esta imposibilidad de acceder o conocer dichos sistemas logran entablar una relación

²² Luhmann utiliza la expresión de “sistemas psíquicos” para referirse a las personas, señala además que los sistemas psíquicos son observados por otros sistemas psíquicos o sociales. Elabora el concepto de *sistema personal* para hacer referencia a la perspectiva del observador.

²³ Corsi (1996) interpreta a Luhmann y establece que los sistemas psíquicos o conciencias representan uno de los tres niveles de constitución de autopoiesis, pues sus operaciones (pensamientos) “se reproducen recursivamente en una retícula cerrada, sin contacto con el entorno. La conciencia, en tanto sistema cerrado, es inaccesible aun para otros sistemas autopoieticos: ni el cuerpo ni la comunicación son capaces de determinar el flujo de los pensamientos, sino sólo son capaces de ofrecer algunos estímulos que la conciencia es libre de elaborar en las propias formas y según las propias estructuras. La sociedad pertenece al entorno del sistema psíquico, y las relaciones entre los dos niveles de autopoiesis toma la forma de interpenetración”.

en la que cada sistema “determina su propia conducta por medio de operaciones autorreferenciales complejas dentro de sus propios límites. Lo que queda a la vista es, por lo tanto, y necesariamente, una reducción”.

Esta reducción hace que las cajas negras “permanezcan sin transparencia una para la otra. Aun cuando operan en forma mecánica deben superar la indeterminabilidad y la determinabilidad de su relación mutua. Inclusive cuando ellas mismas operan ciegamente, les va mejor en su relación mutua si mutuamente suponen determinabilidad en la relación entre el sistema y el entorno y si bajo ese supuesto la observa”.

En este sentido, la comunicación es imposible, porque está centrada en la suposición de una relación, del cumplimiento de un rol al interior de la organización, y como afirma Luhmann “el intento de calcular al otro tiene que fracasar necesariamente”. Sin embargo, las cajas negras pueden “generar blancura, o por lo menos suficiente transparencia para el trato mutuo, cuando se encuentra. *Por medio de su simple suposición*, generan certeza de realidad, puesto que esa suposición lleva a la suposición de la suposición en el alter ego”.

El sistema social es un “orden emergente *condicionado* por la complejidad de los sistemas que lo hacen posible”; es pues la construcción de lo que un sistema personal observa en el otro como “sistema-en-un-entorno, como *input* y *output*, y aprehenden en cada caso su forma autorreferencial desde su propia perspectiva de observador. Pueden tratar de influir en lo que observan por medio de su propia acción y nuevamente pueden aprender del feedback” (p. 125).

Luhmann afirma que este orden emergente de la realidad, no hay más o menos realidad, la realidad no disminuye, lo que en todo caso disminuye es “sólo la capacidad de enlace”, pues la transparencia es una reconstrucción surgida a partir “de la complejidad no transparente, y esto sólo se puede lograr por medio de la emersión de nuevos niveles de la construcción de sistemas” (p. 127).

La acción es una síntesis de la reducción y de la apertura de las posibilidades de selección; la acción es también una selección atribuida a los sistemas, ya sea que

se le racionalice como una selección entre varias alternativas o como decisión de referencia a motivos: la acción es una contingencia actualizada, que no puede ser controlada o calculada.

Lo anterior se debe básicamente a la relación que establece el sistema con el entorno y a la diferencia que se establece entre ambos elementos, pues “cada momento de sentido ofrece un punto de mediación para diferentes referencias de sistema/entorno, una posibilidad práctica de la integración ad hoc” (p. 128). Es decir, los sistemas psíquicos o sociales se encuentran en un ajuste permanente al no tener control sobre el entorno en el que se encuentran insertos. La selección de una acción de un sistema psíquico puede obedecer al interés personal del actor o la correspondencia entre su acción y sus objetivos (los cuales surgen de su subjetividad), ésta es la doble contingencia.

Luhmann define lo contingente como “aquello que no es necesario ni imposible, es decir, aquello que puede ser como es (fue, será), pero que también puede ser de otro modo” (p. 122).

Todo sistema social es autorreferente, sin embargo al estar permeado por la paradoja de la doble contingencia no es únicamente un marco definido, sino es precisamente la contingencia lo que le otorga un carácter en donde la causalidad cobra relevancia, pues el sistema se autogenera constantemente, de no reajustarse, su única posibilidad es la muerte.

En el marco conceptual del teorema de la doble contingencia, la terminología social, los agentes o actores son referidos como alter y como ego, en donde ambos poseen “un potencial abierto de determinación del sentido”, su acción estará enmarcada entonces por el “horizonte” en el que vive y convive con los demás.

La doble contingencia es motivada por la indeterminación, por la posibilidad. Los caminos que pueden seguir alter y ego pueden ser limitados o ilimitados en tanto el camino se construya como la realidad posible que puedan acordar.

“La contingencia es el punto de partida para los problemas de coordinación de selectividad en los sistemas sociales, en cuanto las posibilidades de comunicar y pensar son únicamente posibilidades: pueden presentarse de manera diferente a las expectativas. Contingencia significa entonces posibilidades de desilusión y necesidades de correr riesgos. En la dimensión social, este problema se manifiesta como doble contingencia: toda selección depende ya sea de un Ego o de un Alter; entendidos ambos como sistemas constitutivos de sentido” (Corsi, 1996, p. 68).

En este mismo sentido, para cada Ego, Alter es un Alter Ego, un otro yo que es imposible predecir y por lo tanto, es cambiante. Tanto Ego como Alter determinan su comportamiento de manera autorreferencial, sin embargo Luhmann apunta que aunque “la constitución de la dimensión social es una condición necesaria, *pero no suficiente* para la constitución de los sistemas sociales, así como la vivencia es una condición previa necesaria, *pero no suficiente*, para la acción” (p. 128), es la conducta lo que reduce la indeterminación que resulta de la doble contingencia, la conducta es pues, “una calidad extra de los sistemas participantes, determinada arbitrariamente con respecto a lo orgánico y lo psíquico” y bajo esta premisa se autocalifica como acción. Por lo tanto, cada ejecución significa selección y cada selección significa también limitación (Luhmann, p. 133).

Expuesto lo anterior, a pesar de que los actores son cajas negras impenetrables e inaccesibles, tienen poder de modificar su sistema a partir de la conducta seleccionada, una elección tomada de la infinitud de posibilidades que le ofrece lo contingente, sin embargo, esta selección obedece a un marco autorreferencial: el actor no actúa en el vacío ni de manera aleatoria o indeterminada. Su marco de referencia es pues, su propia subjetividad y su acción está dotada de sentido.

4.1 Subjetividad, percepción y acción

Abraham Moles elaboró una teoría de los actos en la cual propone mirarlos desde una perspectiva fenomenológica, es decir, qué es aquello que estimula a un individuo a actuar de la manera en que lo hace y cuáles son las implicaciones que conlleva cada uno de sus actos. Moles advierte que la fenomenología de las

acciones será, antes que nada, la *puesta entre paréntesis* de la particularidad definida de éstas, de su intención, de su sentido.

El campo de lo social se constituye por acciones humanas, el sujeto que no actúa se reduce a, si se permite la expresión, a un ente (en términos heideggerianos), un sujeto pasivo que a pesar de tener control para actuar, decide no hacerlo, y pasa, de un posible estado activo a un estado cosificado.

En este sentido, el ser de Heidegger es aquel que es auto y heteroconsciente y que además tiene la capacidad de significar, de dar sentido a su existencia y el entorno en el que está incrustado. Para Moles todo acto tiene por meta cumplir con una función y el hombre, en tanto sujeto activo, le da sentido a sus actos:

“Todo acto es un fenómeno observable, exterior al que lo observa, que comporta una serie de caracteres que lo definen como una parte del flujo comportamental fuera de toda significación, pero, por otro lado, en unión condicional con otros actos que le preceden o le siguen, ya sea inmediatamente o más tarde. La idea de finalidad sigue siendo operacional en el sentido mismo en que el psicólogo caracterice y calcule las motivaciones, los deseos, los polos de realización, etc.” (Moles, 1983, p. 11).

Es relevante señalar de manera muy breve la distinción que hace Moles respecto a los tipos de actos: los de gran energía, los cuales son aquellas acciones que implican cierto desgaste energético o bien, algún tipo de desplazamiento físico, en la acepción científica del término; y por otro lado, los actos de baja energía, los cuales son aquellos actos de comunicación.

Para Moles, son los actos comunicativos son los que “diferencian esencialmente” a las sociedades humanas de los equilibrios de seres biológicos de los cuales han nacido”. A pesar de marcar una diferencia entre las sociedades humanas y las no humanas, Moles apunta la importancia del término *medio ambiente*, con el cual no sólo se refiere al de características físicas, concretas, sino que también, hace referencia al *Umwelt* (mundo cercano) “psicológico, a la perspectiva de los objetos

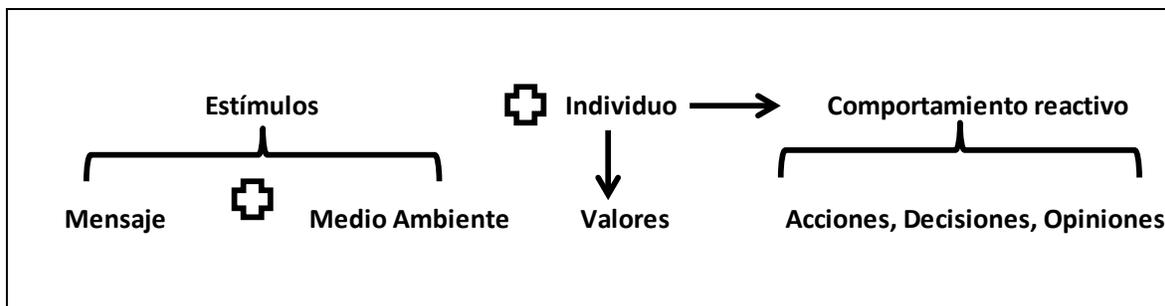
y de las imágenes que cada ser tiene ante sus ojos en su campo de conciencia, y sobre los cuales obra para modificarlos” (p. 16).

Lo anterior nos introduce a la noción de percepción. El individuo actúa a partir de su propia subjetividad, de su posición en el campo social (micro o macro), a partir de su experiencia de vida y su manera de vincularse con el mundo. Moles afirma también que el individuo es el “átomo” de la ciencia social y que por tanto, los sistemas o instituciones sociales (organizaciones) “están contruidos por combinaciones de estos átomos, por lo que el método para rendir cuentas de las propiedades de su acción, pasa por el análisis de las reacciones del individuo” (p. 29). Esta afirmación cobra relevancia porque entonces se puede inferir que las organizaciones se constituyen básicamente por interacciones humanas, que si bien de alguna manera involucra la idea de una red de comunicación (en el sentido de Luhmann), la comunicación es humana, y al ser humana es subjetiva, y lo subjetivo se compone de representaciones que tienen como punto de referencia el sistema social y el personal.

El comportamiento como selección de acción no sólo está en función del estímulo (visión conductista estímulo-reacción), sino que también interviene la personalidad del propio sujeto y la situación en la que se encuentra, elementos que pueden ejemplificarse en el siguiente esquema:

Esquema 19. Ecuación del comportamiento humano

(Tomado de Moles, A. (1983) *Teoría de los actos. Hacia una ecología de las acciones*. Capítulo II: Modelos de comportamiento, p. 30. México: Trillas).



Para Moles toda acción puede ser descompuesta en una secuencia de elementos simples que él denominó *actomas* o átomos de actos, cuya importancia puede variar y se pueden situar en intervalos también variables. La teoría de la acción se interesa por las acciones individuales, cómo el sujeto cambia al mundo, desde su medio ambiente y la extensión eventual de su cambio a una distancia cualquiera; también le interesan las acciones colectivas de una masa de hombres, como generalización de la acción del individuo sobre su *Umwelt*, su ambiente cercano o su ambiente lejano (*Fertwelt*).

En este punto se pondera la importancia de las acciones individuales porque el hombre que actúa deja su huella sobre el mundo, en palabras de Moles: “graba su paso por la superficie del mundo mediante las casas y presas que ha construido, pues sus actos de comunicación no son más que huellas fugaces sobre papel perecedero, o en las células memoriales de sí mismo o de otros” (p. 16).

Es por esta razón que la organización no puede estar de ninguna manera “evacuada” como lo señala Luhmann. La organización es humana, está poblada de sistemas psíquicos que tienen un modo particular de hacer las cosas, deciden, actúan y opinan a partir de su doxa muy individual, es decir, a partir de su propia interpretación, de su propio lenguaje e incluso, de su propio metalenguaje. La organización por tanto, no puede reducirse a una red de comunicación, a una personificación de roles que el propio sistema social le asigna con el fin de mantener la reproducción y permanencia del mismo: la organización no puede ser distinta a las personas que la integran, porque son ellas per sé la organización misma.

Es decir, por medio de actos de baja energía puede desencadenar actos de gran energía. Las decisiones pueden ser de dos tipos, las de largo plazo, “donde la acción puede ser considerable pero muy lenta, muy progresiva y casi invisible; y las acciones de desencadenamiento propiamente dichas, que para el observador externo, situado en el espacio y en el tiempo, se manifiestan lo bastante rápido como para que las considere como cambios determinados” (p. 17). La ley evolutiva de la comunicación planteada por Moles propone que las especies más

evolucionadas son especies comunicativas y las especies comunicativas son más evolucionadas y es en este tenor, la razón por la cual la organización no puede permanecer en la invarianza, sino que al estar intervenida por la acción comunicativa, la organización está destinada al cambio, que bien puede ser positivo o negativo. Su posible transformación positiva tendrá lugar en la medida en que ésta aprenda a mirarse a sí misma y realice los ajustes auto-heteronómos que le permitan seguir.

4.2 La acción comunicativa de Jürgen Habermas

Habermas fue un neomarxista heredero de la Escuela de Frankfurt que desarrolló un modelo de la acción comunicativa, el cual tuvo como base una crítica hacia la racionalidad de la acción propuesta por Max Weber. De manera muy breve y a partir del siguiente esquema se explicará el desarrollo teórico de Habermas.

Esquema 20. Racionalidad de la acción de Max Weber.

(+)	<p>Acción Teleológica.</p> <p>Acción emotiva.</p> <p>Acción costumbrista.</p> <p>Acción endémica.</p>	<p>Es la acción más racional porque es una acción orientada al fin económico. Su fin es la acumulación de capital.</p> <p>Está orientada a controlar los sentimientos y emociones de los demás. Su fin es alcanzar el poder y la popularidad, influir en el otro actúe en función de nuestras propias necesidades o intereses.</p> <p>Son menos racionales porque no pretenden más que conservar costumbres y reproducir las formas de ser.</p> <p>Son acciones fundamentalmente fanáticas, alejadas totalmente de cualquier mínimo dejo de racionalidad.</p>
(-)		

La crítica fundamental que Habermas hace sobre la propuesta de Weber sostiene que los tipos de acciones no pueden compararse ni medir su nivel de racionalidad,

por el contrario, las acciones de los actores se encuentran inmersas en distintos mundos.

Por un lado se encuentra el *Mundo Dramatúrgico*, el cual se caracteriza por ser el telón que separa al mundo de nuestra subjetividad. El sujeto, se convierte en sentido estricto en un actor que se auto-escenifica, controla su actuación de acuerdo a cómo percibe su relación con los otros. La acción dramatúrgica tiene por finalidad *hacer sentir*: lograr que el otro sienta lo que el actor, es decir, socializa su postura interna, su perspectiva de la vida, del mundo, en donde el límite de la propia subjetividad es la subjetividad del otro, sirve como un marco de referencia para la interacción a partir de lo que cada uno se representa de sí mismo, del otro y del mundo en general.

Por otro lado, el *Mundo Normado* es donde las acciones que se pueden realizar están regidas por normas. Habermas desdeña la existencia o el severo cumplimiento de una norma, pues la acción normada no es una acción que respete la norma, sino es una acción que tiene como *referente* una norma, cuyo límite se encuentra en la *identidad* y la *identificación*. No hay normas universales que estén por encima de todo, el actor de acuerdo sus propios procesos de internalización y apropiación actúa en el marco de un mundo normado, esto no quiere decir que el actor siga al pie de la letra lo que está determinado en este mundo: actúa con base en lo que cree pertinente para sí mismo.

Finalmente, el *Mundo Teleológico* es el mundo del poder, de los negocios y de la popularidad, el modelo de éxito tan vigente en tiempos del capitalismo salvaje y el neoliberalismo de nuestros tiempos. Aquí se incluyen todas las acciones estratégicas que están orientadas a la persuasión del otro para que actúe en función de la conveniencia propia de quien le persuade. Su finalidad es el logro de objetivos y puede evaluarse a través del éxito, el cual bien puede ser material o simbólico, en términos de Bordieu.

La acción comunicativa es una de tipo transversal que atraviesa las tres esferas de los tres mundos antes mencionados: es catética, es un tubo por el cual fluyen

cosas diversas y el marco en el que se incrustan estos tres tipos de mundos es propiamente el mundo de vida, entendiéndolo como todas aquellas referencias que compartimos con los otros, es lo co-dado, es decir, lo que nos ha sido dado en conjunto.

Habermas afirma que el conflicto no existiría si se utilizara la comunicación de una manera adecuada y óptima. Propone el *diálogo raciocinante* como un método para disolver el conflicto y propone el cumplimiento de alguna de las siguientes reglas fundamentales propias de la ética comunicativa, en donde la comunicación es posible *sí y sólo sí*:

1. Se da entre sujetos iguales. Entendiendo la igualdad como un conjunto de derechos y de obligaciones: escuchar y ser escuchado; hablar y poder retroalimentar.
2. Hay autenticidad. En el sentido de hablar con el otro de manera honesta, sin traspies ni cortapisas.
3. Hay pertinencia. Entendiéndola como respetar las reglas del juego vigente.
4. Si se busca un acuerdo.

4.3 La importancia de las representaciones sociales como base fundamental para lograr acuerdos.

Hasta este momento se han delineado de manera muy breve algunos conceptos tales como percepción y subjetividad, como elementos fundamentales de la naturaleza humana.

El mundo y la realidad son construcciones que parten de lo co-dado. Las representaciones sociales cumplen la función de articular aquello que se nos es dado en conjunto. No obstante, la dificultad de tratar de abordar del otro (que no suponerlo, como lo plantea Luhmann) está permeada por la forma en cómo el actor (sujeto biológico, autoconsciente, con un proyecto de vida, con poder de significación, de dotar de sentido su realidad, y por ende, con poder de construirla

y direccionarla, es un sujeto libre que decide actuar y dejar huella sobre su mundo cercano) percibe el sistema social con el que interactúa de manera permanente, es decir, de qué manera, las ideas formadas sobre el mundo ordenan la realidad.

De acuerdo con Revilla (2001), las representaciones sociales son “modelos estructurados y estructurantes tanto de percepciones y expresiones como de interacciones y manipulaciones de objetos” (p.8), cuya función ordenadora implica la regulación de las interacciones entre los sujetos sociales.

Martín Serrano explica que las representaciones tienen su origen a nivel biológico en los *patrones expresivos*, los cuales son un recurso de economía comportamental, como por ejemplo las manifestaciones de sumisión/superioridad, que ahorran la exigencia de demostrar mediante batallas constantes la superioridad de un animal sobre los otros dentro de una manada.

La información, en su sentido estricto *dar forma*, es también otro supuesto para la configuración de las representaciones. Los patrones expresivos contienen información, tienen una forma, siguen un orden y en este sentido, suplen conductas que también tienen ciertas formas o que siguen secuencias ordenadas específicamente (Bateson, p. 87).²⁴

La complejización cada vez mayor de las sociedades humanas exige la producción de un mayor número de representaciones y el aprendizaje de otras nuevas, “pero sobre todo permite modificar los elementos de las representaciones y de asimilar representaciones a situaciones distintas de aquéllas en las que surgieron”, es decir, “el ser humano en su evolución cultural desarrolla la capacidad de Representar representaciones y no sólo conductas, como sucede en el comportamiento animal” (Martín S. p.82).²⁵

La representación conductual en el comportamiento animal del poder y la sumisión a través de la disposición instintiva de los diferentes apéndices

²⁴ Citado en Revilla, Mario (2001) *Comunicación y reproducción. Una reflexión desde el caso Telmex*. Tesis de maestría en Comunicación Institucional. México: Centro Avanzado de Comunicación.

²⁵ Op. Cit.

corporales se traduce en una representación del poder, en donde éste, en una cultura muy específica, puede representarse como un valor.

El salto de los patrones expresivos y las representaciones de conductas a las Representaciones Sociales se explica por el lenguaje articulado, es decir, aquello que nos permite nombrar al mundo, y por tanto ordenarlo. El lenguaje como poder configurador, como materia prima para la elaboración de marcos de referencia que nos permita ordenar la realidad.

El lenguaje no sólo ordena el mundo concreto, sino también el mundo abstracto como son los valores culturales, los cuales son fuente del *Mundo Normado*. En este tenor, la Representación es un concepto clave para comprender la dinámica y la complejidad de las relaciones sociales y de los constructos simbólicos. Las representaciones surgen de las experiencias colectivas consolidadas, de las prácticas, los conocimientos y valores que conforman a un grupo social.

Las Representaciones son modelos que proponen determinadas maneras de ver, de interpretar y valorar a la organización social y lo que en ella acontece, generan una manera legítima, eficaz y confiable de apropiarse simbólicamente de la organización social (Martín S. 86). Las Representaciones “son adquiridas por medio del proceso de enculturización, por eso cuando llega a las situaciones que irán marcando su experiencia, la Representación ya está ahí modelando su percepción y su acción. Las representaciones encuadran y guían la experiencia y las intenciones de los sujetos” (Revilla, p. 11).

Las Representaciones son también recursos simbólicos que necesitan ser y son compartidas por los miembros de la sociedad y abonan en la cohesión de los grupos sociales, son aprendidas y reproducidas por los sujetos, además “son la práctica aglutinante de las diversas esferas y actividades sociales porque otorgan sentido y dirección a los haceres sociales” (Revilla, p. 12).

Producen y reproducen un orden al interior de un sistema social y ayudan a equilibrar al sistema con respecto a su entorno pero también consigo mismo. Por producción se entiende el conjunto de acciones que los sistemas sociales realizan

con la finalidad de subsistir y mantenerse en el mapa; implica la intromisión de lo novedoso. En tanto que la reproducción entraña la socialización e interiorización de las formas y significados de la producción: se orienta hacia la conservación del propio sistema social. Toda organización social entraña este proceso dialéctico, por lo tanto, la organización no es algo acabado, se encuentra en constante transformación, entendiendo que la organización es un sistema informacionalmente abierto, pero es cerrado operacionalmente.

4.4. Diagnóstico cualitativo de la comunicación en Especialistas en Medios: justificación de la técnica y vitrina metodológica.

Para poder conocer cuáles son las representaciones sociales que tienen los miembros sobre la organización, los conflictos que se les presentan día a día en su quehacer cotidiano o incluso, más allá de lo estrictamente laboral, pero vinculándolo con su experiencia dentro de la organización como actores con libertad de acción o de no acción, y también, por otro lado, cuáles son las propuestas más viables que los miembros vislumbran sobre estas problemáticas, fue necesario acudir a ellos mismos para que hablaran libremente sobre la organización vivenciada a partir de su propia posición y perspectiva ante las situaciones.

Para este fin se aplicaron cinco entrevistas a profundidad, técnica cualitativa que por su naturaleza permite acceder al discurso de los actores, con lo que se busca conocer las posiciones que mantienen los agentes en cuanto a la construcción de su imaginario social, sobre las convergencias y divergencias existentes entre ellos y en relación con su entorno inmediato, poder diagnosticar, por medio de la comunicación, posibles soluciones a los conflictos.

De acuerdo con Alonso (1995), la entrevista es “un proceso comunicativo por el cual el investigador extrae una información de una persona “el informante”, en término prestado del vocabulario básico de la antropología cultural— que se halla contenida en la biografía de ese interlocutor”, entendiendo biografía como “el

conjunto de representaciones asociadas a los acontecimientos vividos por el entrevistado”, es decir, es información que ha sido experimentada y absorbida por el entrevistado y que será proporcionada con una orientación e interpretación que muchas veces resulta más interesante informativamente que la propia exposición cronológica o sistemática de acontecimientos más o menos factuales (p. 225-226).

Por medio de la entrevista podemos acceder al yo desde una perspectiva subjetiva y narrativa, un yo que por medio de la función emotiva de su propio lenguaje refleja sus actitudes ante la naturaleza de un objeto de estudio, en este caso, la organización en donde vive.

Así pues, el yo como subjetividad, es un yo narrativo que cuenta historias, pero estas historias están lejos de una “realidad objetiva” o incluso, si se quiere ver, individualista. Este yo narrativo, emotivo y subjetivo cuenta su historia de vida inserta en un contexto social encarnado por él mismo, donde también juega un papel que modifica el curso de las cosas.

Por tanto, y siguiendo a Alonso (1995, p. 226), la entrevista abierta, cualitativa o a profundidad es útil en tanto que por medio de su aplicación se pueden “obtener informaciones de carácter pragmático, es decir, de cómo los diversos sujetos actúan y reconstruyen el sistema de representaciones sociales en sus prácticas individuales”.

Se concibe a la entrevista cualitativa como una conversación entre investigador e informante, cuyo objetivo es la construcción de sentido social a la conducta individual o del grupo de referencia al individuo entrevistado. Su calidad de estructura abierta, es decir, no limitada, segmentada o precodificada por preguntas cerradas, previamente estructuradas es lo que le otorga su carácter conversacional, “entrar en ese lugar comunicativo de la realidad donde la palabra es vector vehiculante principal de una experiencia personalizada, biográfica e intransferible”.

Es también un *constructo comunicativo* en el que entrevistador y entrevistado van definiendo, modificando el curso del propio discurso a partir de la retroalimentación

entre ambos, la entrevista es también una expresión mínima de la comunicación en el que la “circularidad interaccional” se hace presente y el texto obtenido se corresponde con un contexto.

De acuerdo con Sierra (1998, p. 277) la entrevista “proporciona un excelente instrumento heurístico para combinar los enfoques prácticos, analíticos e interpretativos implícitos en todo proceso de comunicar” y además que tiene la particularidad de tener un “objetivo o finalidad preestablecida por los interlocutores a través de un acuerdo mutuo. El consenso que se establece en todo contrato comunicativo favorece una disposición del sujeto entrevistado a responder al rol que le asigna el investigador y es por esta misma razón que es capaz de aproximarse a la intimidad de la conducta social de los sujetos”.

Será valioso rescatar lo que Sierra afirma sobre la entrevista cualitativa, en tanto que señala que ésta ha contribuido a “mediar los significados de las voces ausentes en el estudio de lo social”. Si bien el uso y aplicación de esta técnica se remonta a las prácticas terapéuticas con la psicología, la sociología y la antropología la retoman como una técnica por medio de la cual se puede acceder al “mundo íntimo de las culturas populares y los ámbitos ignotos de los espacios de vida que constituyen la nueva materialidad recuperada por la investigación microsociológica basada en la calidad de la palabra”.

La entrevista como una práctica conversacional, los sujetos, agentes, actores o propiamente dicho, los *álteres* y los *egos* construyen su identidad, el orden y el sentido de la sociedad según el contexto en el que viven. En esta construcción o re-construcción de su mundo de vida, el sujeto se diferencia y se distancia con los otros, pero también se identifica y se asume como una parte del todo. En este sentido, podría decirse que la entrevista, es entonces, una práctica autorreflexiva o autorreferente.

La elección de esta técnica cualitativa sobre otras como son el grupo de discusión y el flash ethnography obedeció básicamente a criterios de factibilidad en cuanto a su aplicación, pues la diversidad de horarios de trabajo de los informantes,

principalmente, fue una de las trabas al momento de querer realizar un grupo de discusión en el que se incluyera miembros de distintas áreas de la organización, aunado al poco o nulo interés de algunos miembros en participar en dicha dinámica o incluso por temor de ser sancionados al no ser una actividad que proviniera como instrucción de los altos mandos de la organización

El flash ethnography, a pesar de ser una técnica potente basada principalmente en la observación participante del investigador, no es una técnica que domine quien escribe el presente reporte, además de tener dificultades logísticas (de tiempo, principalmente) para poder llevar a cabo los registros necesarios y encontrar dificultad para poder conocer, por medio de la observación, las propuestas que tienen los actores para poder modificar su contexto próximo, dado que no se tiene acceso a juntas o algún tipo de reuniones en donde estos aspectos fueran tratados y por lo tanto, fueran susceptibles de ser registrados.

La entrevista abierta o a profundidad al no tener preguntas previamente delimitadas, la conversación con los entrevistados se estructuró con base en cinco categorías generales de las cuales se desglosaron tres subcategorías más por cada una de ellas como se muestra a continuación:

Cuadro 14. *Categorías y subcategorías temáticas para la aplicación de la entrevista a profundidad.*

Categorías	Subcategorías
a) Diferencia entre comunicación formal y comunicación informal	Accesabilidad del personal a canales formales de comunicación
	Herramientas formales de comunicación entre el personal ante problemáticas
	Percepción sobre la comunicación en general dentro de la organización
b) Condiciones de comunicabilidad	Infraestructura y su posible incidencia en la comunicación
	Movilidad, esparcimiento y relación con otras áreas
	Herramientas o soportes
c) Relaciones interpersonales y ambiente de trabajo	Verticalidad y horizontalidad en las relaciones interpersonales
	Percepción sobre el ambiente de trabajo
	Criterios que operan para el establecimiento de relaciones interpersonales
d) Condiciones personales dentro de la organización	Concordancia entre proyecto de vida vs. Proyecto de desarrollo profesional
	Nivel de libertad creativa o propositiva
	Satisfacción de necesidades
e) Propuestas	Consideraciones para la permanencia en la organización
	Factores que inciden en la comodidad del trabajador en sus tareas diarias
	Fomento de la habitabilidad de la organización

Por otro lado, la selección de los informantes obedeció a los criterios de antigüedad en la organización, puesto desempeñado y área de trabajo. Estas especificaciones quedan manifiestas en el siguiente cuadro:

Cuadro 15. Características sociodemográficas de los informantes.

Informante/Características	Edad	Antigüedad	Puesto	Área de trabajo	Otras áreas de desempeño	Duración de la entrevista	Fecha de realización
Allan Orozco Vélez	24	2 años	Analista	Análisis	No	77:09:00	15/10/2012
Arturo Martínez	56	8 años	Coordinador de Intendencia	Intendencia	Mantenimiento	37:56:00	16/010/2012
Celene Íñiguez	32	8 años	Analista. Líder de proyecto	Análisis	Síntesis	52:06:00	12/10/2012
Natalia Gómez Ruiz	27	2 años	Capturista	Radio y Televisión	No	40:04:00	15/10/2012
René Hernández López	41	10 años	Subcoordinador de Análisis	Análisis	Corrección, Síntesis	01:13:47	15/10/2012

El procesamiento de las entrevistas constó de una transcripción fiel del discurso del entrevistado²⁶, seguida de una primera lectura para identificar las categorías o ítems que se establecieron en el primer diseño metodológico-técnico de la entrevista (ver cuadro 1), además de identificar aquéllos tópicos no considerados, y que sin embargo aparecieron en el discurso de los entrevistados.

Esta información fue sistematizada en una matriz de resultados de acuerdo con las categorías encontradas, de modo que facilitara la lectura de los datos para de este modo, poder encontrar convergencias y divergencias en el discurso de los informantes.

Posteriormente, se realizó una segunda lectura a la totalidad de las entrevistas para encontrar aquéllas lexias significativas que pudieran ilustrar el reporte general de las mismas, y finalmente, una tercera lectura sirvió para identificar las corrientes de opinión existentes al interior de la organización.

Cabe señalar también, que las categorías identificadas guiaron el reporte general de las entrevistas aplicadas, así como también la interpretación del discurso de los informantes.

²⁶ La versión estenográfica de las entrevistas realizadas se encuentran disponibles para su consulta vía correo electrónico. No se incluyen en los anexos de este reporte de investigación dada la extensión de las mismas (constituyen alrededor de 70 cuartillas), contribuyendo a la conciencia ecológica y cuidado del medio ambiente.

4.5 *Reporte general de las entrevistas aplicadas*²⁷

4.5.1 *Comunicabilidad*

Sobre las subcategorías planeadas durante el diseño de la aplicación de la técnica, concernientes a la formalidad y a la informalidad de la comunicación, los informantes refirieron aspectos divergentes sobre cada uno de estos elementos, dependiendo de la posición que ocupan dentro de la organización, la percepción que tienen sobre la formalidad o la informalidad de comunicación varía.

Respecto a la formalidad de la comunicación, el subcoordinador (SC) del área de Análisis refirió que la información se da a conocer a través de **“memorándums y de correos electrónicos”**, además de **“minutas”** que se **“se levantan”** en **“juntas internas”**, las cuales tienen como objetivo reportar alguna **“anomalía entre el servicio que te dan como cliente interno”**, información que únicamente se da a conocer **“a nivel de coordinación”**. Este mismo informante señaló que esta información solamente baja a los operativos (ejecutivos) **“si el coordinador decide que así debe ser”**, además sentenció que **“la información no permea correctamente, y no permea no porque no la hay, o sea no te la dan”**. En tanto que la líder de proyecto (LP) dijo que **“existe el ideal”** de la comunicación formal en la organización, sin embargo **“es complicado que toda la información pueda bajar hacia todos y también depende quién la dé”**.

También señaló el correo electrónico como una de las **“herramientas”** que utiliza **“para diferentes áreas”**, instrumento que destacó como **“muy impersonal”**. Esta misma informante calificó a los instrumentos formales como **“escuetos”** en tanto que **“no cumplen muchas veces con todo lo que se quisiera informar o dar a conocer, y cuando alguien tiene el interés por conocer ciertas cosas, pues tampoco existe”**.

²⁷ Para mencionar a los informantes y con la finalidad de resguardar su identidad, se hará referencia a ellos mediante el uso de las siguientes siglas: Subcoordinador de Análisis (SC); líder de proyecto en Análisis (LP); Analista (AZ); Capturista de Radio y Televisión (RT); Coordinador de Intendencia (CI).

Tanto el subcoordinador como la líder de proyecto coincidieron en que el envío de correos electrónicos muchas veces responde a **“una cuestión burocrática”** que sirve para anteponerlo como **“protección también hacia tu persona”**, **“para que el día de mañana cuando no me llegue cierta información yo no pueda decirte a ti que no me la mandaste <<mira aquí está el correo y aquí está de que me lo recibiste>>”**.

Cabe señalar que ambos miembros, son ejecutivos en su área de trabajo y dada su jerarquía cuentan con un correo institucional, a diferencia del analista (A), quien aunque también se encuentra a nivel operativo, no encabeza ninguna cuenta en específico y participa en varios proyectos según la coyuntura del área. Este informante refirió como **“una banalidad”** contar con este instrumento formal de comunicación, no obstante, reconoció la necesidad de contar con el mismo, pues relató que su jefa inmediata le ha pedido mandar documentos ejecutivos, pero desde la cuenta del subcoordinador: **“sabe Maru que debería yo de tener un correo institucional para cuando se ofrezcan esas cosas, pero no lo tengo”**.

Este mismo sujeto indicó que durante su estancia en la organización, ha estado **“como en tres juntas”** en las cuales han participado la directora general de la empresa, la coordinadora del área y los compañeros de la misma **“y a las propuestas que hacemos en ese momento, que sobre todo eran de un aumento salarial, a todo respondían <<manden un mail>>”**.

En tanto que la informante que se desempeña como capturista en el área de Radio y Televisión (CRT) resaltó que **“no está muy bien manejada la comunicación interna de la empresa”**, pues sus principales medios tanto de información como de comunicación son sus jefes inmediatos: **“realmente si nos enteramos de algo es por mis jefes ya sea Lupita o Enrique que de repente se paran en medio de nuestra área y nos dan el aviso”**. En este mismo sentido coincidieron AZ y LP, quienes señalaron a su jefa inmediata como un medio más de comunicación formal, en tanto que por parte del coordinador de intendencia (CI), no hubo ninguna referencia en su discurso a este tópico.

4.5.2 Comunicación informal

Tres de los cinco informantes hicieron referencia a la comunicación informal, dos de ellos como **“chismerío”** y **“chisme”**. SC expuso que **“muchas veces las instrucciones se transmiten como nada más a través de boca en boca”**, lo cual **“redunda en que de repente se hacen las cosas mal o no se llegan a los objetivos que se tienen planeados o hay que repetir las cosas o sea, deriva en pérdida de tiempo y falta de comunicación”**. En tanto que AZ refirió a SC como su principal medio de comunicación informal y apuntó que **“es una persona con la que me siento más cómoda platicando, porque siento que agarra más la onda”**.

Se mencionó el chat como una plataforma de comunicación informal y sobre este aspecto hubo divergencias entre SC y AZ, en tanto que el primero rechazó su uso porque **“quita mucho tiempo el estar de pronto escribiendo y te tienes que dar el tiempo también para ver lo que están escribiendo”**, AZ lo encontró funcional, **“porque puedes escribir y lees, ves qué dijiste y ves qué responden”**, señalando también que el uso de este instrumento implica un ahorro de gasto tanto energético como de tiempo: **“A eso de, me paro, voy <<Oye René, esto... oye René, lo otro>> pues para eso está el chat, chingá”**.

Por su parte, RT refirió a sus compañeros como la principal fuente de comunicación informal, pues **“estamos en la misma situación y nos comprendemos unos a otros”**. Mientras que CI mencionó la falta de **“armonía”** en cuanto a la comunicación entre los miembros de la organización, pues **“cada quien soluciona o darle solución a sus problemas aunque el departamento sea de cinco, seis personas, como que no les gusta percibir un apoyo de otros departamentos”**.

Sobre la comunicabilidad también aparecieron otros aspectos, que si bien no se señalaron de manera contundente en el diseño metodológico de la técnica, de alguna manera van implícitos en lo que respecta a la formalidad o la informalidad

de la comunicación, tales como: retroalimentación entre compañeros, entre jefe y empleados, entre la organización y los trabajadores y entre el cliente y el empleado. Estas subcategorías aparecieron en el discurso de los informantes y se incluyen dentro de este mismo apartado.

4.5.3 Retroalimentación entre compañeros

Tanto LP como CI concordaron en que los compañeros de trabajo, ya sean de otras áreas o de la misma área en donde laboran específicamente, existe una especie de desdén hacia las peticiones del otro. LP manifestó que al mandar correos electrónicos a otras áreas notificando alguna falla **“puede ser que te respondan <<sí, sí lo vamos a hacer>> y nunca lo hagan. O puede ser que nunca te respondan y ya lo hicieron, entonces es un volado”**. Mientras que CI, se refirió a la comunicación que establece con sus compañeros de área de la siguiente manera: **“yo muchas veces he hablado con ellos, pero así te lo toman como de <<ah, está loco este cabrón>> (...) pero así nada más me dicen, pero no lo hacen, entonces para mí es desgastante”**.

Por su parte, AZ recordó **“una práctica muy sana”** que en un momento determinado llevó a cabo SC, la cual consistió en el envío de un correo electrónico a la directora general de la organización con sugerencias sobre cómo mejorar el trabajo en el área de Análisis **“lo mandó con copia a todos”**. Sobre esta veta de lo operativo y lo del día a día, RT resaltó que en caso de necesitar la ayuda de algún otro compañero para preguntar por algún dato relacionado con trabajo **“tenemos toda la libertad de acercarnos y nadie se considera un tonto por ir a preguntarle algo que no conoce”**.

4.5.4 Retroalimentación Jefe-trabajador

Respecto a este tópico hubo coincidencias entre los informantes. AZ señaló que la comunicación con la coordinadora de su área **“era agradable, tenía como una mejor comunicación”** al comenzar a laborar en la organización. Sin embargo contrastó: **“yo siento que a nosotros no se nos comunican bien las cosas y esto obviamente genera problemas”**, aspecto que reforzó SC al indicar que **“hay como ciertos candados, que yo considero que no debería de haber”** en tanto haya una afectación directa en el trabajo que se lleva a cabo. Punto concordante también con lo expuesto por LP, quien señaló que al momento de finalizar un periodo extraordinario de trabajo por la coyuntura del área no fue notificada por la misma coordinadora, lo cual derivó en el recibo de un correo electrónico por parte de la administradora de la empresa cuestionando cuándo se terminaba su tiempo extra, a lo que LP se mostró molesta **“sí sería bueno, que no te sintieras como objeto, de cuándo sí lo pones y cuándo no”**.

AZ hizo referencia al quiebre comunicativo con su jefa inmediata al referir que **“ella no me iba a hablar para saber qué pasaba conmigo, que yo tenía la obligación de hablar y decirle (...) para mí es una cultura laboral muy antigua”**, en tanto que SC confluía con este punto al mencionar **“adolecemos de una burocratización de los procesos de información”**.

Lo anterior se refuerza por lo manifestado por CI: **“siempre le he dicho al licenciado este y siempre <<lo voy a ver, lo voy a ver>>, pero nunca lo ven”**, además de señaló **“aquí si eres amiguito así de darle tu manita, te echan la mano, pero si no <<vamos a verlo, vamos a platicarlo, vamos a verlo>>”**.

Destaca que de los cinco entrevistados sólo RT aseguró que sus jefes inmediatos le han brindado confianza **“que cualquier cosa que necesitemos nos acerquemos con ellos y les preguntemos”**, sin embargo destacó la cuestión del género como un factor que determina la confianza para dirigirse a uno o a otro:

“igual por mi género, femenino, siento que me es más fácil platicar con mi jefa que con el jefe”.

4.5.5 Retroalimentación organización-trabajador

Respecto a la comunicación entre la organización en general con los ejecutivos, CI dijo **“aquí los puestos se los pasan por el arco del triunfo”**, punto que se reforzó con lo dicho por SC al mencionar que cuando **“las medidas que se adoptan a nivel de la empresa ahí si no hay como mucha manera de objetarlas”**, aspecto que coincidió con lo expuesto por LP al decir que **“nunca baja la información correcta, ellas (las dueñas) no dan la información fácil”**. A esta postura se sumó AZ quien resaltó la primacía de la comunicación **“vertical”**, y sentenció que debido a la naturaleza del trabajo que se hace en Especialistas en Medios, la organización **“no se puede dar el lujo de no tener información, que no fluya la información”**.

Lo dicho por SC **“no preguntar a tus trabajadores, tomándolos en cuenta como generadores de cambios positivos y generadores de propuestas viables”**, fue complementado por CI, quien se refirió a la comunicación como algo **“distante”** a pesar de ser **“una empresa chica”**, en tanto que AZ manifestó que **“no hay una retroalimentación entre lo que hacen sus empleados y lo que venden los directivos y esto hace que pues, como pinches zombies, no hacemos otra cosa más que lo que nos piden hacer”**. Mientras que LP infirió que el problema del quiebre comunicativo **“en parte ha sido porque todo mundo ha pensado que si así están las cosas, así deben de seguir”**. RT no hizo mención a este tópico en su discurso.

4.5.6 Retroalimentación Cliente-trabajador

Este aspecto sólo fue referido por tres de los cinco informantes, los tres pertenecientes al departamento de Análisis. LP señaló que los analistas son **“la última cara ante el cliente”** y diferenció al área respecto a los demás departamentos operativos tales como Prensa, Síntesis o Radio y Televisión, quienes **“no se encargan de clientes así como nosotros, un contacto más directo”**.

De lo anterior difirió AZ quien cuestionó la falta de vinculación con el cliente **“a juntas con la gente de Bancomer, va Maru, va Celene y no sé quién más vaya (...) yo no sé por qué los demás proyectos no tiene esta clase de cosas”**, manifestó que su opinión **“debería ser tomada en cuenta porque soy quien hace el producto”**. En tanto que SC expuso que el área de Ventas es, con razón, el departamento que mantiene estrecha relación con el de Análisis, resaltando los aspectos logísticos que conlleva el arribo de un nuevo cliente: **“fechas para licitar algún servicio y las bases, te las hacen llegar, te dicen que las leas, si es factible realizar el servicio o no, te piden tus requerimientos, y si tienes alguna duda sobre la licitación, pues que las hagas llegar para que ellos a su vez, cuando vayan a la junta de aclaración de bases, las externen y reciban la retroalimentación del cliente”**.

4.5.7 Conflictos

Respecto a esta subcategoría resaltaron los conflictos relacionados con el quehacer diario de los ejecutivos y también aquéllos conflictos vinculados más con la convivencia diaria de los miembros, no obstante, la línea entre ambos conflictos es muy tenue y se detectó que en un área en específico (intendencia) la incidencia es mayor.

De acuerdo con los conflictos operativos, resaltó la postura convergente de tres de los informantes pertenecientes al departamento de Análisis, quienes refirieron la falta de retroalimentación por parte sus jefes inmediatos respecto a la calidad del trabajo que realizan:

“le he entregado proyectos y al mes que le entrego el otro, me dice <<oye, es que el pasado tenía esto, esto y esto>>”.

“Calificamos un día de información que no se iba a usar ¡perdimos un día! Y después a las carreras, porque no hubo una comunicación efectiva de lo que se requería”

“está rota la comunicación, entre la jefa del área y entre los que elaboran el producto”.

Refirieron también que **“el hecho de que haya tanto movimiento de personal”** afecta notablemente la calidad del trabajo que se desarrolla en el área de Radio y Televisión y también la falta de coordinación entre los departamentos, que por la naturaleza de su output, necesitan estar en constante retroalimentación: **“el principal problema es que no ha habido la disposición de juntar a las áreas operativas, valga la expresión, de cada área”**. Por su parte, la informante del departamento antes mencionado manifestó la necesidad de contar con internet en su computadora pues éste es **“una herramienta básica de trabajo y nos la niegan”**. Señaló que sólo algunos miembros del área cuentan con la herramienta mientras que el resto **“pues nos fregamos ¿no?”**. Resaltó nuevamente lo **“burocrático”** que puede resultar el solicitar **“un cambio de equipo de cómputo”**, aspecto en el que interviene propiamente el áreas de Sistemas y Soporte Técnico, quienes **“necesitan a fuerzas recibir la orden de parte de mis jefes (...) me estuvieron dando largas y largas y largas <<sí, en cinco minutos te cambio tu máquina... sí, mañana>>, entonces ¿por qué no decirme las cosas claramente? (...) sino que me traían ahí, vuelta y vuelta”**.

Por su parte, CI contó que las tareas de un trabajador (en este caso, el coordinador de intendencia) pueden ampliarse sin asentar claramente cuál será su

percepción económica al respecto: **“pues sí, yo lo hago con todo gusto ¿pero de a cómo va a ser el invite?” y ya me dijeron <<no, de eso ¡olvídense!>>, ¡No pues, olvídense no! (...) Yo necesito saber cuánto es lo que voy a percibir, porque acuérdate que uno lo hace por necesidad, por deporte, nadie”.**

Este mismo sujeto fue incisivo al referirse en repetidas ocasiones a sus compañeras de trabajo de la misma manera: **“es muy difícil batallar o trabajar con señoras (...) las mujeres que son un poco conflictivas”.**

Por su parte, LP dijo que **“de repente es un fastidio estar lidiando con la gente de Recursos Humanos o con gente de otras áreas, pero hasta cierto punto, bueno, igual tuviste un mal día, pero tampoco tengo que rifármelo yo, ésa no es mi bronca, no es mi culpa, pero también tiene que ver en cuanto a la paga de la gente”.**

En tanto que RT manifestó una situación particular al interior de su área de trabajo:

“Me he enterado, y eso por historias de mucho tiempo que incluso compañeros, bueno, un día me contaron que una persona que trabajaba la corrieron porque de plano sí le dijo a esta niña directamente que olía horrible y creo que hasta lo despidieron (...) Todos lo sabemos, el problema que tiene esta persona en cuanto a su olor (...) es una compañera que ya lleva muchos años”.

4.5.8 Heteroimagen

Este tópico no se contempló en el diseño previo de la aplicación de la técnica, sin embargo, apareció como una constante en el discurso de los entrevistados y considero importante abordarla dentro de este reporte.

Los informantes caracterizaron a la organización como **“un matriarcado”**: **“las dos jefas son las abuelas, y cada encargado de área es el encargado de llevar a sus hijitos que son todos”**. Agregaron también que Especialistas en Medios es **“una empresa familiar”**, que se encuentra alejada de **“una cuestión empresarial, profesional e institucional”**, **“siempre quieren hacerlo como una onda fábrica”**, cuyo manejo es **“totalmente vertical”** y se encuentra **“muy anclada a procesos del pasado”**, además de ser una organización **“compleja en el trabajo que hace”**.

Dos de los informantes coincidieron en señalar que la organización **“es de pronto una empresa que pierde tiempo, que desperdicia tiempo, esfuerzos y hasta dinero”**, cuestión que se ilustró con lo expresado por CI **“tienen equipo y equipo y ahí lo veo arrumbado, (...) la televisión que está afuera, en el piso rojo, arriba de los refrigeradores ¿tú le hallas caso a eso?”**.

Una de las informantes manifestó el desacierto de la organización al tratar los problemas **“como un secreto y que todos tengan miedo de que los superiores o que las jefas, las presidentas se lleguen a enterar de las situaciones de la empresa”**. Sobre este mismo asunto coincidió LP al señalar que **“todos los encargados y directivos de área se paniquean o se contagian de la psicosis de las señoras”**.

La heteroimagen también apuntó directamente hacia los altos y medios mandos existentes en la organización, cuestión que se difumina al establecer categorías directas sobre la organización en general y las propietarias/administradoras de la misma.

Los analistas coincidieron en señalar que su jefa inmediata **“de repente, la jefa se bloquea y manda al carajo todo”**, y quien **“además de sus funciones administrativas, es una operativa más y entonces obviamente eso a ella no le permite estar al tanto todo”**.

Sobre este mismo miembro LP opinó que **“nuestra jefa tampoco es una persona que le guste innovar”**. Mientras que AZ declaró que **“hay un asunto de**

confianza, favoritismos, gente con la que se siente más cómoda trabajando y gente con la que se siente menos cómoda”, idea que fue reforzada por LP, quien apuntó: **“yo no creo que sea una de las jefas que defienda a su gente (...) a menos, claro, que ella se vea involucrada, pero fuera de eso, yo no lo creo”**.

Destacó que sólo RT expresó aspectos positivos sobre los altos mandos: **“sí tengo como cierta admiración hacia ellas y más porque son mujeres”**.

4.5.9 Habitabilidad

Dentro de esta categoría se incluyeron los aspectos ligados a las relaciones interpersonales, el ambiente de trabajo y las condiciones de trabajo, así como también los ritos y costumbres que tienen y que comparten los miembros de la organización.

Los informantes coincidieron en tener relaciones de amistad con otros miembros de la organización, ya sea de sus áreas específicas de trabajo como de otras áreas con las que no tienen mucho contacto, y sin embargo, mantienen ciertos lazos afectivos. Dos de los analistas coincidieron que uno de los factores que puede influir en la consolidación de estas relaciones de amistad se explican por el proyecto de trabajo compartido, pues **“es una ventaja puedas estar platicando con diferentes personas sobre un mismo tema”** y esto **“también cataliza las buenas relaciones”**.

RT expuso por su cuenta que **“si eres una persona sociable, puedes hablar, platicar muy bien con personas de otras áreas”**. Sin embargo destacó que **“la empresa no promueve que tengamos relación con otras personas (...) me parece mal porque a fin de cuentas todos trabajamos en el mismo lugar y todos dependemos de los demás y viceversa para que salgan bien las cosas”**. Sobre este mismo punto coincidió CI al observar que el respeto y la convivencia entre los compañeros de trabajo es posible **“siempre y cuando lo**

fomentaran ora sí que los ejecutivos” pues “si desde arriba no viene eso, menos de los compañeros”. Aseguró que **“hace mucha falta aquí la comunicación entre todos los compañeros, no hay esa armonía como para que hubiera un poco de más unión en la empresa”**.

Los analistas por su parte afirmaron sobre su respectiva área de trabajo que el ambiente es **“bueno”, “decente”, “son cordiales”**, además que **“hace llevadero el día”**. Uno de ellos dijo que **“hay momentos en los que el lugar es como un salón de clases”**.

RT definió el ambiente de su área como **“relajado”** y privilegió cierto dejo de informalidad en el mismo: **“venir como queramos, traer nuestra comida, opinar de lo que queramos, no nos prohíben tener amistad entre nosotros”**.

No obstante, tanto SC como CI observaron que la gente puede ser **“hosca”** e incluso el ambiente puede **“ser un poco tenso”**, pues **“la gente a la que se le va delegando los liderazgos, comulga con la manera de manejar la empresa, entonces, vaya, la relación se va como multiplicando, como copiando”**.

Sobre las condiciones físicas en las cuales realizan su trabajo, los informantes coincidieron en la necesidad de tener **“un ratito de esparcimiento”**, que si hay **“un bomberazo pues si le echo ganas y ya después puedas relajarte”**. Sólo uno de los informantes fue incisivo al señalar la incomodidad de las sillas: **“prefieren comprar esas sillas piteras ¡hay un cementerio de sillas allá donde fumamos! ¡Compra unas sillas chingonas! Que se van a gastar un varo, sí, pero también va a ser una inversión para la empresa, que así como entendieron que debían gastar varo en computadoras chingonas, que les iban a durar un rato, que entiendan las sillas también es parte importante”**.

También quedó manifiesta la necesidad de concientizar a los demás sobre las áreas comunes y uno de los informantes denunció una situación en la que se tuvo que cambiar de lugar el refrigerador, el cual es compartido por varios de los trabajadores pues **“te topas actitudes de otras gentes que es como si de**

verdad fueran los dueños ¿no? (...) **Sorry, yo soy cuate de la jefa (...)** Oye, muéveme el refri, que nadie pase por aquí”.

AZ valoró el hecho de que aunque su lugar de trabajo es compartido en otro turno por el equipo de Prensa, **“mínimo acá tenemos nuestras mamparas, en radio nel”**, punto que fue compartido por RT, quien señaló que le gustaría **“que no tuviéramos que estar tan juntos entre silla y silla de cada compañero”**.

Se dijo que para contar con las condiciones mínimas tales como un comedor, un horno de microondas o incluso el refrigerador **“tuvo que pasar mucho tiempo y como muchas llamadas de atención”**. Este mismo informante expresó la necesidad de **“atender también a su trabajador como un cliente interno”**, tener **“sensibilidad”** ante las necesidades del trabajador.

Respecto a los ritos, los informantes coincidieron en señalar el festejo de los cumpleaños de los compañeros: **“está bonito eso”**. SC aseguró que a pesar de la carga de trabajo, se intenta que **“no se pase desapercibido los días de cumpleaños”**. CI aseveró que esta práctica antes era propia de Análisis y que ahora **“la mayoría de los pocos departamentos, ya lo están haciendo así también, porque luego ven ustedes que están alegres, aplaudiendo y conviviendo”**

4.5.10 Grupos

Los informantes coincidieron en señalar que hay **“grupitos”**, situación que queda de manifiesto en las reuniones de aniversario o de fin de año que organiza la empresa: **“muy a pesar de que estamos en un lugar reunidos, no hay esa convivencia, como que muchos ni se hablan, muchos ni nos conocemos”**.

Particularmente, en Análisis este fenómeno también se reproduce. LP señaló la existencia de **“un grupo central”**, el cual está conformado por **“los que casi casi fundaron Análisis”**. En tanto que el subcoordinador del área sostuvo que **“ahora**

el equipo es grande", sin embargo **"se salva una buena relación"**. Por su parte AZ infirió cierta homogeneidad en los distintos departamentos operativos tales como Radio y Prensa **"al final te vuelves como una maquinita que hace lo que debe de hacer"**, sin embargo contrastó que los miembros de Análisis son **"la última parte del eslabón"**, aspecto que de alguna manera se reforzó por LP, quien expresó: **"la misma jefa dice que somos sus gatitos de angora, como queramos tomarlo: somos los consentidos, el top de la pirámide laboral; sí, es muy triste (...) por muuuy raro que suene, entonces nosotros tenemos hasta cierto punto un nivel un poquito más elevado al de los demás"**.

Los analistas estuvieron de acuerdo al señalar que su departamento tiene **"una personalidad crítica"**, además de ser **"eficiente"**, **"rebelde"**, son **"los más grillos"**. Consideraron que **"curiosamente se nos ha calificado como un área como la que es difícil tratar, porque cuestionamos, porque opinamos, porque a veces proponemos cosas que en otros lados no"**, características que relacionaron con la inmediatez con la que otras áreas deben entregar su trabajo, aunado a sus condiciones de trabajo: **"sus horarios de trabajo tampoco les permiten mucho, pues darse tiempo para analizar y para emitir un reclamo, o sea, trabajan de noche, trabajan de madrugada (...) y el que tengamos tiempos de entrega más holgados nos permite incluso llevar una mejor relación entre nosotros y comentar incluso ese tipo de cosas y llegar a acuerdos"**.

Por su parte, Radio y Televisión se caracteriza porque al interior del área existe **"camaradería, compañerismo, hay respeto, confianza"**. Contrastó lo expuesto por CI, quien refirió que sus compañeros de trabajo son **"desobedientes"**, **"flojos y a la vez faltos de responsabilidad"**.

4.5.11 Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Las fortalezas de Especialistas en Medios fueron referidas únicamente por dos de los informantes, quienes destacaron que **“es una empresa importante en su ramo”**, la cual cuenta con **“una infraestructura grande”**, además de **“gente que ha hecho esto por mucho tiempo”**. Señalaron que aunque **“esté anclada a procesos del pasado, por fortuna su cliente mayoritario es el gobierno, que es turbo mente del pasado”**. Sin embargo, estos dos últimos puntos fueron contrastados también como una oportunidad para la organización al señalar que existe la posibilidad de que **“con toda la información que tiene, con todos los datos que genera, podría ofrecer más cosas”**, siempre y cuando vincule a su personal, tanto el más antiguo como el más reciente: **“tiene gente en Prensa que lleva, no sé, 15 años, tiene güeyes que llevamos dos años ahí en la empresa y que estamos quizá más empapados con esto de las nuevas tecnologías de información ¿qué podrían hacer?”**.

Destacaron el aprovechamiento del desarrollo tecnológico como una oportunidad, pero también como una amenaza: **“que la empresa no esté pensando en esas cosas ahorita, digo, yo creo que ahorita está bien, porque está en una zona de confort, en el momento en que la competencia lo haga y lo empiece a hacer bien, Especialistas va a tener que cambiar, porque si no va a perder clientes”**.

En este mismo sentido abordaron la necesidad de que las dueñas comiencen a **“pensar a futuro”**. Ellas también fueron señaladas, paradójicamente, como una de las debilidades de la organización:

“El gran pero es que aquí el principal cliente sigue siendo Olga Mireles”.

“De repente necean, o sea no es algo funcional ni nada, de repente <<no, yo quiero que sea rojo>>, pero es que la computadora no lo hace rojo <<pues me vale>>”.

Señalaron la necesidad de que la organización comience a **“ordenarse al interior y ya comenzar a ver su futuro como proveedor de nuevos servicios”**, dejar de depender **“de las relaciones de la dueña”**, aspecto al cual se debe **“parte del crecimiento de la empresa”**, la cual **“tiene una personalidad como de hace veinte años”**, **“no amplía su perspectiva”** y su calidad de **“mando único”** va **“contracorriente de lo que se estila ahora en empresas de avanzada en cuanto al manejo de sus recursos humanos”**.

Otra de las debilidades enunciadas fueron **“la rotación de gente”** algo que le cuesta a la empresa y le **“pega en la productividad”**. Aseguraron que **“teniendo a la gente contenta y aprovechando sus conocimientos y aportaciones”** la empresa puede dar un nuevo giro. Sostuvieron que es necesario **“ser flexibles en su trato”**, pues calificaron las relaciones laborales como una cuestión **“si no diazordacista, sí ya medio cáduca”**. El pago a los empleados también fue considerado como una debilidad.

4.5.12 Escenarios a futuro

Los informantes percibieron un escenario catastrófico en el cual Especialistas en Medios **“pierde liderazgo”**, **“dejaría de ser útil”** e incluso **“cierra”**, a causa de verse **“rebasada por la tecnología, que sus productos no estén marchando conforme al desarrollo tecnológico”**.

De seguir manteniendo una visión de corto alcance respecto a la veta tecnológica, en un escenario tendencial, Especialistas en Medios **“va a comenzar a tener problemas”**, se mantendrá **“pero un tiempo relativamente corto”**, **“en un plazo mediano, quedará como estará ahorita, como un líder en el mercado dentro de su ramo, pero sin mayores propuestas innovadoras, sin nuevos productos que le puedan atraer más clientes y pues más ganancias”**.

Respecto al escenario prospectivo, fue señalado sólo por una persona, quien refirió que **“en el futuro podrían haber más opciones, más vías, más áreas dentro de la empresa”**, siempre y cuando se mantenga actualizada.

4.5.13 Propuestas

Comenzando por la comunicación en la empresa, destacó la propuesta de un informante, quien manifestó la necesidad de contar con un **“órgano mediador”**, el cual **“tanto comunique, que informe, pero que también dé respuesta y dé seguimiento, sobre todo para saber si hay una retroalimentación de la gente”**. Esto por la cantidad de gente que interviene en la variedad de procesos existentes. Esta misma postura fue compartida por otra persona quien aseguró que **“debería existir un departamento que se dedique a la comunicación de toda la empresa”**.

En este mismo sentido, se resaltó la necesidad de **“medir a la empresa desde el punto de vista de las direcciones, de evaluar a las coordinaciones”** lo cual **“en términos de comunicación te estaría diciendo a ti como director de una empresa, qué es lo que te está faltando, en dónde no te estás comunicando bien, los objetivos de la empresa para que a su vez los trabajadores pongan de su parte para concretar cosas”**.

Se propuso también **“hablar directamente con los trabajadores, apelando a la buena voluntad del trabajador y de esta cuestión solidaria para sacar los objetivos”**, punto que fue compartido por otro de los entrevistados al declarar que es indispensable **“hablar más, darle más confianza primeramente a la gente”**, que los trabajadores tengan **“retroalimentación de lo que hacen, que sepan qué está bien, qué está mal, qué se puede mejorar”**.

Sobre los medios formales de comunicación los informantes propusieron la creación de **“una gacetilla digital que se hiciera llegar a todos los usuarios”**, además de que la información difundida en esta plataforma sea reforzada

verbalmente por los encargados de la misma. Esta propuesta contrastó con lo propuesto por RT quien no percibió viable la difusión de información vía correo electrónico, dada la falta del acceso a la red en su área de trabajo, por lo que propuso la utilización de **“circulares”** e incluso recordó la modalidad que tiene TV Azteca para hacer llegar información a sus trabajadores **“programaban las pantallas de todo TV Azteca para que te fueras enterando de las novedades, de los avisos generales”**.

En relación con el mural de avisos, uno de los medios formales de información que existe en Especialistas en Medios los tres informantes que hicieron referencia a él expresaron ideas distintas. Uno de ellos prefirió que todos esos avisos se den a conocer por correo electrónico **“podrían mandar un mail a los jefes de área y los jefes de área renviárselo a todos sus subordinados ¡y te vas a enterar!”**.

Mientras que otra de las informantes planteó hacer del mural de avisos un medio **“más bien social”** siguiendo en la tónica de los cumpleaños del mes y que esto no sea **“nada más por cumplir”**, que sea **“algo más vistoso”** y que los datos estén correctos, pues denunció que los datos que ahí se publican a veces son erróneos: **“Luis siempre cumple el 4 de julio para ellos, todos los años ha sido así, cuando él cumple el 4 de septiembre, o sea, detallitos, luego ponen a gente ya muerta”**.

En tanto que también aseguraron que **“deben hacernos esa cultura de acercarnos al pizarrón, porque no lo hacemos, hasta que nos llega el rumor y ya lo confirmamos después”**.

Sólo uno de los entrevistados habló sobre los medios de comunicación informales: **“Si no les gusta el Gmail porque creen que chacoteamos, ¡pues que hagan su propio mensajero! O que hagan sus correos de Gmail de especialistas, que hagan un dominio en Google, @especialistas.com, que puedas entrar a Google y que ahí tengas tu chat”**.

En términos de habitabilidad de la organización los miembros entrevistados aludieron a la importancia de la integración entre las distintas áreas con la

finalidad de clarificar las necesidades de ciertos proyectos con respecto al área que utiliza un output generado por otra, esto a través de **“juntas mensuales o semanales o quincenales”** de modo que haya **“retroalimentación”** para evitar que **“todo se quede en el aire”**.

En este mismo sentido también recalcaron la posibilidad de conocer el trabajo que el otro desempeña **“porque en el momento que sepas y te contagies de qué es lo que hacen, valoras su trabajo y lo haces con un poco más de esmero”**, además que ayudaría a **“integrar el área”**, específicamente la de Análisis.

El fomento de la convivencia entre los integrantes de la organización también figuró en el discurso de los entrevistados: **“haría actividades en las que pudiéramos convivir todos para conocernos”**.

La motivación fue otra de las constantes en lo expresado por los informantes:

“¡Me hace falta motivación! Y yo estoy seguro que como me falta motivación a mí, le ha de hacer falta motivación a muchos. Yo quisiera que la empresa entendiera eso”.

“Sería importante, que los empleados nos sintiéramos tomados en cuenta, que nos sintiéramos valorados”; **“aunque fuera mínimo, tratar de incentivar un poco a la gente”**.

Si bien una de las entrevistadas propuso claramente que de estar en sus manos, ella **“aumentaría los salarios, definitivamente”**, otro entrevistado contrastó este punto al asegurar que **“no solamente el sueldo es algo que te puede llenar como trabajador, puede ser que te estén constantemente capacitando, que te hagan caso a la hora de proponer cosas, yo creo que también eso es estimulante, si no tiene que ver con una cuestión pecuniaria, sí tiene que ver con un reconocimiento tal vez a nivel profesional y hasta moral”**.

Esta propuesta se vio ilustrada por la denuncia específica de otro entrevistado: **“En ocasiones como que distinguen a la gente y todo eso como que a la gente le molesta ese tipo de distinciones (...) a lo que yo he visto, se basan**

en que algunos tienen unos cargos como más importantes, como que me da a entender que hay gente que le da más a ganar a la gente, entonces esa gente está muy bien apapachada, y hay gente que está como equis”.

Finalmente, tres de los informantes coincidieron en una cuestión fundamental e **“impostergable es la profesionalización de todo el aparato, que tiene que ver con toda la empresa, no simplemente a nivel de selección de puestos, sino de los que ya están, profesionalizarlos, trabajar en manuales de operación, en protocolos para resolver problemas, trabajar en protocolos de comunicación”** además que este punto lo ejemplificó uno de los informantes al proponer: **“búscate alguien que haga análisis FODA y capacítalos para hacer análisis FODA”**.

Este reporte general de las entrevistas puede sintetizarse en el siguiente cuadro en el que se presentan las convergencias y divergencias respecto a los tópicos abordados por los informantes.

Cuadro 16. *Convergencias y divergencias en el discurso de los informantes.*

Tópico	Convergencias	Divergencias
Comunicabilidad / Canales formales de comunicación	Los miembros identifican los canales formales de información como sus jefes inmediatos; coinciden en la burocratización de la información y por ende, del acceso a la misma. Coinciden en que el mural de avisos está subutilizado.	Los canales de información señalados por los miembros son distintos y están en función de su jerarquía dentro de la organización y del área en la que se desempeñan.
Comunicabilidad / Canales informales de comunicación	Tres de los miembros señalaron el "chisme" como una de las características de la comunicación informal al interior de la organización.	Se aludió al chat como uno de los principales canales informales de comunicación, así como también al subcoordinador del área de Análisis como un canal informal.
Comunicabilidad / Retroalimentación entre compañeros	Existe retroalimentación entre compañeros de una misma área y de la misma jerarquía. Cuando las peticiones son de un área a otra, necesita ser formalizada.	Señalaron que la retroalimentación puede ser "un volado", en tanto que afirman hacer las cosas y no las hacen, o viceversa.

Tópico	Convergencias	Divergencias
Comunicabilidad / Canales formales de comunicación	Los miembros identifican los canales formales de información como sus jefes inmediatos; coinciden en la burocratización de la información y por ende, del acceso a la misma. Coinciden en que el mural de avisos está subutilizado.	Los canales de información señalados por los miembros son distintos y están en función de su jerarquía dentro de la organización y del área en la que se desempeñan.
Comunicabilidad / Canales informales de comunicación	Tres de los miembros señalaron el "chisme" como una de las características de la comunicación informal al interior de la organización.	Se aludió al chat como uno de los principales canales informales de comunicación, así como también al subcoordinador del área de Análisis como un canal informal.
Comunicabilidad / Retroalimentación entre compañeros	Existe retroalimentación entre compañeros de una misma área y de la misma jerarquía. Cuando las peticiones son de un área a otra, necesita ser formalizada.	Señalaron que la retroalimentación puede ser "un volado", en tanto que afirman hacer las cosas y no las hacen, o viceversa.
Comunicabilidad / Retroalimentación jefe- empleado	Los altos y medios mandos son los principales obstáculos de una sana retroalimentación y ésta sólo es posible cuando existe un vínculo cercano con el otro. Existe el vicio del amiguismo y del compadrazgo.	Sólo el área de Radio y Televisión señala que los coordinadores de área, en tanto canales formales, mantienen buena retroalimentación con el equipo de trabajo.
Comunicabilidad / Retroalimentación organización-empleado	Subrayaron la primacía de la comunicación vertical, proveniente de las dueñas de la empresa y de los distintos liderazgos de cada área.	<i>No se registraron divergencias en el discurso de los entrevistados.</i>
Comunicabilidad / Retroalimentación cliente-empleado	Indicaron que ésta sólo se da entre coordinadores de área y las áreas administrativas, así como con los jefes de proyecto.	<i>No se registraron divergencias en el discurso de los entrevistados.</i>
Comunicabilidad / Conflictos operativos	Dos de los analistas señalaron al gerente del área como el principal cuello de botella, quien no da las instrucciones claras ni precisas y la coordinadora del área no hace nada por solucionarlo, solapando dicha situación que genera costos económicos para la organización y costos psicológicos para los analistas.	El área de Radio y Televisión señaló la necesidad de tener acceso a Internet, pues es una herramienta de trabajo indispensable.
Conflictos de convivencia / Ambiente de trabajo	Los entrevistados aludieron a un ambiente de trabajo bueno en lo general en sus respectivas áreas de trabajo, sin embargo, enunciaron que el ambiente puede ser "hosco" y la comunicación no es muy buena en la empresa en general, pues la forma de ejercer el poder es una reproducción de los altos mandos.	El área de Intendencia vive en conflicto permanente. El coordinador de esta área señala a sus compañeros de trabajo como "conflictivos" y "flojos".

Tópico	Convergencias	Divergencias
Heteroimagen de la organización	Describieron a la organización como "anclada a procesos del pasado", una empresa que desperdicia recursos, como "un matriarcado", en donde los miembros tienen miedo a las dueñas cuando de exponer problemáticas se trata. La ven también como "la mamá o la tía regañona", además de ser un negocio familiar.	<i>No se registraron divergencias en el discurso de los entrevistados.</i>
Heteroimagen de los altos mandos	Se percibe el favoritismo como uno de los rasgos con los que algunos coordinadores actúan y se relacionan con sus subordinados. Destacaron que los jefes no motivan a su personal ni se preocupan por él, además de ser poco innovadores y moverse bajo la lógica del castigo.	Sólo una de las entrevistadas manifestó admiración por las administradoras de la empresa, aunque enfatizó su carácter inamovible, por lo que nadie puede aspirar a ocupar el cargo que ellas desempeñan.
Habitabilidad / Relaciones Interpersonales	Los entrevistados aseguraron tejer lazos amistosos sobre todo con gente de su misma área. Estas relaciones se ven fortalecidas por algunas prácticas como son los festejos de cumpleaños, una costumbre recientemente adoptada por otras áreas de la organización.	Una de las entrevistadas señaló que aunque no les prohíben hacer amistades, los directivos no promueven la convivencia con el resto de los miembros, aspecto que consideró importante pues ayuda a la integración y al mejor desempeño de todos.
Habitabilidad / Grupos	Los analistas se conciben como "rebeldes" y "críticos", características que han desarrollado gracias a sus condiciones de trabajo, distintas a las de las otras áreas operativas que trabajan contra reloj.	En el área de intendencia se hizo mención al conflicto permanente, encabezado por las señoras que forman parte del área. En Radio y Televisión no se hizo mención a un grupo específico, pero se resaltó "la camaradería" como una de sus características principales.
Condiciones personales dentro de la organización	Resaltaron los bajos sueldos como uno de los aspectos negativos, además de la ausencia de motivación, de no sentirse tomados en cuenta. No obstante, señalaron que han aprendido mucho en el trabajo que desempeñan.	<i>No se registraron divergencias en el discurso de los entrevistados.</i>
Propuestas / Comunicación	Dos de las entrevistadas coincidieron en la necesidad de contar con un área encargada de la comunicación interna de la empresa.	Las necesidades de comunicación varían dependiendo del área. Se mencionó la creación de circulares para dar mayor formalidad a los asuntos informativos. Por otro lado, también se mencionó la posibilidad de confiar en la buena voluntad del otro y hablar las cosas directamente.
Propuestas / Motivación	Coinciden en aumentar los salarios como una medida urgente y como parte del reconocimiento. Además de fomentar actividades de integración entre los trabajadores.	Uno de los entrevistados señaló que la capacitación constante y la profesionalización de los empleados es una buena forma de motivar al personal.

De acuerdo con todo lo expuesto hasta este punto, se identificaron las subculturas que se exponen en el siguiente cuadro y mismas que sirvieron como punto de referencia para la elaboración de las estrategias comunicativas que se presentan en el próximo y último capítulo.

Cuadro 17. Subculturas de Especialistas en Medios

Subculturas	
Las abuelas	Son las dueñas de la empresa, quienes mantienen contacto únicamente con la Dirección General y con algunos coordinadores del área, además de ser ellas quienes se adueñan de la información y deciden con quién compartirla.
Las mamás regañonas	Son las coordinadoras del área principalmente, quienes se "contagian de la psicosis de las señoras" y quienes tienen miedo de expresar las problemáticas. También fungen como un filtro de información.
Los consentidos	Son señalados como aquéllos que hacen ganar más a la empresa y por tanto, se encuentran en una situación de privilegio, o bien, son amigos de las dueñas y/ de la directora general de la empresa.
Los Equis	Aquéllos que, contrarios a Los consentidos, no son reconocidos por los altos mandos, a pesar de que su fuerza de trabajo es igual de importante que la de cualquier miembro.
Los Rebeldes	Son los miembros del área de Análisis, quienes se caracterizan por cuestionar las decisiones de los altos mandos y buscan proponer alternativas a dichas decisiones. Dentro de este grupo se identificó otro subgrupo a quienes nombraron como "Los Fundadores" y está compuesto por los primeros miembros en integrar este departamento.
Las señoras conflictivas	Son las mujeres que se desempeñan en el área de intendencia y que mantienen conflicto permanente con el coordinador de este departamento.

4.6. Interpretación de resultados

La comunicación al interior de Especialistas en Medios es concebida de diferente manera, según la posición que ocupan los miembros dentro de la organización, sin embargo, es la falta de retroalimentación la constante compartida, y por lo tanto, la que fue referida con mayor incidencia.

La formalidad de la comunicación es característica en los altos y medios mandos, mientras que en los niveles operativos, la comunicación está permeada por la informalidad, aspecto que si bien no es del todo negativo, existe el deseo por parte del personal ejecutivo de darle un poco de formalidad a la comunicación con la finalidad de evitar que todo sea como **“un teléfono descompuesto”**.

Perciben que la falta de retroalimentación por parte de sus jefes inmediatos es un punto clave que tiene afectaciones directas en el trabajo que realizan. Consideran más que necesario, ser retroalimentados sobre el trabajo que desempeñan, lo cual tiene implicaciones, desde luego vinculadas con la eficacia y eficiencia del trabajo —aspectos que redundan en los objetivos de la organización—, pero también con aspectos valorativos de los jefes hacia los trabajadores: necesitan reconocimiento.

Las plataformas o los soportes utilizados para la comunicación formal se caracterizan por ser burocráticos: correos electrónicos, boletines, memorándums, minutas, los cuales también son concebidos como instrumentos **“escuetos”** dada la falta (nuevamente), de retroalimentación. La ausencia de la misma hace que la comunicación sea como **“un volado”**.

Las peticiones entre un departamento y otro deben ser emitidas por un mando medio y por supuesto, perfectamente formalizadas por medio de al menos, un correo electrónico, para que personal del área solicitada atienda a las mismas, de lo contrario, si la demanda es hecha por un operativo, es ignorado. Esto se explica porque las formas de mando (verticales, autoritarias) y la importancia que se le da a la comunicación, van reproduciendo actitudes y comportamientos que provienen

desde los mandos más altos, por lo que el desdén hacia el otro y el ninguneo es un asunto común.

La importancia de la retroalimentación vinculada propiamente con el trabajo aporta ciertas ventajas como el que todos los implicados en una misma tarea cuenten con la misma información, esto para evitar el trabajo de baja calidad o bien, evitar que deba repetirse hasta que concuerde con lo que el jefe pide (petición que se encuentra en su mente, pero que no es comunicada con claridad hacia quien debe elaborar el producto).

Se infiere también que la empatía es un rasgo que determina la comunicación informal, la cual, si bien no es propia de las jerarquías menores, sí se observa que en éstas la retroalimentación se da de manera natural, pues los rasgos distintivos, al menos en dos áreas específicas como es el caso de Análisis y Radio y Televisión, son la confianza y la armonía, elementos que definitivamente inciden en la buena convivencia de sus integrantes.

Si bien la cuestión de género no fue un asunto en el que coincidieran los entrevistados, sí fue mencionado por uno de ellos, quien refirió sentirse más cómoda hablando con su jefa que con su jefe. Sobre esta doble figura de autoridad al interior de una misma área (coordinador/a y subcoordinador/a), se distingue al coordinador como un canal formal de comunicación, mientras que al subcoordinador se le caracteriza por ser un canal informal de comunicación, con quien se establece un lazo de confianza más fuerte que el que se establece con la figura formal.

La cultura laboral de Especialistas en Medios fue referida como “antigua” caracterizada por la burocratización de la información. Señalaron a las propietarias de la organización como el principal freno del flujo de información, pues ellas la controlan y por lo tanto, también controlan y contienen el poder, la acción de los miembros de la organización puede incluso derivar en un gasto tanto energético como psicológico importante, aunado a un gasto temporal y también de recursos; éste último le cuesta sobre todo a la organización.

En esta misma tónica se denunció que sólo aquéllos quienes mantienen estrecha relación con los altos mandos son los que tienen voz y voto, son tomados en cuenta y sus peticiones se atienden a la brevedad. Lo cual deja de manifiesto la falta de vinculación de los altos mandos con los trabajadores, y por tanto, existe un desprecio absoluto a lo que el trabajador pueda aportar a la organización, pues ésta se ha mantenido gracias a la red social de las propietarias y al rol meramente utilitario que tiene el trabajador, quienes expresaron “**sentirse como objeto**”.

Al menos en el departamento de Análisis, las jerarquías se dibujan de manera muy tenue: sólo la coordinadora, el subcoordinador y los líderes de proyecto mantienen cierto grado de contacto con el cliente, a pesar de que todo el equipo de Análisis realiza productos entregables. Los analistas consideran que ellos también deben asistir a las reuniones con el cliente para obtener información de primera mano sobre lo que tienen que hacer, pero una vez más entramos al terreno de qué sí y qué no deben saber los trabajadores, qué información consideran los altos mandos que es necesaria para un óptimo desempeño y cuál no. Se infiere pues, que se evita a toda costa que el trabajador tenga acceso a la información financiera de la organización, esto para evitar que se exija una paga más justa o al menos, acorde, como mencionaron algunos informantes, al incremento de la inflación.

La organización cuenta con dos domicilios distintos, uno en donde se concentran las áreas administrativas y otro donde están las áreas operativas. En el primero se encuentra el área de Ventas y en el segundo Análisis. La información que Ventas proporciona a Análisis al momento de la llegada de un posible nuevo cliente es únicamente la parte administrativa y burocrática que esta etapa del proceso puede implicar, lo cual da pie a que el vendedor venda algo de lo que no tiene pleno conocimiento y es al momento de la elaboración del producto cuando surgen los problemas que no se visualizaron desde un principio, que no fueron bien entendidos o bien comunicados y nuevamente se regresa al círculo vicioso de la omisión de información o el entredicho de la misma.

Los conflictos referidos fueron diversos, pero en general apuntan al trato con el otro, en donde una vez más destacó la cuestión de género como una variable que interviene en la dificultad de tratar solamente con mujeres, como es en el caso de las personas de intendencia. El coordinador refirió que sus compañeras de trabajo son “**conflictivas**” y aunque esta situación ya se ha manifestado a la gente del departamento de Recursos Humanos, una vez más aparece la cuestión del no hacer caso a lo que el otro tiene que decir, a sus inconformidades o incomodidades, como el caso referido en Radio y Televisión, en donde la higiene personal de una de las trabajadoras es un foco rojo que afecta la convivencia e incluso el desempeño de los que ahí trabajan, un problema que ha estado presente desde hace mucho tiempo y que los coordinadores, no están cumpliendo con su función de procuradores, mediadores, al no tomar medidas al respecto y perfilar una solución.

La heteroimagen de la empresa es negativa. Resalta que es una organización familiar, en donde los favoritismos y el amiguismo es una forma común de operar y en donde también los mandos medios no son proclives a defender a su gente y darles voz ante los altos mandos. Una organización de mandos verticales, que funciona como “**un matriarcado**”, en donde los mandos medios tienen miedo de dar a conocer las problemáticas, las cuales se tratan como un secreto, los empleados se contagian de la “**psicosis**” de las dueñas, es una organización que desperdicia tiempo y dinero.

Especialistas en Medios es una organización anquilosada en las viejas formas burocráticas, con una visión limitada, cuadrada y que pone resistencia a la apertura, a la innovación, a la propuesta y al cambio positivo que sus trabajadores puedan aportarle; que no es flexible en el trato que le da a su gente e incluso es insensible a las necesidades de la misma.

Es una organización que para garantizar su supervivencia y su permanencia en un futuro necesita cambiar, adoptar nuevos modelos de cultura organizacional, más allá de mirar su entorno (que no es un asunto menor), tiene que dejar de ser de mano dura, cuidar, apreciar y conservar a su personal, porque es quizá, lo más

valioso que tiene, independientemente de las buenas relaciones que tengan las administradoras con diversos círculos de la vida pública nacional. Necesita ser autorreflexiva y autocrítica, reconocerse a partir de lo que sus miembros perciben y dicen de ella, para poder plantearse nuevos escenarios de acción y por tanto, evolucionar.

Necesita contar con actividades de integración, los miembros desean conocer al otro, porque comparten un mismo lugar de trabajo y porque es el lugar en donde, aparte de satisfacer medianamente sus necesidades, buscan ser reconocidos, escuchados y valorados. Las dueñas deberían dejar de referirse a los trabajadores como “los gatitos de angora”, mostrar respeto y aprecio hacia las personas y hacia el trabajo que hacen.

La habitabilidad de Especialistas en Medios es procurado por las jerarquías menores, a pesar de que no se fomenta desde la punta de la jerarquía. Consideran importantes los festejos y los convivios, los ven como un gesto amable para con el otro, porque contribuyen a crear sentido de pertenencia al grupo y poco a poco se va configurando como una costumbre que mantiene cohesionados a los miembros y sobre todo, es una forma de decir: Existes.

Hasta este momento queda el análisis del discurso de los miembros de la organización obtenido a partir de la aplicación de entrevistas a profundidad. La finalidad de este capítulo fue conocer las representaciones que tienen los miembros sobre la organización en la que se desempeñan, para de alguna manera adentrarse en el diseño de estrategias de intervención que permitan habitabilidad comunitaria al interior de EM, como se verá en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO 5

Cultura para el cambio en la organización

5. Cultura para el cambio en la organización

El propósito de este capítulo es reflexionar sobre la manera en cómo se puede intervenir para lograr un bienestar generalizado y fomentar la construcción y sentido de comunidad a partir de la propuesta de estrategias comunicativas que incidan en los aspectos mencionados a lo largo de este trabajo de investigación.

Una estrategia de comunicación se puede caracterizar como un conjunto de acciones llevadas a cabo de manera sistemática que permiten generar condiciones de habitabilidad comunitaria al interior de la organización, con la finalidad de lograr cohesionar a los distintos grupos que la conforman y desarrollar sentido de pertinencia e identidad con la organización.

La pertinencia de desarrollar estrategias de intervención se justifica porque a lo largo del trabajo se ha observado un alto grado de autoritarismo en la organización, lo que incide en una percepción generalizada de baja estima por los miembros que la componen y por lo tanto, existe una fuerte necesidad de reconocimiento y valoración hacia sus personas y hacia el trabajo que desempeñan.

Las estrategias que se presentan en este último apartado, surgen de la reflexión sobre la vinculación entre los conceptos de cultura, identidad y comunidad y cómo a partir de la comunicación, de la interacción con los otros, puede generarse habitabilidad comunitaria en pro del cambio cultural de la organización, conceptos que se revisarán brevemente durante el desarrollo de esta última parte.

La metodología utilizada para la elaboración de estas estrategias obedeció básicamente a un trabajo de gabinete en el que se identificaron los aspectos urgentes a modificar y que tienen incidencia directa en la manera en cómo los miembros viven a la organización.

5.1 Apuntes sobre cultura, identidad y comunidad

La organización vista como un conjunto de actores (subjetividades) que interactúan entre sí para producir determinados productos o servicios mediante la reproducción de procesos operativos (una cadena infinita de inputs y outputs), son los corresponsables de que la organización se mantenga viva, evolucione o muera.

Los miembros tienen un nombre, una personalidad y un modo muy particular de mirar la vida, de interpretar las palabras o las acciones de los otros y también, de hacer las cosas. Asimismo, tienen una historia personal propia que va desde su origen, su experiencia, sus necesidades afectivas, sociales y económicas, hasta sus deseos a futuro.

Todos estos aspectos nos dan como resultado un tejido multicultural y multi-subjetivo (si es que vale la expresión) que pone de relieve la complejidad de la propia organización, —más allá de sus procesos operativos—, sino de su cotidianidad vinculada a la convivencia e interacción de los miembros que la componen. En este andar diario, son intrínsecas las problemáticas relacionadas con la comunicación y con la información que comparten o no comparten entre ellos.

La cultura y la identidad dejan de ser nociones intangibles o asuntos menores cuando se trata de observar a profundidad a la organización, pues estos dos aspectos nos dicen mucho sobre ella. Sin embargo, también se pone de relieve que la cultura al interior de la organización no puede ser impuesta, sino más bien, tiene que ser construida en función de lo que los miembros desean, a partir de sus propias representaciones, percepciones y por qué no, su sentir.

La literatura sobre cultura es extensa y por lo tanto, existen diferentes conceptualizaciones sobre la misma, no obstante, es un término que ha evolucionado al paso del tiempo. Por un lado, la tradición clásica se refiere a la cultura como “un proceso de desarrollo de facultades humanas relacionado con la

asimilación de obras intelectuales y artísticas y vinculado al carácter progresista de la edad moderna”.²⁸

Por otro, la perspectiva antropológica-descriptiva sobre la cultura, consiste en “el conjunto interrelacionado de creencias, costumbres, leyes, formas de conocimiento y arte, como también de artefactos materiales, objetos e instrumentos que pertenecen a los miembros de una sociedad y que los distinguen de otras sociedades”²⁹

Sin embargo, es la concepción simbólica de la cultura la que interesa subrayar, pues se destaca por el uso de símbolos como un rasgo distintivo de la vida humana. El intercambio de expresiones significativas entre los seres humanos se da por medio del lenguaje, los objetos materiales, las obras de arte y las acciones, elementos que dan forma y sentido a la cultura de un grupo en particular. Desde esta perspectiva, la cultura es un imbricado de significados incorporados en formas simbólicas a través de los cuales los individuos se comunican y comparten sus experiencias (Larrain, p. 31).

A partir de esta noción simbólica de cultura puede entenderse el concepto de identidad, el cual también ha pasado por un largo proceso en el que se ha intentado definírsele y que en este transcurso, se ha dado cuenta de la relación íntima que mantiene con el concepto de cultura.

Así pues, la identidad, entendida desde una perspectiva, igualmente simbólica se caracteriza por ser un elemento constitutivo de la cultura de un grupo dado, sin embargo, la identidad no solamente existe por sí misma, no podemos hablar de algo que ya está prescrito o preconfigurado, sino que por el contrario, la identidad es más bien una construcción en la que los individuos van definiéndola a partir de su interacción con otros sujetos.

²⁸ Raymond, Williams. *Marxism and Literature*. Oxford: OUP, 1977, p. 13. Citado en Larrain, Jorge. *El concepto de identidad*. Revista FAMECOS de Porto Alegre

²⁹ Thompson, J. *Ideology and Modern Culture*, Cambridge: Polity Press, p. 125. Citado en Larrain, Jorge. *El concepto de identidad*. Revista FAMECOS de Porto Alegre.

Dicha construcción se lleva a cabo mediante la internalización que hace un individuo del conjunto de actitudes y expectativas de los otros. Se trata de una “relación reflexiva del sí mismo” por medio del habla comunicativa con los otros. En palabras de Larrain: “El individuo se experimenta a sí mismo no directamente sino indirectamente; se hace objeto de sí mismo sólo al tomar las actitudes de otros individuos hacia él”.

Así entonces la identidad de la organización no puede ser definida únicamente por aquéllos que la procrearon, sino que la identidad de la organización debe construirse en función de lo que la totalidad de los miembros que la integran perciben y quieren de ella.

Larrain expresa con mucha precisión la imbricación de la cultura y la identidad y refiere que: “La cultura es una estructura de significados incorporados en formas simbólicas a través de los cuales los individuos se comunican, la identidad es un discurso o narrativa sobre sí mismo construido en la interacción con otros mediante ese patrón de significados culturales” (p.32).

El autor establece tres categorías a propósito de comprender a la identidad como proceso cultural, material y social, y desmenuza tres elementos componentes de la misma: las categorías colectivas, las posesiones y los otros.

La identidad como categoría colectiva se refiere al hecho de que no es posible autodefinirla de manera permanente, como criterio único y válido, si no es compartida por el resto de los individuos, pues “toda identidad requiere una referencia a un grupo más amplio con el que se comparten ciertas características”.

Respecto a los elementos materiales que conforman la identidad se refiere propiamente a los bienes o productos que un grupo determinado produce. Larrain lo explica claramente: “al producir, poseer, adquirir o modelar cosas materiales los

seres humanos proyectan su sí mismo, sus propias cualidades en ellas, se ven a sí mismos en ellas y las ven de acuerdo a su propia imagen” (p. 33).³⁰

Las cosas materiales hacen pertenecer o dan el sentido de pertenencia en una comunidad deseada y en este sentido, contribuyen a modelar las identidades personales al simbolizar una identidad colectiva o cultural a la cual se quiere acceder.³¹

Sobre el tercer componente, “los otros”, se refiere a que la construcción de sí mismo se elabora a partir de lo que otros perciben, los otros entendidos como “otros significativos y otros de diferenciación” (p. 34). Los otros son significativos porque a partir de ellos se internaliza lo que se es y a partir de esto la construcción de la autoimagen se puede llevar a cabo por medio de la totalidad de relaciones que se establecen y la evaluación que los otros hacen sobre uno mismo. Larrain explica: “La identidad socialmente construida de una persona, por ser fruto de una gran cantidad de relaciones sociales, es inmensamente compleja y variable, pero al mismo tiempo se supone capaz de integrar la multiplicidad de expectativas en un sí mismo total coherente y consistente en sus actividades y tendencias” (p. 34).

La identidad responde a la pregunta: “¿quién soy yo a los ojos de los otros?”. En este sentido, el medio social no solamente nos rodea, sino que también está dentro de nosotros. Lo reproducimos a través de nuestras palabras, de nuestros actos y de la forma en cómo nos relacionamos con los otros.

³⁰ Los servicios de monitoreo y análisis de información periodística que se realizan en Especialistas en Medios tienen la particularidad de caracterizarse por la precisión, la exactitud, la oportunidad y la pulcritud en cuanto a la presentación de datos se refiere. Se hace particular énfasis en la objetividad como uno de los valores que caracterizan a la organización y por lo tanto, a los servicios que ofrece y a los productos que ahí se elaboran. Tienen una visión un tanto fría, impersonal e incluso positivista sobre el trabajo y la organización del mismo, por tanto, no es de extrañarse que a los miembros se les mire de igual forma y que por tanto, se esfuercen en medirlos, controlarlos e incluso castigarlos y preocuparse poco por sus necesidades reales.

³¹ En este sentido también conviene comentar que una de las cuestiones expresadas por los miembros entrevistados fue la necesidad de modernizar los productos que se realizan en EM. Si tomamos en cuenta que la mayoría de la población de la organización se compone por gente joven, el nivel de identificación con la organización es relativamente bajo al encontrarla atada a procesos del pasado con una identidad organizacional vieja, los integrantes de la organización desean desarrollar sentido de pertenencia por medio de la participación activa de lo que hacen pero también de la forma en la que viven a la organización.

En este tenor, la identidad como construcción reflexiva permite de alguna manera, sobrevivir en una época plagada por la supremacía de la cultura del consumo y la voracidad del capitalismo, una época en la cual, dice Verdú (2003, p. 138) “toda la realidad es igual a la crisis”.

Se trata de que la identidad y la cultura construidas colectivamente sean un resguardo, una madriguera en la que los miembros de la organización puedan sentirse cómodos y acompañados, que no sean vistos únicamente como objetos usados para intereses particulares, sino como individuos con talento y con capacidad de aportar y compartir sus ideas, perspectivas y posturas, esto con la finalidad de contrarrestar lo que Verdú llama “desintegración nuclear de lo social”.

No basta con intentar comprender la complejidad y la diferencia, sino que es necesario también integrarla por medio de estrategias comunicativas con miras hacia la construcción de un bienestar generalizado comunitario. La construcción de comunidad cobra relevancia en tanto que permite la cohesión social y dota a los miembros de sentido de pertenencia y por supuesto, de identidad.

Félix (2012, p. 16) define a la comunidad como “un conjunto de grupos de población que habitan en un espacio urbano o rural en condiciones específicas de organización, y de cohesión social y cultural. Los miembros de la comunidad están ligados en grados variables por características comunes, o por un conjunto de intereses y aspiraciones relativamente convergentes”.

El autor enuncia algunos rasgos distintivos de la comunidad y resalta la autonomía y los procesos de organización interna que propician que los miembros sean proactivos, de tal suerte que lo que hace uno afecta a todos, por eso mismo, sus principios de convivencia se basan en el respeto al otro y conviven en un orden acordado conjuntamente.

Para poder vivir en comunidad es necesario reconocer y respetar la diferencia, la auto organización (que invariablemente requiere de la descentralización del mando y del poder), la unión de voluntades y el trabajo en torno a una meta, cuya

consecución puede ser mediata o inmediata. Los resultados de esta meta deben estar proyectados hacia un bienestar común generalizado.

5.2 Estrategias comunicativas para lograr habitabilidad comunitaria en EM

Puede caracterizarse a la estrategia comunicativa como un plan sistemático de intervención social que pretende, a partir de la comunicación, incidir en las condiciones de vida de los miembros de la organización y generar sentido de pertenencia, sentido de comunidad y por ende, cohesionar los diversos grupos que interactúan al interior de la organización.

Estas estrategias están basadas necesariamente en el conocimiento y la comprensión de los grupos y las subculturas existentes presentadas en el capítulo anterior, y proponen abonar a la auto-organización de los miembros por medio de la participación activa y los principios de civilidad y ciudadanización.

Las estrategias están basadas en la comunicación porque se reconoce la importancia que ésta tiene al interior de la organización y en la medida en que se le otorgue un lugar preponderante, puede resultar el mejor vínculo para propiciar reconocimiento entre los miembros, un aspecto que es urgente tratar en Especialistas en Medios.

Estrategia 1: In Lak' Ech – Hala Ken (Yo soy otro tú – Tú eres otro yo)

- **Objetivo:** Fomentar el reconocimiento entre los miembros de las distintas áreas que componen a la organización y propiciar valores como solidaridad, compañerismo y respeto a las diferencias.
- **Cómo realizarla:** Realizar sesiones de presentación con grupos pequeños conformados por personal de diversas áreas en las que hablen sobre sí mismos: nombre, edad, gustos y motivaciones personales, área en la que se desempeñan, cuáles son las tareas que realizan, de qué otras áreas dependen para realizar el trabajo que realizan, cómo han vivido su estancia en la organización, etc.

Estos grupos pueden auto-organizarse en pequeñas células y realizar las sesiones una o dos veces por semana en alguna de las dos áreas comunes de receso con las que cuenta la empresa. No se necesitan materiales o herramientas específicas, se trata de voluntad y deseo de conocer-se. Se propone que el grupo de personas sea pequeño (10 ó 15 personas) con el propósito de que todos tengan el tiempo necesario para hablar sobre sí mismos. Se pretende que la duración de estas dinámicas de presentación-integración se realicen en un lapso de 30 a 45 minutos, tiempo que será tomado en cuenta como si fuera un tipo de capacitación, por lo que el tiempo no se le descontará a los trabajadores de su nómina.

Al finalizar la presentación de cada uno de las personas, éstas serán libres de dirigirse al otro para preguntarle algo que específicamente les gustaría conocer de su compañero/a. Es necesario que todos los miembros participen en esta dinámica, pueden hacerlo de forma aleatoria y participar las veces que gusten, cuidando que todos los colaboradores sean incorporados.

- **Por qué y para qué implementarla:** Los miembros necesitan conocerse entre ellos, dada la disparidad de horarios en los que se trabaja en EM, existe un gran desconocimiento entre los miembros que comparten un mismo lugar de trabajo. La implementación de esta estrategia es importante

en tanto que se fomenta la identificación, el reconocimiento y se van construyendo vínculos que ayudan a una mejor convivencia dentro de la organización.

- **Cambio cultural que se pretende lograr:** Reconocimiento e integración de equipos de trabajo. Se planta la semilla del trabajo colaborativo, la solidaridad y la convivencia comunitaria.

Estrategia 2: Lienzo colectivo

- **Objetivo:** Disminuir la tensión y el estrés que provoca el trabajo monótono. Propiciar ambientes relajados, contrarrestar el desgaste energético mental y mantener óptimos niveles de concentración.
- **Cómo realizarla:** Destinar un espacio visible (una pared) en el que se coloque un lienzo grande de papel para que cualquier miembro pueda plasmar alguna expresión artística relacionada con alguna temática en particular propuesta por ellos mismos y sometida a votación por los participantes. Este lienzo colectivo se irá haciendo paulatinamente en el transcurso de una semana sin restricciones
- **Por qué y para qué implementarla:** Dado que los miembros de las áreas estratégicas como es el equipo del departamento de Prensa, los capturistas y monitoristas de Radio y Televisión y los integrantes del área de Análisis realizan trabajo mecánico y monótono que les exige un alto grado de concentración, es necesario disminuir la tensión y el estrés que esto puede causarles. La sensibilidad artística es importante en tanto que desarrolla la imaginación y puede funcionar como un buen desestresante que les permita continuar con sus actividades cotidianas.
- **Cambio cultural que se pretende lograr:** Fomentar la creación y la apreciación artísticas. Flexibilizar y destensar los procesos de trabajo. Sensibilizar a los altos mandos que los trabajadores no son máquinas ni se trabaja en una fábrica y que los pequeños momentos de esparcimiento a los que se pueda tener acceso deben tener un beneficio para ambas partes.

Estrategia 3: Disolviendo la verticalidad

- **Objetivo:** Fomentar la comunicación horizontal e involucrar a los altos mandos con los operativos con la finalidad de generar confianza y cercanía, exponer problemáticas, necesidades y/o inquietudes relacionadas con los distintos proyectos que se realizan.
- **Cómo realizarla:** Se presenta la propuesta de organizar juntas mensuales en las que las dueñas de la empresa entablen un diálogo con los distintos miembros o colaboradores de un mismo proyecto, desde cortadores de prensa, capturistas, analistas y los ingenieros de desarrollo encargados de crear las plataformas del sistema de información de la empresa. Esta junta se realizaría en la sala de usos múltiples, se desea que todos los miembros expongan el estado del trabajo que realizan, las dificultades que han tenido al momento de realizarlas y poner en claro cuáles son los objetivos específicos que se persiguen en determinado proyecto.
- **Por qué y para qué implementarla:** Dado que la comunicación es percibida por los miembros de la organización como vertical y puesto que desean tener mayor retroalimentación respecto del trabajo que realizan, esta estrategia permitirá ir flexibilizando los procesos de comunicación que intervienen en los procesos operativos de la empresa y poder crear las condiciones necesarias para acercar a todos los involucrados de un mismo proyecto y que tengan libertad de resolver los problemas de forma más directa.
- **Cambio cultural que se pretende lograr:** Desburocratizar los procesos de comunicación e información al interior de la organización, pues la burocracia de ambas fue una constante en el discurso de los entrevistados, además de que se percibe que la información en tanto símbolo de poder, es únicamente detentado por las dueñas de la empresa, quienes necesitan confiar más en sus colaboradores y verlos como personal capacitado para

tomar decisiones y resolver los problemas que se les presentan en su quehacer cotidiano.

Estrategia 4: Gracias a ti...

- **Objetivo:** Reconocer el trabajo que realizan los miembros de la organización y el valor del mismo. Lograr que los miembros se identifiquen con la organización y sobre todo, que los miembros se reconozcan unos a otros por medio del esfuerzo que realizan día con día en su área de trabajo.
- **Cómo realizarla:** A diferencia de la práctica conocida como “Empleado del mes”, la cual está caracterizada por una serie de evaluaciones sobre el desempeño de los trabajadores, la estrategia de intervención “Gracias a ti...” está dirigida a todos los miembros que trabajan en la organización. Más allá de incluir en el pizarrón de avisos un listado con los cumpleaños del mes, se propone que este listado se convierta en algo más vistoso y personalizado en donde se presente a los trabajadores en un formato tipo infografía en donde se den a conocer sus datos personales básicos como nombre, edad, área en la que se desempeña y cuál es el trabajo que realiza. Este formato permitirá presentar a los miembros como colaboradores de la empresa, en donde se destacarán sus habilidades, sus destrezas y sus logros.

Dicha infografía puede programarse en la pantalla del pasillo principal de las oficinas operativas, el cual es un espacio común y está a la vista de todos.

- **Por qué y para qué implementarla:** El trabajo de cada individuo es importante y en este sentido, es necesario demostrar que la organización valora y reconoce el esfuerzo que cada uno hace, pues gracias a él, la empresa se mantiene con prestigio y como líder en su ramo.

- **Cambio cultural que se pretende lograr:** Los entrevistados hicieron hincapié en la falta de reconocimiento y de motivación que existe en la empresa, por lo tanto, es necesario sensibilizar a todo el personal sobre la importancia que cada individuo tiene al interior de la organización, y que aunque ésta esté diseñada para únicamente asumir un rol y realizar tareas específicas, el sello personal que cada persona deja en el trabajo que hace es valioso. ●

EM en su carácter de organización introvertida, sensata, pensante y juzgadora, es poco probable que lleguen a adoptar alguna de las propuestas aquí presentadas, sin embargo son viables para lograr habitabilidad comunitaria, cohesión entre los grupos y sentido de identidad y pertinencia a la organización.

Este último aspecto se puso de relieve desde el primer momento en que se aplicaron las entrevistas estructuradas aplicadas a tres miembros de la empresa, con la finalidad de conocer cómo se hacía frente a las problemáticas surgidas desde el entorno, por esta razón se decidió rescatar lo expuesto en aquellas entrevistas, pues desde ese momento se vislumbró que en Especialistas en Medios existe un problema de identidad de los miembros con la organización, producto de la poca apreciación hacia el personal y el constante ninguneo a su peticiones, el cual ya forma parte de su cultura organizacional.

Este aspecto es alarmante, pues se puede inferir que la organización sufre de esquizofrenia, pues no es coherente entre lo que dice (lo expresado en su ideario institucional) y lo que realmente hace.

Es una organización que únicamente reconoce a los miembros con los cuales establece cierta simpatía, lo que refuerza su carácter de negocio familiar, más allá de tener una visión humana e integral y hacer un reconocimiento generalizado del valor que tiene el trabajo de los que ahí laboran y un aprecio a lo que cada individuo deja de sí en la organización.

Se cree que los individuos no son indispensables, y hay algo de cierto en tanto que las organizaciones están diseñadas para que cualquiera que cumpla con los perfiles de puesto, pueda ocupar alguna de las vacantes disponibles, desempeñando el mismo trabajo rutinario, basado en los manuales de procedimiento previamente establecidos, sin lugar a la posibilidad de que los miembros propongan cosas distintas con miras al desarrollo de la organización y de su persona misma.

Especialistas en Medios prefiere malgastar sus recursos contratando nuevo personal en vez de capitalizar el que ya tiene, valorarlo, capacitarlo y tomar en cuenta sus peticiones.

Si la organización no tiene empacho en desperdiciar sus recursos materiales, mucho menos le importa desechar a su personal, el cual es visto sólo como un engrane más de la máquina (metáfora de la organización) y en cuanto alguno deja de funcionar, lo de menos es remplazarlo.

En este sentido, es deseable que Especialistas en Medios sea una organización más abierta, más sensible y más incluyente, que en la medida de lo posible, sea flexible con sus trabajadores y que demuestre cuán importantes son para el éxito y la reputación con los que hasta el momento cuenta.

CONCLUSIONES

Conclusiones

El trabajo aquí desarrollado partió de un enfoque de complejidad al considerar a la organización como un imbricado de elementos que están fuera de ella, sin embargo, la organización es referente de su propio entorno, como también a aquéllas cuestiones internas vinculadas con la estructura, el funcionamiento, los individuos y los grupos, y en este sentido, cómo los sujetos piensan y se representan a si mismos con respecto a su organización.

Para poder precisar con mayor exactitud las consideraciones finales sobre este estudio, se presenta un punteo con los hallazgos más relevantes obtenidos en cada uno de los capítulos presentados.

Sobre el entorno:

- Organización y entorno son dos conceptos que van de la mano, no hay organización sin entorno, como tampoco existe un entorno determinado, finito, acabado. No se puede pensar a la organización como un ente autónomo, independiente de su entorno, pues siempre se verá afectada, positiva o negativamente por él.
- Se entiende que existe una relación dialéctica y compleja que nos obliga a mirar a la organización como como un todo integrado, productor y (re)productor al mismo tiempo, es decir, autorreferente de su propio entorno.
- Si bien existe la idea de que toda organización debe alcanzar un nivel de equilibrio, esta noción es paradójica, pues alcanzar equilibrio para una organización, significa convertirse en un ente estático, destinado inevitablemente a la muerte. El equilibrio debe ser dinámico (el entorno lo es), la organización debe evolucionar y adaptarse al entorno.
- La comunicación juega un papel fundamental para la evolución de la organización, esto se sustenta en la Ley Evolutiva de la Comunicación, planteada por Moles (1982), cuyo postulado refiere a la comunicación como

un comportamiento alternativo de algunos seres vivos que les sirve para ahorrar energía y evolucionar más.

- Toda organización persigue la sobrevivencia mediante el logro de objetivos, a través de la producción y la reproducción constantes. Su permanencia en el sector depende directamente de los individuos que la habitan.
- Las estrategias de Especialistas en Medios, respecto a su entorno relevante (clientes, sobre todo), necesitan ser comunicadas a sus integrantes, quienes demandan seriedad y planeación, comunicación abierta, flexible y constante en todos los niveles operativos y directivos.
- La crisis fue el punto de partida para la creación de Especialistas en Medios y en este sentido, la empresa se ha esforzado por continuar en el sector adaptándose a los diversos cambios (el vector tecnológico, sobre todo), sin embargo, presenta cierta resistencia al cambio en tanto que se mantiene como una organización introvertida y de alguna manera, anquilosada en sus viejos procesos de producción y reproducción. Le cuesta trabajo entender el cambio y adaptarlo a su quehacer.

Sobre la estructura y el funcionamiento de la organización:

- Los problemas detectados obedecen a la naturaleza de complejidad de la propia organización, pues las problemáticas medidas se vinculan con múltiples variables, como son el organigrama, la organización del trabajo, los mecanismos de coordinación y comunicación, los grados de responsabilización y centralización del poder, los fenómenos de poder y de cultura, entre otros (Bartoli, 1992, p. 68).
- Los problemas detectados si bien están relacionados con el funcionamiento de la organización, estos pueden resolverse por medio de la comunicación, pues ésta atraviesa de manera transversal a la organización, por lo tanto, la organización necesita ser comunicante.

- La organización comunicante presenta cuatro características básicas: ser abierta, evolutiva, flexible, tener una finalidad explícita y ser responsabilizante, es decir, repartir el poder.
- Al ser una organización burocrática con jerarquías rigurosas, fijas y anquilosadas, Especialistas en Medios no puede preciarse de ser una organización comunicante y en tanto mantenga ese carácter decimonónico caracterizado por la centralización del poder, el ocultamiento de la información por considerarla confidencial y las limitantes existentes para la comunicación entre sus miembros, difícilmente superará con eficacia y eficiencia las problemáticas que la afectan, por lo que está condenada a repetirlas, o en el mejor de los escenarios, a palearlas, pero no a resolverlas completamente.
- Respecto a la formalización de la organización, se encontró que uno de los graves problemas es no dar a conocer cuáles son los objetivos que persigue la organización. El desconocimiento de estos objetivos incide en la baja cultura organizacional y el bajo sentido de pertenencia que tienen los miembros. Además, a niveles micro, incide también en la repetición de los errores relacionados con el funcionamiento.
- En este sentido, es importante señalar que la comunicación debe organizarse (Bartoli, 1992, p. 127), pues las fallas de comunicación están vinculadas con la estructura (el organigrama), por lo que la comunicación debe tener una finalidad, es decir, debe estar ligada con los objetivos; la comunicación también debe ser multidireccional, es decir, el flujo no solamente debe ser descendente, sino ascendente y horizontal; debe contar con soportes materiales bien definidos y estos deben adaptarse a las necesidades de cada área de la organización, por lo tanto, debe ser también flexible, de manera que se pueda integrar lo informal y crear estructuras que favorezcan incluso a aquéllos que no tienen cabida en el organigrama.
- La dicotomía discursiva en cuanto a los valores de la empresa también es un asunto grave, en tanto que las altas jerarquías pretenden que sus

propios valores permeen en toda la empresa, “hasta los más bajos niveles de la pirámide organizacional”. Debería considerarse cuáles son aquéllos valores que los miembros comparten con la organización, que estos valores sean más bien una construcción y un acuerdo, resultado del consenso y de tomar en cuenta el punto de vista de sus integrantes.

Sobre el funcionamiento, los grupos y los actores

- A pesar de que existe un perfil de puesto en la organización, el cual define cuáles deben ser las tareas que los miembros deben realizar, los actos que ellos llevan o no llevan a cabo incide de diversas formas en la organización. Los costos de estos actos pueden ser elevadísimos en términos materiales, pero también en términos de recursos humanos.
- Los actos de los individuos son resultado de un complejo entramado de sus propias actitudes y comportamientos; de la manera en cómo perciben su realidad, su capacidad y estilo de aprendizaje, sus niveles de motivación, y por supuesto, de su personalidad, por lo que desde aquí se vislumbra que la subjetividad no es un asunto menor y por lo tanto, no podemos estancarnos en la visión luhmanniana sobre el mero cumplimiento de roles. Todo individuo tiene una forma particular de ser, de estar, de pensar y por lo tanto de actuar, todos dejan su propio sello distintivo.
- Esta visión luhmanniana del papel de los miembros en la organización se corresponde con la perspectiva burocrática de la organización, caracterizada por la mecanización, la exactitud y la supervisión jerárquica, así como un estricto control y apego a los procesos de trabajo y el cumplimiento de roles específicos.
- El carácter de EM coincide con la metáfora de la máquina, la organización que funciona como un conjunto de piezas ensambladas, por lo que ante cualquier cambio del entorno, la organización se tambalea, tarda en responder, lo cual es un rasgo de organizaciones introvertidas y pensantes, las cuales encuentran dificultad para adaptarse a los cambios.

- En su carácter mecanicista es evidente que trae efectos deshumanizadores sobre los trabajadores, aspecto que quedó manifiesto en voz de los propios miembros entrevistados, quienes aludieron sentirse como “en una fábrica”.
- Destaca también que tanto las redes como las estructuras de comunicación son un reflejo de la propia estructura formal plasmada en el organigrama de la organización. Dichas redes y estructuras son jerárquicas, están centralizadas y la información se maneja a discreción, solamente entre el personal autorizado. Esto puede verse ejemplificado en el flujo de comunicación (ver esquema 17, p. 168), en donde se observó que la coordinadora del área de Análisis es el principal canal de comunicación y por tanto, es la principal difusora del mensaje, aunado a que solamente dos de los analistas obtuvieron la información directamente de la dirección general, aspecto que refleja la poca vinculación de los altos mandos con los niveles operativos.
- Vinculándolo a los resultados obtenidos en la auditoría comunicativa, en la cual los miembros manifestaron interés por conocer más a fondo la organización en la que trabajan (ver gráficas A y C pp. 163 y 165). Asimismo, los miembros aceptaron que el mejoramiento de su desempeño laboral depende del grado de aceptación y entendimiento que tienen sobre las decisiones tomadas por los altos mandos, decisiones que, reiterando, se quedan únicamente en cierto grupo cupular.
- Sin embargo, llama la atención que de los 13 miembros encuestados sobre su deseo de participar activamente en la elaboración y discusión de los objetivos de la empresa para obtener ganancias y utilidades, seis de ellos expresaron estar de acuerdo, cinco más en desacuerdo y dos más se manifestaron sin opción. No obstante, se infiere que los integrantes de la organización estarían dispuestos a participar de manera más activa en la empresa de la cual forman parte, lo cual se vislumbra como un rasgo positivo que la organización puede aprovechar para el beneficio de todos.

Sobre la complejidad organizacional y la comunicación desde los propios miembros

- Los entrevistados señalaron que la formalidad en la comunicación sólo tiene lugar en los altos y medios mandos de la organización. La comunicación está instrumentalizada bajo soportes materiales bien definidos como lo son los correos electrónicos, minutas y memorándums. Se concibe que la información está burocratizada y que sólo los coordinadores de área deciden a quién se le da a conocer la información, a pesar de que el afectado sea el trabajador operativo, quien no recibe instrucciones claras y precisas sobre el trabajo que debe realizar.
- Los trabajadores operativos refirieron que sus principales canales de comunicación formal son sus coordinadores de área. Asimismo, describieron que la comunicación es más bien informal, incluso aquella vinculada directamente con el trabajo que deben realizar, y esta falta de formalidad o claridad, deriva en que no se logren los objetivos de los proyectos, se malentiendan las instrucciones y haya pérdida de tiempo, esfuerzos y recursos.
- La comunicación horizontal es un rasgo que sólo se distingue en las áreas operativas, entre los propios compañeros de trabajo o de equipo. El resto se distingue por ser comunicación vertical, descendente y limitada, lo cual obedece a las redes y estructuras de comunicación que previamente se han comentado.
- A pesar de que los coordinadores de área fungen como el principal canal de comunicación, los trabajadores señalaron que no siempre son informados sobre su propio trabajo y demandaron cercanía entre el cliente que contrata los servicios de la empresa y los propios operativos, a fin de mejorar su desempeño y cumplir con los requerimientos que cada proyecto conlleva.
- Subrayaron también la pertinencia de integrar a los miembros que componen a la empresa, pues consideraron que todos dependen de todos

para lograr los objetivos y que la organización debería procurar esta integración, en pos de lograr empatía y reconocimiento hacia el otro.

- Esta misma necesidad de integración de los miembros fue referida para la solución de las problemáticas medidas en el segundo capítulo del trabajo, además de que esto generaría la oportunidad de que los trabajadores unan esfuerzos y talentos y logren proponer un producto o un servicio distinto de los que ofrece la empresa. Se aludió que es necesario valorar a su personal y reconocer sus capacidades, no solamente de manera pecuniaria (aunque este aspecto fue referido unánimemente), sino también por medio de la capacitación constante.
- Señalaron la importancia de que los mandos sean renovados y que la empresa salga de su zona de confort, si es que quiere permanecer como líder en el sector, pues destacaron el factor tecnológico como su principal amenaza, además de referir a las dueñas como “el gran pero” que impide el propio desarrollo y visión a futuro de la organización.
- Manifestaron también la necesidad de que la comunicación interna de la empresa mejore, por lo que consideraron necesaria la creación de un departamento especializado en dar respuesta y seguimiento a las principales problemáticas surgidas. La función de esta nueva área será observar que exista retroalimentación y medir la efectividad de la comunicación a fin de reducir los conflictos y los problemas operativos.
- Entre los rasgos de identidad y cultura de la organización, los miembros refirieron la heteroimagen de la empresa como antigua, burocrática y como un “matriarcado”, en donde las formas de mando (verticales y autoritarias) se reproducen en los mandos medios. Aseguraron que esta reproducción de las formas se da porque hay un grado de identificación de los mandos medios con los altos, lo cual es coherente en tanto que sólo entre ellos existe una comunicación más estrecha, como se demostró en la estructura y redes de comunicación.
- Especialistas en Medios es una organización en donde hay “miedo” de expresar las problemáticas existentes, por causar enojo a las

administradoras de la empresa, quienes, una vez más, fueron señaladas como el principal cuello de botella para el sano flujo de la información.

- Destaca que la organización está compuesta en su mayoría por personal joven, y por lo tanto, se requiere modernizar a la organización en cuanto al manejo de sus recursos humanos y también, en su misión y visión a futuro, como una empresa proveedora de nuevos servicios, aspecto primordial para que sobreviva y en el que los miembros pueden y desean contribuir.
- Se planteó también la urgencia de que la organización sea autocrítica y autorreflexiva, abrirse a lo que sus miembros tienen que decir y en función de esto, plantear estrategias y acciones que le permitan, aparte de sobrevivir, evolucionar.

Sobre la cultura, la identidad y las estrategias comunicativas

- Explicar a la organización como un sistema social tiene implicaciones en la conformación de su propia cultura y por lo tanto de su propia identidad. Estos dos elementos no están aislados ni se seleccionan del entorno inmediato de la organización, sino que se construyen de manera colectiva por los miembros que conforman al sistema y lo hacen mediante sus propias representaciones sobre el mismo.
- Es imposible separar a la organización, de la comunicación y de la cultura porque son nociones que van imbricadas y entrelazadas, se corresponden y por lo tanto se otorgan sentido de manera simultánea. Recordando que todo sistema es referente de su entorno, la cultura organizacional es un reflejo del entorno y por tanto, la comunicación es también un reflejo de la propia cultura.
- Incidir de manera positiva en el funcionamiento de la organización es posible por medio de la puesta en marcha de estrategias comunicativas que permitan construir nuevos modelos de organización y de comunicación, diseñados a partir de lo que los propios miembros quieren para sí mismos y en conjunto.

- Las estrategias deben aplicarse con miras a la sobrevivencia de la organización, pero también con el objetivo de que ésta evolucione. La aplicación de las estrategias es viable en tanto que los actos comunicativos son actos de baja energía que pueden desencadenar actos de gran energía y producir cambios significativos en la cultura organizacional de Especialistas en Medios.
- De acuerdo con lo obtenido en el cuarto capítulo, las estrategias presentadas apuntan a lograr una mayor cohesión entre los miembros de la organización y también a sensibilizar al personal directivo sobre las necesidades de esparcimiento y distracción que los trabajadores necesitan, en tanto que son seres humanos con motivaciones y percepciones propias, no piezas de una enorme máquina.
- Las organizaciones son entramados significativos en tanto que están conformadas por individuos con un bagaje cultural propio, sin embargo, también existe un marco de referencia compartido, a nivel grupal y por tanto, este marco de referencia también debe ser compartido a nivel organizacional. Esto es posible gracias a que la identidad y la cultura se construyen a partir de la interacción de las formas simbólicas, el intercambio y el encuentro con los otros.
- La organización es también un mosaico multicultural que incorpora valores, creencias y prácticas tanto a nivel exógeno (las implicaciones del entorno), como a nivel endógeno (estructura, funcionamiento, actores), por lo tanto es necesario que reflexione sobre lo que el otro tiene que decir sobre ella y en función de eso, definirse y construir su propia identidad.

Fuentes consultadas

Libros

- Bartoli, A. (1992) *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Buenos Aires: Paidós.
- Bridges, W. (2003) *El carácter de las organizaciones*. Panorama: México.
- Castells, M. (2006). *La era de la información: economía, sociedad y cultura. Fin de milenio*. Volumen III. México: Siglo XXI.
- Corsi, G., E. Esposito, et. al. (1996) *Glosario sobre la teoría social de Niklas Luhmann*. México: Universidad Iberoamericana.
- Etkin, J. y L. Schvartain (1999) *Identidad de la organización. Invarianza y cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- Etzioni, A. (1985) *Organizaciones modernas*. México: UTEHA.
- Fernández, J. (2005). *La crisis financiera de 1994-1995 y el TLCAN a diez años*. Edición electrónica a texto completo en www.eumed.net/libros/2005/jeft
- Flament, C. (1977) *Redes de comunicación y estructuras de grupo*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Guillén, A. (2000). *México, hacia el siglo XXI: crisis y modelo económico alternativo*. México: Plaza y Valdés.
- Icart, M. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. España: Universitat de Barcelona.
- Luhmman, N. (1991). *Sistemas Sociales. Lineamientos para una teoría general*. Capítulo II. México: Alianza Editorial. Disponible en:
- Lustig, N. (1994). *México: Hacia una reconstrucción de una economía*. México: El Colegio de México y Fondo de Cultura Económica.
- Mayntz, R. (1980). *Sociología de la Organización*. Madrid: Alianza.
- Meyer, L. (1995). *Liberalismo autoritario: Las contradicciones del sistema político mexicano*. México: Océano.

- Miklos, T. (2006). *Planeación prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro*. México: Limusa
- Moles, A. (1983). *Teoría de los actos. Hacia una ecología de las acciones*. México: Trillas.
- Morgan, G. (1998) *Imágenes de la Organización*. México: Alfa-Omega Rama.
- Robbins, S. (1997) *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rovira, G. (2003). *EZLN: Documentos y comunicados. Tomo 4. 14 de febrero de 1997/ 2 de diciembre de 2000*. México: Era.
- Ruiz, J. (1995) *Sociología de las organizaciones*. España: Universidad de Deusto.
- Salaman y Thompson (1984) *Control e ideología en las organizaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Serrano, R., et.al. (2001). *La organización habitable*. México: Fecha.
- Rojas, R. (1995). *Guía para elaborar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdez.
- Tello, C. (2007). *Estado y desarrollo económico: México 1920-2006*. México: UNAM.
- Verdú, V. (2003). *El capitalismo funeral. La crisis o la Tercera Guerra Mundial*. Barcelona, España: Anagrama.
- Watzlawick, P. (1981). *Teoría de la comunicación humana. Interacciones, patologías y paradojas*. España: Herder.

Artículos

- Ahumada, L. (2005). “Equipos de trabajo y trabajo en equipo: La organización como una red de relaciones y conversaciones”. Valparaíso, Chile: Ediciones Universitarias de Valparaíso. Disponible en: http://www.euv.cl/archivos_pdf/libros_nuevos/Equipos_de_Trabajo.pdf

- Alonso, L. (1994). "Sujeto y discurso: el lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa", en Juan Manuel Delgado y Juan Gutiérrez (coords.) *Métodos y técnicas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Síntesis, p. 226.
- Ávila, X. (2006) "De la Cibernética a la Organización Comunicante", *Antología de Textos de Comunicación Organizacional*, Colegio de Profesores de Educación y Comunicación, UNAM-FES Acatlán, México.
- Ballivan, R. y González, C. (2006). *Una época de crisis. Cambio en el entorno organizacional*. *Gestiopolis.com*. Recuperado el 3 de marzo de 2012, disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/epoca-crisis-cambio.htm>
- Baptista, P. (1991). "Las organizaciones y su ambiente". En C. Fernández (coord.) *La comunicación en las organizaciones* (Pp. 275-286). México: Trillas.
- Cordera, L. y L. Lomelí (1999) "El Programa Nacional de Solidaridad y el Combate a la Pobreza Rural". En *Informe sobre el Programa Nacional de Solidaridad de México, para la Oficina Regional de la FAO para América Latina. Estudios para el Seminario Latinoamericano Experiencias Exitosas de Combate a la Pobreza Rural: lecciones para una reorientación de las políticas. (RIMISP, Santiago de Chile)*. México: Facultad de Economía, Universidad Nacional Autónoma de México. Consultado el 8 de mayo de 2012, disponible en: <http://www.rimisp.org/getdoc.php?docid=1728>
- Calderón, J. (2005). "Diez años del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Su impacto en la economía de México". En Acosta, A. y F. Falconí (Eds.) *TLC, más que un Tratado de Libre Comercio*. Ecuador: FLACSO, ILDIS-FES.
- Félix, H. (2012). *Capacitación a funcionarios municipales para la formación de agentes comunitarios*. D.F., México: SEPESOC.

- Gutiérrez, F. e Islas, O. (1997). *El notable desarrollo que registró Internet en México durante 1996*. Razón y Palabra, Núm. 5, Año 1, diciembre 1996 – enero de 1997. Consultado el 12 de mayo de 2012. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n5/datos.htm>
- Larrain, J. (2012) El concepto de identidad. Revista FAMECOS de Porto Alegre. No. 21, agosto de 2003. Recuperado el 30 de agosto de 2012. Disponible en: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/viewFile/3211/2476?iframe=true&width=95%&height=95%>
- Martínez, E. (s/a). “Herramientas estadísticas básicas”. En Pérez, J. (s/a). *Lecturas de Comunicación Organizacional*. México.
- Paturel, R. (2006). *Por una nueva metodología del análisis del entorno de las organizaciones*. Revista Innovar, 16. Recuperado el 3 de marzo de 2012. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v16n28/v16n28a02.pdf>
- Sierra, Francisco (1998) “Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social”. En Galindo, Jesús (coord.) (1998) *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México: McGraw Hill.
- Trejo, E. (2006). *Regulación Jurídica de Internet. Servicio de investigación y análisis. Subdirección de Política Exterior*. Secretaría de Servicios Parlamentarios, Cámara de Diputados, LX Legislatura.

Tesis

- Puebla, B. (2007). *Comunicación y eficacia organizacional. Diagnóstico comunicativo y organizacional del departamento de prensa de la empresa Especialistas en Medios*. Tesis de licenciatura en Periodismo y Comunicación Colectiva. México: FES Acatlán, UNAM.

- Revilla, Mario (2001) *Comunicación y reproducción. Una reflexión desde el caso Telmex*. Tesis de maestría en Comunicación Institucional. México: Centro Avanzado de Comunicación.

Periódicos

- Pasillas, L. (2009, febrero 11). Mujeres exitosas. Información, necesaria en tiempos de crisis. *El Financiero*. P. 16.

Sitios Web

- <http://sobreconceptos.com/homeostasis>

ANEXO 1

**Entrevistas estructuradas a los miembros de la
organización.**

Anexo 1. Entrevistas estructuradas

Las siguientes entrevistas son las transcripciones fieles de las respuestas de los miembros de la organización y las cuales sirvieron para conocer cómo los miembros responden ante las contingencias que se presentan día a día en su quehacer cotidiano. Como ya se explicó en el capítulo 1 (ver página 41), estas entrevistas fueron enviadas por correo electrónico a tres de los integrantes del departamento de Análisis, por lo que a continuación se reproducen fielmente.

Entrevista 1

Datos:

- Nombre: René Hernández López.
- Edad: 39
- Puesto: Analista senior de Especialistas en Medios.
- Antigüedad en el puesto: 11 años
- Si se ha desempeñado en otras áreas dentro de la empresa, especifique en cuáles y por cuánto tiempo las desempeñó:
- Fecha de entrevista: 14 de mayo de 2011

Preguntas

1. ¿Cuáles cree que son las principales problemáticas de la empresa a nivel organización?

Su pobre "institucionalización". La empresa ha crecido más rápido que su consolidación como institución, lo que se ve porque se maneja como negocio familiar.

- No existe estratificación salarial
- No hay un plan de carrera
- Al no haber un diseño institucional, frecuentemente los altos mandos o mandos medios transgreden la esfera de sus áreas y atribuciones
- No hay una evaluación de las áreas, para hacer mejoras o cambios.
- Los ascensos y premios se dan con base en afectos y simpatías y no como una respuesta a la eficiencia y el trabajo del personal
- Por falta de estímulos económicos y un plan a futuro, se dejan ir prospectos o nuevos valores, que pueden ser aprovechados por la empresa, tomando en cuenta que ya se invirtió en su capacitación y que ya se invirtió tiempo en capacitarlos

2. ¿Cuáles son las principales problemáticas recurrentes de la empresa? (A nivel operativo en las distintas áreas que la componen?)

La alta rotación en la empresa, en algunos departamentos, creo yo que constituye uno de los problemas más graves, puesto que se invierte en capacitación, pero debido a los horarios propios del giro de la empresa y de los salarios bajos, el personal no dura en su puesto.

Otro problema puede ser que el ingreso de nuevos clientes no se ve reflejado en la contratación de más personal, lo que produce incremento de quejas por parte de los clientes.

3. ¿Cuáles son las oportunidades que tiene la empresa con respecto a su entorno (mercado, clientes, competencia, productos/servicios)?

Las áreas de prensa y radio y tv son, digamos las más importantes porque dan la materia prima para los demás productos elaborados por Síntesis y Análisis, sin embargo, la competencia ofrece esos mismos servicios, pero no tiene Análisis, entonces, el área con valor agregado es la nuestra y creo que la que tiene más potencias para desarrollar y ofrecer nuevos productos. Aunque la empresa no es nueva en su ramo (tiene más de 15 años en el negocio), creo que el campo de crecimiento es amplio. Mucha gente incluso desconoce los servicios que prestamos y, por tanto, no sabe que puede aprovechar este tipo de herramientas. En paralelo con esto, los medios van evolucionando rápidamente y las redes sociales son un terreno que aún no se explora ni se explota.

Creo que el liderazgo de la empresa en el sector se mantendrá en la medida en que se amplíe su visión para abarcar nuevos medios y nuevos clientes. Esto debe estar acompañado con la formación de su personal, la actualización, lo que permitirá detectar nuevas oportunidades y así poder desarrollar nuevos productos, repito, con valor agregado más allá del simple monitoreo. Otro campo de desarrollo puede ser el monitoreo de medios, pero desde un punto de vista más mercadológico que periodístico, es decir, ver a los líderes de opinión como vehículos del desarrollo de las marcas y/o personas, más allá del espectro informativo. La prospectiva, por ejemplo, por políticas de la empresa un modelo de análisis prospectivo está poco explotado. Llevar los servicios de la empresa a ese nivel la ubicaría más que una empresa de monitoreo, como una empresa que también ofrece consultoría en escenarios, gestión y diseño de publicaciones, relaciones públicas, etc.

4. ¿Cuáles son los retos que tiene la empresa con respecto a su entorno (mercado, clientes, competencia, productos/servicios)?

El primer reto es mantenerse como líder del sector, esto debe estar acompañado de capacitación sobre nuevas tecnologías e inversión en tecnología. Otro asunto que debe estar en la agenda de los directores debe ser el abaratamiento de los productos, debido a que el mercado es muy competido. Creo que además la consolidación institucional es un pendiente que debe resolverse en un término al menos mediano, lo mismo que la renovación generacional en los altos mandos.

5. ¿Cuáles son los mecanismos de retroalimentación que utiliza la empresa para mantener contacto con su entorno? Es decir ¿cómo busca información para el logro de sus objetivos?

Creo que ninguno. De hecho es reciente la formación de un área de atención a clientes, la cual aún no está especializada. Pero al menos es un avance que ya se trabaja en ello.

Por otro lado, creo que esa parte de servicio al cliente y MKT para conocer la percepción que nuestros clientes tienen de EM es un campo sin explorar. Lo mismo ocurre con el cliente interno, al cual rara vez se le toma parecer o se le hace caso.

Entrevista 2

Datos:

- Nombre: Allan Orozco Vélez
- Edad: 23
- Puesto: Analista junior de Especialistas en Medios.
- Antigüedad en el puesto: 1.5 años
- Si se ha desempeñado en otras áreas dentro de la empresa, especifique en cuáles y por cuánto tiempo las desempeñó: ---
- Fecha de entrevista: 14 de mayo de 2011

Preguntas

1. *¿Cuáles cree que son las principales problemáticas de la empresa a nivel organización?*

Me parece que existe poco conocimiento sobre los procesos que realiza cada una de las áreas, lo cual quizá no signifique un problema para las demás áreas de la empresa, sin embargo, en el caso de análisis, las fallas en las distintas áreas como prensa y síntesis sí se convierten en problemas para análisis, toda vez que ésta área opera como la "armadora" del producto final, que depende a la vez de los insumos que producen las otras áreas.

Me explico, si especialistas construyera autos, quizá para el departamento que construye puertas no les genere un problema que algunas puertas tengan algunos desperfectos, sin embargo en la ensambladora el que algunas puertas tengan errores puede generar serios problemas en este departamento.

Por otra parte, me parece que de todas las áreas de la empresa, en análisis es donde existe una mayor anarquía. Si bien la naturaleza del trabajo de análisis permite cierto ocio, en ella se da mucho la "simulación", toda vez que si bien una buena parte de los analistas tiene proyectos asignados, el flujo de información de estos es variable y esto en ocasiones genera que algunas cuentas tengan un "exceso de analistas" y otras tengan "necesidad de analistas". Sin embargo, en el área no se realizan juntas semanales para realizar la planeación del producto semanal, pues, me parece, la jefa de área da por entendido que todo marcha bien. Y en ese sentido noto un problema de información, de parte de los analistas en no comunicarle a la jefa de área esta problemática y en ella en asumir que todo marcha bien. Sin embargo, sobre este punto, me parece que la jefa de área tiene puesta la atención en los proyectos diarios, prestando menor atención a los proyectos semanales, quincenales o mensuales. De hecho, otro problema que noto en el área es que la jefa de área muchas veces funge como una analista más, restándole tiempo a estas tareas administrativas. Finalmente, me da la impresión de que a nivel directivo, hay poco interés en

conocer las necesidades del personal, lo cual genera apatía en el mismo y la sensación de que "no les importamos".

2. ¿Cuáles son las principales problemáticas recurrentes de la empresa? (A nivel operativo en las distintas áreas que la componen)

Por lo menos en análisis me parece que uno de los problemas más recurrentes es el atraso en ciertos proyectos. Asimismo, en algunas ocasiones, ante la falta de analistas en un proyecto, se opta por insertar a distintos analistas en distintos proyectos sin dar alguna inducción o "junta informativa" sobre los lineamientos del mismo. La inserción de más analistas en un mismo proyecto, en un inicio lo beneficia pues el avance es más veloz, sin embargo en la parte final del proyecto, el armado, comienzan a brotar inconsistencias producto de la falta de comunicación en la realización del mismo (los errores en las homologadas y así).

3. ¿Cuáles son las oportunidades que tiene la empresa con respecto a su entorno (mercado, clientes, competencia, productos/servicios)?

Si por oportunidades entendemos aspectos que puede mejorar, me parece que la empresa realiza una serie de procesos, monitoreo, síntesis y análisis que podrían ser explotados de mejor manera. Me parece que con los insumos que obtiene la empresa, realizar un "análisis" que se limite a un conteo de calificativos en medios de comunicación es como cultivar y seleccionar naranjas de extraordinaria calidad para hacer jugo de naranja de la manera más tradicional. Es decir, me parece que con el insumo que se obtiene se podrían incluso ofrecer servicios de consultoría en la materia que se supone domina la empresa: comunicación.

Y bueno, esa sería a mi parecer el área de oportunidad más importante para la empresa. Respecto a la competencia, Intelicast y Eficiencia Informativa, empresas en las que he laborado anteriormente, Especialistas presenta un nivel organizativo bien aterrizado (lo cual suena contradictorio con todo lo que he dicho, pero respecto de Especialistas, las dos empresas que cito son un verdadero CAOS). Esto se refleja en procesos que tienen errores que se ubican en los parámetros de lo "entendible" si se comprende que la empresa labora sobre tiempos muy específicos.

También creo que la empresa debería de empezar a explorar las nuevas tecnologías, tratar de desarrollar aplicaciones que sean compatibles con teléfonos inteligentes y tabletas.

A manera de conclusión, creo que la empresa podría ofrecer más. Para ofrecer más requiere personal más capacitado (es muy probable que capacitado esté) y mejor pagado. Los salarios son de miseria.

4. ¿Cuáles son los retos que tiene la empresa con respecto a su entorno (mercado, clientes, competencia, productos/servicios)?

Especialistas en medios ofrece servicios que a mi parecer comienzan a volverse obsoletos. Con la proliferación de internet y los portales de los diarios, ofrecer una síntesis o un monitoreo podría volverse poco útil, pues la información que genera la empresa también se encuentra, aunque con algunas diferencias, en los portales de los diarios. En este sentido, uno de los retos de la empresa es ofrecer un plus o un servicio realmente útil al cliente que la contrata. Y vuelvo a hacer hincapié en que con el insumo la empresa podría generar algo más.

5. ¿Cuáles son los mecanismos de retroalimentación que utiliza la empresa para mantener contacto con su entorno? Es decir ¿cómo busca información para el logro de sus objetivos?

No tengo la menor idea. Sin embargo en el área de análisis la jefa de área es citada de forma periódica con los clientes que reciben el producto que elabora el área de análisis. Me parece que estas juntas normalmente se realizan junto con personal de ventas, pero rarísima ocasión se realiza con algún miembro del personal de análisis. Es probable que si el analista o líder de proyecto asistiera a estas juntas con el cliente, él tendría un mejor panorama de cuáles son los requerimientos del cliente, pues estos no siempre son comunicados por la jefa de área.

De hecho, en mi caso, hace algunas semanas tuvimos un problema con el documento, toda vez que éste se "arma" el día sábado y al jueves no sabíamos si el proyecto incluiría o no a uno de los candidatos presidenciales (Gabriel Quadri). En ese caso, el día lunes nos comentaron que sí sería incluido, el día martes nos dijeron que ya no, el día miércoles que siempre sí y el día jueves que "estaban por confirmarlo". Esto por supuesto retrasa la elaboración del producto.

En todo caso, los mecanismos de retroalimentación únicamente llegan, al menos a mi parecer, a los directivos y rara vez a la prole operativa. En aproximadamente año y medio de laborar en la empresa únicamente recuerdo tres juntas informativas con el personal del área. Sin embargo, debo señalar que buena parte de mi estancia ahí ha sido laborando desde casa.

Debo reconocer que la empresa ha suministrado cursos al personal, hace no mucho tomaron uno de lectura rápida. Sin embargo, los horarios en los que se tomaban los cursos se empalmaban con el horario laboral, generando atrasos en los proyectos.

Entrevista 3

Datos:

- Nombre: Christian Tilapa Xospa
- Edad: 27
- Puesto: Analista junior de Especialistas en Medios.
- Antigüedad en la empresa: 3 años 8 meses
- Si se ha desempeñado en otras áreas dentro de la empresa, especifique en cuáles y por cuánto tiempo las desempeñó: Síntesis (1.5 años); Radio y Televisión (10 meses); Análisis (1 año 3 meses).
- Fecha de entrevista: 18 de mayo de 2011

Preguntas

1. ¿Cuáles cree que son las principales problemáticas de la empresa a nivel organización?

La mala planeación a la hora de hacer contratos para dar los servicios. El área que realiza los contratos con los clientes no calcula en muchos casos (a falta de un conocimiento profundo de los diversos departamentos) la capacidad que se tiene para cumplir con ciertos productos (personal, insumos, generación de información). Me parece que de aquí se derivan todos los demás problemas.

La falta de coordinación (comunicación) y autoridad para poder resolver problemas entre un departamento y otro. No hay un coordinador general que esté al pendiente de los insumos de cada departamento, hay mucha burocracia en ese aspecto y eso genera fallas a la hora de realizar los productos. El área más cercana a este propósito sería Atención a Clientes, pero sólo terminan funcionando como un enlace o intermediario entre los departamentos, sin ningún tipo de autoridad o capacidad para resolver los problemas de operación, insumos de trabajo, problemas con el personal, etcétera, que se genera entre los diferentes departamentos.

Te lo ejemplifiqué con un caso: Cuando entra un nuevo cliente, la orden viene por medio del área de Atención a Clientes y cualquier cambio debe ser mediante este departamento. Lo mismo para cualquier petición por parte del cliente o la solicitud de material o insumos de trabajo de un departamento a otro. Es decir, hay comunicación entre coordinadores de departamentos pero esa comunicación no es un medio formal u oficial para la empresa, por lo que un coordinador no puede dar ninguna orden o hacer ninguna petición en un área que no sea la suya. La única comunicación formal u oficial es la que se hace mediante Atención a Clientes. Por lo que cualquier necesidad o problema no se puede realizar entre estas áreas sino hasta que la orden venga por parte de este departamento.

Ejemplo: Club América entra como cliente a Análisis (sólo a Análisis). La orden viene de Atención a Clientes diciendo: Tal cliente entra a partir de tal fecha y la entrega de su producto es para tal fecha. El área de análisis empieza a realizar el producto, de pronto nota (y esto a veces es muy difícil si la información es mucha) que hay falta de notas en prensa (insumos de trabajo para análisis). La coordinadora de análisis se comunica con el coordinador de prensa y el coordinador de prensa le contesta que ellos no saben porque no es su cliente, que la información es cargada mediante sistema cuya área responsable es Sistemas. Se va con el área de Sistemas y Sistemas no tiene claros los lineamientos para administrar los insumos para Análisis.

Esto se resuelve finalmente hasta que los problemas empiezan a surgir mediante una junta en la que los diferentes coordinadores exponen sus motivos y la directora general termina dando las órdenes correspondientes, esto en muchas ocasiones ya cuando hay quejas fuertes o sanciones por parte de los clientes.

2. ¿Cuáles son las principales problemáticas recurrentes de la empresa? (A nivel operativo en las distintas áreas que la componen)

1.-Me parece que uno sería la falta de homogeneidad en los criterios con los que se trabaja cada departamento a falta de una capacitación constante en este aspecto. Es decir, la metodología institucional o por cada departamento, existen, pero sólo se ven al inicio, al ingreso del trabajador, pero con el tiempo estos se olvidan, se confunden o no se tienen claros, lo que genera confusión y cada quien termina realizando el trabajo con criterios distintos y esto deriva en muchos problemas a la hora de trabajar en grupos o en equipos.

Por ejemplo: En Síntesis hay criterios que te dicen cómo hacer una síntesis, uno o dos párrafos máximo, que venga la mención del cliente y su contexto, pero esto en muchas ocasiones por la carga de trabajo no se cumple pues no hay el tiempo para poder poner la atención que se necesita a cada nota, cuya variación también afecta, pues hay notas desde una línea hasta un alto número de páginas como sucede en el caso de los reportajes. En radio se manejan tres principales criterios para poder redactar una nota: Versión.-Que es capturar la nota por completo. Resumen Pregunta-Respuesta: Capturar las respuestas del cliente o de quien esté haciendo referencia al cliente al opinar sobre algo. Resumen Tercera Persona. Hacer un resumen largo redactado en tercera persona. Hay mucha confusión respecto de estos criterios y terminan los capturistas redactando de formas muy distintas.

2.-La rotación y falta de movilidad del personal. El trabajo que realiza cada departamento llega a ser monótono y esto termina por fastidiar al personal que no cuenta con espacios de convivencia, ni de recreación. Los sueldos son bajos debido a una política en ciertas áreas en las que se considera que su personal sólo esta de paso. También hay políticas de aumento para este tipo de

personal, pero es muy lento. En otras áreas la carga de trabajo es mucha, lo que termina siendo para la mayoría no justo con sus percepciones.

3.- La falta de especialización y experiencia en su personal. Las personas con mayor antigüedad terminan muy fácilmente renunciando al trabajo cuando se les produce una mejor oportunidad. (Esto se debe a falta de pertenencia e identidad con la empresa). Los malos sueldos si se compara a las condiciones de trabajo (horario y carga de trabajo) terminan por no especializarse del todo, abandonando muy rápido el puesto, por lo que inversión en su capacitación y su experiencia terminan perdiéndose.

3. *¿Cuáles son las oportunidades que tiene la empresa con respecto a su entorno (mercado, clientes, competencia, productos/servicios)?*

Me parece que su infraestructura y experiencia la hacen ser unas de las empresas más importantes dentro del mercado. Las empresas cada vez le están dando más importancia a la eficiencia de su comunicación y el impacto que genera la imagen en los medios. Me parece que en la evolución de este pensamiento se debe ser más intenso en la promoción de los productos a través de un mayor equipo de ventas.

4. *¿Cuáles son los retos que tiene la empresa con respecto a su entorno (mercado, clientes, competencia, productos/servicios)?*

Me parece que la adaptación a las nuevas herramientas de información. Las noticias han dejado de tener en medios impresos y tradicionales como radio y televisión su principal fuente, las redes sociales cada vez evolucionan más y el reto sería tener la capacidad para poder generar productos de calidad en este ámbito.

5. *¿Cuáles son los mecanismos de retroalimentación que utiliza la empresa para mantener contacto con su entorno? Es decir ¿cómo busca información para el logro de sus objetivos?*

Me parece que el principal es la comunicación con los clientes, la contratación de consultores y auditores.

ANEXO 2

Instrumentos de medición para la realización de la auditoría comunicativa

Instrumento A. Cuestionario para trabajadores.

Escala Preferencial de Comunicación							
(Cuestionario A)							
Departamento en el que labora: _____						Folio: _____	
Fecha: ___/___/2012							
<p>Instrucciones: A continuación se presentan 35 afirmaciones sobre la comunicación interna en esta área de la empresa. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de opción que mejor describa su opinión acerca de esa información. No hay límite de tiempo, no hay respuestas correctas o incorrectas, la única respuesta correcta es su honesta opinión. Asegúrese de marcar una respuesta por cada enunciado; si desea hacer algún comentario puede hacerlo al reverso de esta hoja.</p>							
Preguntas	Opciones de Respuestas						
	1	2	3	4	5	6	7
	EN MUY FUERTE DESACUERDO	EN FUERTE DESACUERDO	EN DESACUERDO	SIN OPCIÓN	DE ACUERDO	EN FUERTE ACUERDO	EN MUY FUERTE ACUERDO
1. El fracaso de la información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de la empresa es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado.							
2. Esta empresa deberá contar con un sistema formal por medio del cual los empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan.							
3. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo de la empresa.							
4. La mejor manera de comunicación entre Dirección General y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal.							
5. La Dirección General debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.							
6. En el momento en que se tomen decisiones por parte de la gerencia deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones.							
7. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses.							

8. La empresa debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y Dirección General.							
9. La Dirección General debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados.							
10. Los empleados deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo.							
11. Cuando la Dirección General informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el porqué de tales cambios.							
12. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán más en equipo.							
13. Los empleados deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancia y estado financiero de la empresa.							
14. Es obligación del coordinador del área solicitar y escuchar los puntos de vista de aquéllos a quienes supervisa.							
15. La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado.							
16. Los miembros de determinado grupo afectado, deberían ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se dé al resto de la compañía.							
17. La Dirección General debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazos.							
18. El empleado debería sentirse con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de personal.							
19. Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la empresa.							
20. Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades.							
21. El mejoramiento en el trabajo personal está influido por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la Dirección General.							
22. El empleado debe tener completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son							

calculados.							
23. La efectividad de la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación.							
24. La Dirección General debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran a la empresa, que afectan al empleo y a su imagen pública.							
25. Los empleados deberían tener una información continua acerca del proceso de la producción en la empresa.							
26. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados las razones de ese rechazo.							
27. Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación.							
28. Si se presenta un problema en el que un empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse libre de hacerlo?							
29. Los empleados deberían sentirse libres de discutir con sus coordinadores acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales.							
30. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la empresa de la cual forman parte.							
31. Esta empresa tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados.							
32. Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la empresa para obtener ganancias y utilidades.							
33. La difusión informativa y noticiosa en la empresa es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados.							
34. La participación activa de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna en la empresa.							
35. Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios de la empresa.							

¡Gracias por su valiosa colaboración!

Instrumento B. Instrumento de medición del flujo comunicativo del área de Análisis de EM

Diagnóstico de Flujo de Información en la Organización	
Fecha: _____	FOLIO: _____
Departamento en el que labora: _____ ()	
Instrucciones: <i>Responda las siguientes preguntas con la mayor precisión posible, circulando la letra del inciso según sea el caso, dejando en blanco los paréntesis. No existen respuestas correctas o incorrectas. Esta información únicamente persigue fines estadísticos.</i>	
Celebración del XVIII Aniversario de Especialistas en Medios	
1. Exactamente ¿qué día y a qué hora obtuvo la información que aparece arriba o alguna parte de ella? Día: _____ Hora: _____	
2. De las opciones siguientes marque la que más se acerque a la información que usted obtuvo sobre la celebración del XVIII Aniversario de EM: a) Sí, la conocí completamente () b) No, no supe nada sobre la celebración () c) Sí, conocí parte de la información sobre dicho festejo. De ser así describa qué información conoció al respecto: () _____ _____	
3. ¿Recibió usted una versión distinta de la información que recibió respecto a este evento? a) Sí () PASE A LA PREGUNTA 4 b) No () DETÉNGASE Y ENTREGUE EL CUESTIONARIO	
4. ¿De quién recibió primero la información? <i>Elija sólo una respuesta.</i> a) Recursos Humanos () b) Capacitación () c) Dirección General () d) Coordinador/a del área donde me desempeño () e) Compañeros del área donde me desempeño () f) Compañeros de trabajo de otras áreas () g) Otros. Especifique: _____ ()	
5. ¿Por qué medio recibió primero la información? Marque sólo una opción de las que se presentan a continuación: a) Cartas personales de la empresa..... () b) Hablando con una persona..... () c) Pizarra de avisos / periódico mural..... () d) Hablando por teléfono..... () e) Boletín de la empresa..... () f) Platicando con 2 ó 3 personas () g) Video de la empresa..... () h) En una junta o conferencia () i) Periódico o revista () j) Lo escuché indirecta o accidentalmente..... () k) Lo vi acontecer..... () l) Por la radio o la tv..... () m) Yo generé la información..... () n) Otros, especifique: _____ ()	
6. Aproximadamente ¿cuánto tiempo hace que recibió la información? Marque la respuesta según su experiencia: a) Hoy b) Ayer c) Esta semana L M M J V S D d) La semana pasada L M M J V S D e) Hace dos semanas L M M J V S D f) Hace tres semanas g) Hace más de tres semanas	
7. ¿A cuántas personas de la empresa les dio usted esta información? a) Ninguna b) 1 c) 2 d) 3 e) 4 f) 5 g) Más de 5	
Cerciórese de haber respondido con claridad las preguntas antes de entregar el cuestionario. Si tiene algún comentario adicional puede hacerlo a continuación. _____	
¡Gracias por su valiosa colaboración	

Anexo 3

Matrices de resultados. Sistematización de lexias a partir de la aplicación de entrevistas a profundidad

Anexo 4. Matriz de resultados obtenidos a partir de las entrevistas a profundidad

Cuadro A. Experiencia / Expectativas. Proyecto de vida vs. Proyecto profesional y Libertad creativa en EM

Categorías/Personas		Sujeto 1: Allan Orozco (AO) [Análisis]	Sujeto 2: Arturo Martínez (AM) [Intendencia]	Sujeto 3: Celene Íñiguez (CI) [Análisis]	Sujeto 4: Natalia Gómez (NG) [Radio y Televisión]	Sujeto 5: René Hernández (RH) [Análisis]
Experiencia / Expectativas	Proyecto de vida/Proyecto profesional	Y si en ese entonces lo veía como un trabajo de paso, ahora lo veo más como un trabajo de paso.	yo en mi vida jamás pensé que iba a llegar a lavar un baño, pero la urgencia de trabajar, de querer sacar a mis chavos, en ese tiempo estaban estudiando	por más que tú estés comprometido con la empresa, pues la inflación y la vida diaria está manchada y que eso no lo vean, entonces sí es complicado	el sueldo es muy bajo ... ya no me alcanza para nada.	en parte que si he visto aquí cierto desarrollo para mí, pero también básicamente porque no he tenido otra opción
		ahí trabajas y sí esperaras que se te tomara en serio, porque no eres un becario...Me da la impresión que aquí van a hacer las cosas que pida el cliente y que el acuerdo al que lleguen arriba, que mi opinión no vale, no es tomada en cuenta, pese a que creo que debería ser tomada en cuenta porque soy quien hace el producto.	Me siento a gusto con mi trabajo, porque bien que mal, poco que menos, me ha dado, me sigue dando y gracias a mi esfuerzo porque uno también tiene que hacer un esfuerzo también para poder lograr algo.	A mí me agrada la empresa, porque tienes la facilidad de leer muchas cosas, aprendes mucho, y eso a mí me gusta	En mi área yo la verdad no considero trabajar en ella por mucho tiempo, no es un trabajo que quiero tener de por vida	He aprendido mucho aquí. Y contento con lo que hago, pues sí, sí me gusta lo que hago, pero sí entiendo que hay cosas que se pueden modificar, como: la relación entre la empresa y el trabajador, la comunicación entre la empresa y el trabajador y pues ciertas medidas que podrían adoptarse para beneficiar o aminorar como el golpe económico que sí van resintiendo los salarios.
	Libertad creativa/de propuesta	No se obtuvo información sobre este tópico	No se obtuvo información sobre este tópico	la verdad es que son muy cerrados, porque pues ya los productos ya se vendieron	No se obtuvo información sobre este tópico	Porque finalmente eres una persona con voz, pero no voto (...) su visión es así de "no, así es la cosa", cuadrada, así ha funcionado entonces no le muevas"

Cuadro B. Comunicabilidad. Relación con otras áreas

Categorías/Personas		Sujeto 1: Allan Orozco (AO) [Análisis]	Sujeto 2: Arturo Martínez (AM) [Intendencia]	Sujeto 3: Celene Íñiguez (CI) [Análisis]	Sujeto 4: Natalia Gómez (NG) [Radio y Televisión]	Sujeto 5: René Hernández (RH) [Análisis]
Comunicabilidad	Relación con otras áreas	yo siento que es como un teléfono descompuesto, el mensaje va llegando cada vez más distorsionado	como no tienen la delicadeza de presentar a la gente, pues no sabes ni quién es quién, ni quién es Juan ni quién es Pedro y así menos vas a tener esa confianza como de convivir más con la gente	si tú no te sientes integrado en el grupo en el que estás, pues vas a hacer las cosas mal, vas a venir de malas, y eso es lo que también mucha gente de Recursos Humanos, incluso a los jefes de cada área se les pasa por alto.	Me estuvieron dando largas y largas y largas "sí, en cinco minutos te cambio tu máquina... sí, mañana", entonces ¿por qué no decirme las cosas claramente? Así de "no, hasta que no me lo autoricen" sino que me traían ahí, vuelta y vuelta.	No hay una buena comunicación para saber cuáles son las necesidades de ti como empleado, entonces van capacitando conforme a ellos se les ocurre.
				No puede ser que haya tanto movimiento de personal y sobre todo de áreas estructurales como son Recursos Humanos ¡y que ninguno haya leído algo de la nueva ola de recursos humanos! O sea, parece que trabajamos en una mina...	sí he detectado que cuando existen problemas, en cada una de las áreas, todo se trata como muy abajito del agua, como que todo es secreto y siento que a los jefes de las áreas les da miedo que los problemas de sean del conocimiento de las presidentas de la empresa	

Cuadro C. Comunicabilidad. Canales formales de comunicación

Categorías/Personas		Sujeto 1: Allan Orozco (AO) [Análisis]	Sujeto 2: Arturo Martínez (AM) [Intendencia]	Sujeto 3: Celene Íñiguez (CI) [Análisis]	Sujeto 4: Natalia Gómez (NG) [Radio y Televisión]	Sujeto 5: René Hernández (RH) [Análisis]
Comunicabilidad	Canales formales de comunicación	a todo respondían "manden un mail... manden un mail, manden un mail, manden un mail"	No se obtuvo información sobre este tópico	Las herramientas, los instrumentos de comunicación son demasiado escuetos, no cumplen. Pero pues nunca hay como una retroalimentación y sobre todo porque luego hay quejas que no puedes mandar al memorándum, por ejemplo las quejas que presentamos en Bancomer, es una situación que por más que se dé, por más que se diga, no lo cubren.	Creo que no está muy bien manejada la comunicación interna de la empresa, realmente si nos enteramos de algo es por mis jefes ya sea Lupita o Enrique que de repente se paran en medio de nuestra área y nos dan el aviso.	Se oficializa a través de memorándums y de correos electrónicos... En el caso de Análisis si el coordinador decide que así debe ser pues así lo transmite a veces a través de correos electrónicos, en las cuentas personalizadas que tenemos o verbalmente, dependiendo"
		no noto como un canal de comunicación que no sea ir a hablar con Maru, el formal		Pues mi jefa directa y ya (...) Las herramientas que utilizo para diferentes áreas, para peticiones y demás es el correo electrónico, que también es muy impersonal		Creo que sí funcionan, pero está como lleno de burocracia, pero tiene más un sentido de protección de lo que yo te estoy diciendo, más que con un objetivo claro que todos trabajemos en conjunto y en la misma sintonía
				(Sobre el mural de avisos) cumple su función básica de tratar de incorporar a todas las áreas poniendo una hoja de cumpleaños, pero de ahí en fuera, yo creo que sí es una herramienta práctica pero está muy mal utilizada, no se le ha explotado como tal."	(Sobre el mural de avisos) Yo creo que es útil, pero no estamos acostumbrados a acercarnos a él	(Mural de avisos) "Creo que está subutilizado o que no se utiliza adecuadamente, a veces no es el medio indicado, no es el mejor, pues, porque como la gente está sensibilizada hacia que tiene información que es como paja, pues ya la gente no lo pena, no se detiene a revisarlo, y me parece que es ineficaz."

Cuadro D. Comunicabilidad. Canales informales de comunicación

Categorías/Personas		Sujeto 1: Allan Orozco (AO) [Análisis]	Sujeto 2: Arturo Martínez (AM) [Intendencia]	Sujeto 3: Celene Íñiguez (CI) [Análisis]	Sujeto 4: Natalia Gómez (NG) [Radio y Televisión]	Sujeto 5: René Hernández (RH) [Análisis]
Comunicabilidad	Canales informales	el informal para mí siempre ha sido René, y de hecho es una persona con la que me siento más cómoda platicando, porque siento que agarra más la onda... igual no puede hacer nada, pero de menos agarra la onda	No se obtuvo información sobre este tópico	es una empresa muy familiar, es como un chismerío	<p>Pues primero entre mis compañeros que estamos en la misma situación y nos comprendemos unos a otros. (...)</p> <p>Cuando fue el aniversario de la empresa también lo publicaron ahí (en el mural de aviso) y había un invitado que fue El Hijo del Santo, lo invitaron al festejo y ahí estaba publicado hasta que lo escuché como chisme que ni lo podía creer</p>	<p>Entonces muchas veces las instrucciones se transmiten como nada más a través de boca en boca y pues hay cosas que quedan entre dicho, hay cosas que no se dicen bien, no hay una comunicación efectiva, así como tal, lo cual redundo en que de repente se hacen las cosas mal o no se llegan a los objetivos que se tienen planeados o hay que repetir las cosas, o sea, deriva en pérdida de tiempo y falta de comunicación.</p>
						<p>nosotros que utilizamos el chat, siento que te quita mucho tiempo el estar de pronto escribiendo y te tienes que dar el tiempo también para ver lo que están escribiendo los demás y como estas concentrado en tu trabajo, de repente ves que ya se escribieron dos, tres párrafos que no los pudiste leer</p>

Cuadro E. Comunicabilidad. Retroalimentación entre compañeros

Categorías/Personas		Sujeto 1: Allan Orozco (AO) [Análisis]	Sujeto 2: Arturo Martínez (AM) [Intendencia]	Sujeto 3: Celene Íñiguez (CI) [Análisis]	Sujeto 4: Natalia Gómez (NG) [Radio y Televisión]	Sujeto 5: René Hernández (RH) [Análisis]
Comunicabilidad	Retroalimentación	Blanca nos pidió que si teníamos observaciones de cómo mejorar el trabajo en análisis y demás, que le mandáramos un mail. Y René sí lo mandó y de hecho recuerdo que lo mandó y él hizo una práctica muy sana, que lo mandó con copia a todos.	yo muchas veces he hablado con ellos, pero así te lo toman como de "ah, está loco este cabrón", o sea, como que no lo toman muy en cuenta	puede ser que te respondan "sí, sí lo vamos a hacer" y nunca lo hagan. O puede ser que nunca te respondan y ya lo hicieron, entonces es un volado, pero al menos tienes la seguridad que si alguien te reclama en algún momento, también lo pones como protección también hacia tu persona: "yo lo mandé" y te desafanas, es triste, pero es así.	yo soy capturista y tengo que acercarme con algún monitorista a preguntarle algo, algún dato y pues sí tenemos toda la libertad de acercarnos y nadie se considera un tonto por ir a preguntarle algo que no conoce	sí pienso que estar concentrados como equipos de trabajo por cuentas, facilitaría el trabajo. No es que no lo pueda salvar la otra parte, pero siento que mejoraría la comunicación.
			Pues porque en ocasiones, yo reviso las áreas y he visto dos o tres anomalías, de parte de ellas y les he dicho y "no pues, sí lo hago, sí lo hago", pero así nada más me dicen, pero no lo hacen, entonces para mí es desgastante y antes sí hacía unos corajotes, ahora ya no, ahora ya he tratado de mantener un poco más la calma	No se obtuvo información sobre este tópico		hay una muletilla aquí, que debe haber en un montón de lados, que es "es que lo pidió la licenciada Mireles" y es así y ya, ipues lo habrá pedido Dios, pero aquí esto se lleva 20 minutos!, o sea ¡sí! Ser respetuosos de que las cosas llevan un tiempo, las cosas bien hechas

Cuadro F. Comunicabilidad. Retroalimentación Jefe-Empleado

Categorías/Personas		Sujeto 1: Allan Orozco (AO) [Análisis]	Sujeto 2: Arturo Martínez (AM) [Intendencia]	Sujeto 3: Celene Íñiguez (CI) [Análisis]	Sujeto 4: Natalia Gómez (NG) [Radio y Televisión]	Sujeto 5: René Hernández (RH) [Análisis]
Comunicabilidad	Retroalimentación	Yo siento que a nosotros no se nos comunican bien las cosas y esto obviamente genera problemas.	siempre le he dicho al licenciado este y siempre "lo voy a ver, lo voy a ver", pero nunca lo ven	Es muy incómodo, que de repente te enteres, no sé, cuando estaba trabajando doble tiempo, de los sábados y todo por lo del Senado, creo, una onda así, Maru ya no nos dijo "ya se acabó bueno, al menos a mí ya no me dijo "ya se acabó tu tiempo" y de repente me llega un correo de la administradora y me dice: "bueno, y entonces ¿cuándo se le va a dejar de pagar tiempo extra a Celene, a Lalo y a René?" y yo dije, o sea... No hay nada de malo, al fin y al cabo sé que va a pasar, no me van a dejar el mismo sueldo, pero, sí sería bueno, que no te sintieras como objeto, de cuando sí lo pones y cuándo no.	tengo dos jefes y mi jefa se ha portado muy abierta y muy amigable con nosotros, entonces también siento la confianza de poder platicar con ella, incluso ella tiene la facultad de poder tomar decisiones dentro de nuestra área. Después de eso, ya sigue mi otro jefe, que tiene un poco más de rango que la otra persona, pero sí en cuanto igual por mi género, femenino, siento que me es más fácil platicar con mi jefa que con el jefe.	tienes que pedir permiso para todo, entonces eso creo yo que al final de cuentas sí va desgastando a los trabajadores
	Jefe	O sea, si yo un día no iba a trabajar, ella no me iba a hablar para saber qué pasaba conmigo, que yo tenía la obligación de hablar y decirle: no voy a ir, me levanté tardísimo y estoy rascándome las bolas. Y ella me dijo "es que yo no lo voy a hacer" y eso para mí es una cultura laboral muy antigua. Yo entiendo que yo soy su subordinado y que yo le tengo que rendir cuentas a ella.	creo que tú te has dado cuenta, aquí si eres amiguito así de darle tu manita, te echan la mano, pero si no "vamos a verlo, vamos a platicarlo, vamos a verlo"...		nuestros jefes nos dicen que cualquier cosa que necesitemos nos acerquemos con ellos y les preguntemos (...) Entre jefes veo que se llevan bien y en relación jefe-empleado, pues sí, también nos llevamos todos bien.	Sí, se pregunta, pero no baja bien la información, hay como ciertos candados, que yo considero que no debería de haber (...) también se está burocratizando la información, más que como información como tal, adolecemos de una burocratización de los procesos de información.

Cuadro F. Comunicabilidad. Retroalimentación Organización-Empleado

Categorías/Personas		Sujeto 1: Allan Orozco (AO) [Análisis]	Sujeto 2: Arturo Martínez (AM) [Intendencia]	Sujeto 3: Celene Íñiguez (CI) [Análisis]	Sujeto 4: Natalia Gómez (NG) [Radio y Televisión]	Sujeto 5: René Hernández (RH) [Análisis]
Comunicabilidad	Orozco Regañó a los especialistas - te ampliamente	En Especialistas no hay, no hay una retroalimentación entre lo que hacen sus empleados y lo que venden los directivos y esto hace que pues, como pinches zombies, no hacemos otra cosa más que lo que nos piden hacer.	aquí los puestos se los pasan por el arco del triunfo	nunca baja la información correcta, ellas (las dueñas) no dan la información fácil	No se obtuvo información sobre este tópico	De repente las medidas que se adoptan a nivel de la empresa ahí si no hay como mucha manera de objetarlas o expresar el punto de vista del trabajador, por lo mismo otra vez, por los liderazgos que hay en cada área, entonces creo que ahí si se dificulta un poco.
		Pero yo creo que Especialistas es un trabajo, que por la naturaleza del trabajo que hace, no se puede dar el lujo de no tener información, que no fluya la información.				
		Yo siento que la comunicación en especialistas es muy vertical y yo esperararía que fuera más horizontal.	Pues la comunicación aquí en la empresa yo la veo, muy distante ¿cómo le podemos decir? No es con armonía la comunicación ahí, porque a pesar de que debería de ser, que es una empresa chica, que debería haber comunicación entre todos los compañeros de la empresa, pero aquí no hay eso, porque cada quien soluciona o darle solución a sus problemas aunque el departamento sea de cinco, seis personas, como que no les gusta percibir un apoyo de otros departamentos.	yo creo que el problema de la comunicación, en parte ha sido porque todo mundo ha pensado que si así están las cosas, así deben de seguir		no consultar, no preguntar a tus trabajadores, tomándolos en cuenta como generadores de cambios positivos y generadores de propuestas viables, ahí si es donde falla la comunicación.

Cuadro G. Comunicabilidad. Retroalimentación Cliente-Empleado

Categorías/Personas		Sujeto 1: Allan Orozco (AO) [Análisis]	Sujeto 2: Arturo Martínez (AM) [Intendencia]	Sujeto 3: Celene Íñiguez (CI) [Análisis]	Sujeto 4: Natalia Gómez (NG) [Radio y Televisión]	Sujeto 5: René Hernández (RH) [Análisis]
C o m u n i c a b i l i d a d	R e t r o a l i m e n t a c i ó n	Celene de pronto sí va a juntas con la gente de Bancomer, va Maru, va Celene y no sé quién más vaya, y Celene sí se entera de qué piensan (...) yo no sé por qué los demás proyectos no tiene esta clase de cosas.	No se obtuvo información sobre este tópico	Prensa, Síntesis o Radio, no se encargan de clientes así como nosotros, un contacto más directo	No se obtuvo información sobre este tópico	En el caso de las licitaciones, que se maneja mucho aquí, sí te avisa, el departamento de Ventas, por ejemplo avisa en este caso a Análisis sobre las fechas para licitar algún servicio y las bases, te las hacen llegar, te dicen que las leas, si es factible realizar el servicio o no, te piden tus requerimientos, y si tienes alguna duda sobre la licitación pues que las hagas llegar para que ellos a su vez cuando vayan a la junta de aclaración de bases las externen y reciban la retroalimentación del cliente.

Cuadro H. Conflictos. Conflictos operativos

Categorías/Personas		Sujeto 1: Allan Orozco (AO) [Análisis]	Sujeto 2: Arturo Martínez (AM) [Intendencia]	Sujeto 3: Celene Íñiguez (CI) [Análisis]	Sujeto 4: Natalia Gómez (NG) [Radio y Televisión]	Sujeto 5: René Hernández (RH) [Análisis]
C o n f l i c t o s	C o n f l i c t o s o p e r a t i v o s	Pienso que no hay retroalimentación, en qué salió bien, en qué salió mal (Si yo me pusiera a escribir un libro sobre todas las anomalías que ellas dejan, ya las hubieran corrido, te lo juro, Mary, pero qué pasa, pues su manera de ser es así, no las voy a hacer cambiar, y perjudicándolas pues yo no me voy a beneficiar, porque aquí no te van a dar un ascenso por hacer eso.	el hecho de que haya tanto movimiento de personal pues sí te afecta, pero eso es lo malo, que ni siquiera los encargados tienen como muy claro cuáles son las especificaciones de cada uno, por eso pasa lo mismo con Ventas.	necesito el internet como una herramienta básica de trabajo y nos la niegan, o sea, realmente son los monitoristas los que a lo mejor tienen su computadora con acceso a internet y los demás pues nos fregamos ¿no?	Calificamos un día de información que no se iba a usar ¡perdimos un día! Y después a las carreras, porque no hubo una comunicación efectiva de lo que se requería, partiendo por ahí... porque el güey este del Navarro llega muy acá, así y a la hora que le entregas las cosas: "No, es que no era así" ¡¿Y a qué hora me dijiste cómo era, güey?! Pero pues ese es trabajo de Maru ¿no?
		Entonces creo que ahí está rota la comunicación, entre la jefa del área y entre los que elaboran el producto.	ni me siento mal, ni me siento totalmente a gusto, por la situación que a veces hay, de que es muy difícil batallar o trabajar con señoras (...) las mujeres que son un poco conflictivas	el principal problema es que no ha habido la disposición de juntar a las áreas operativas, valga la expresión, de cada área, porque por ejemplo, tú estás en un proyecto, y tu cliente de repente, en el paso de cómo lo vas haciendo, tiene ciertos requerimientos que te aliviaría mucho que las demás áreas te echaran la mano.	Es muy burocrático incluso hacer un cambio de equipo de cómputo.	

Cuadro I. Heteroimagen. Heteroimagen de Especialistas en Medios

Categorías/Personas		Sujeto 1: Allan Orozco (AO) [Análisis]	Sujeto 2: Arturo Martínez (AM) [Intendencia]	Sujeto 3: Celene Íñiguez (CI) [Análisis]	Sujeto 4: Natalia Gómez (NG) [Radio y Televisión]	Sujeto 5: René Hernández (RH) [Análisis]
Heteroimagen	Heteroimagen de la	Creo que Especialistas es una empresa que está muy anclada a procesos muy del pasado	aquí tú sabes que son muy delicados.	La empresa es una empresa familiar. O sea, las señoras, las dueñas, jamás van a repartir el poder entre nadie más.	considero que está mal que los problemas se traten como un secreto y que todos tengan miedo de que los superiores o que las jefas, las presidentas se lleguen a enterar de las situaciones de la empresa.	la empresa que tiene un origen y un manejo que no ha sido institucional, sino un manejo familiar, totalmente vertical, pues eso ha permeado a los demás departamentos que se van creando conforme va creciendo la empresa
				siempre quieren hacerlo como una onda fábrica		parece así como un matriarcado, más allá de una cuestión empresarial y profesional e institucional
		Especialistas es de pronto una empresa que pierde tiempo, que desperdicia tiempo, esfuerzos y hasta dinero	me refiero a que tienen equipo y equipo y ahí lo veo arrumbado, equipo que realmente sirve, que en algún determinado momento podrían reparar, no habría necesidad de estar comprando equipo nomas por comprar.	Es como un matriarcado, porque las dos jefas son las abuelas, y cada encargado de área es el encargado de llevar a sus hijitos que son todos		Pienso que a veces se atiende más a la perspectiva como empresario o como dueño del negocio, desde el punto de vista más del regañón, ¿no? Cuando se podría cambiar la visión, hacia ir como acompañados trabajando en pos de un mismo objetivo
				Maru, Blanca Puebla, Enrique, o sea, son jefas de hace siglos, ellos han estado ahí por eternidades		no hay como mucha cuestión de autocrítica entre las direcciones de los departamentos, pues eso sigue permeando La imagen corporativa de la empresa, como yo la percibo, debe dejar de ser más como una mamá o tía regañona y más como un compañero (...) con una visión más apegada al trabajador

Cuadro J. Heteroimagen. Heteroimagen de los altos y medios mandos

Categorías/Personas		Sujeto 1: Allan Orozco (AO) [Análisis]	Sujeto 2: Arturo Martínez (AM) [Intendencia]	Sujeto 3: Celene Íñiguez (CI) [Análisis]	Sujeto 4: Natalia Gómez (NG) [Radio y Televisión]	Sujeto 5: René Hernández (RH) [Análisis]
Heteroimagen	Heteroimágenes mandos altos y	<p>hay un asunto de confianza, favoritismos, yo creo que eso es un botón, de cómo con algunos se comunica más y como con algunos se comunica en menor manera".</p>	<p>pero yo digo que deberían ser los dueños, las dueñas equis, deberían ser un poco más accesibles y yo creo que hasta tendrían una gran empresa</p>	<p>Yo personalmente, yo sé que si el día de mañana hay un problema, difícilmente creo que ella dé la cara por el trabajo o por alguien más. Creo que es muy buena onda, creo que funciona, pero yo no creo que sea una de las jefas que defienda a su gente (...) A menos claro que ella se vea involucrada, pero fuera de eso, yo no lo creo.</p>	<p>Es un poco complicado hablar con él porque tiene mucho trabajo o poco tiempo para platicar con las personas, no es tan empático como podría ser mi jefa que sí entiende la situación, lo siento más frío.</p>	<p>Creo que es un poco como paternalista, desde el punto de vista de acción y reacción, o sea lo que tú haces, yo te lo voy a castigar porque te estoy viendo, pero pocas veces se percibe una cuestión, una actitud propositiva</p>
		<p>Maru es una operativa más, además de sus funciones administrativas, es una operativa más y entonces obviamente eso a ella no le permite estar al tanto todo</p>	<p>(Sobre el respeto entre la gente) Pues podría haber, pero siempre y cuando lo fomentaran ora sí que los ejecutivos, porque creo que su labor de un ejecutivo es encausar a los empleados, te vuelvo a repetir, no sé, una motivación. (...) si desde arriba no viene eso, menos de los compañeros, porque cada quien busca su espacio, cada quien busca su ventaja, su economía, su bienestar.</p>	<p>Nuestra jefa tampoco es una persona que le guste innovar o probar otras cosas porque si ya lo aceptó así, ya tiene que ir así, no hay más, no puede ser más.</p>	<p>(Sobre las presidentas) sí tengo como cierta admiración hacia ellas y más porque son mujeres, el sostener una empresa tan compleja como te estoy diciendo; las veo personas serias y personas con un nivel cultural alto, sí llega a ser hasta como un ejemplo, pero aquí en la empresa no podemos aspirar a tener un puesto como el de ellas, porque ellas son las presidentas y las dueñas y se acabó.</p>	

Cuadro K. Heteroimagen. Heteroimagen de los altos y medios mandos

Categorías/Personas		Sujeto 1: Allan Orozco (AO) [Análisis]	Sujeto 2: Arturo Martínez (AM) [Intendencia]	Sujeto 3: Celene Íñiguez (CI) [Análisis]	Sujeto 4: Natalia Gómez (NG) [Radio y Televisión]	Sujeto 5: René Hernández (RH) [Análisis]
Habitabilidad	Relaciones interpersonales	No se obtuvo información sobre este tópico	Últimamente, yo le ayudo al ingeniero, le echo la mano pero por amistad, pero haz de cuenta que nos llevamos tan padre que me dice "ayúdeme a poner una lámpara" "ah, yo le ayudo, no se preocupe", voy le ayudo y lo que tú quieras, pero no he dejado hasta la fecha, de seguir ayudando a hacer labores de mantenimiento	Yo creo que sí hay, pero también es el hecho que pasamos tanto tiempo juntos (...) Yo considero a Lalo un amigo, a René más o menos (risas). Pero también porque René es una persona como que siempre es el simpático, René siempre es así de "amigo, amigo, amigo" aunque no sepas nada de su vida. Yo creo que sí hay amistades... Elsa y "El Doctor", esos dos son íntimos...	Yo creo que si eres una persona sociable, puedes hablar, platicar muy bien con personas de otras áreas, pero sí, la empresa no promueve que tengamos relación con otras personas (...) me parece mal porque a fin de cuentas todos trabajamos en el mismo lugar y todos dependemos de los demás y viceversa para que salgan bien las cosas.	obviamente que coincidas con ciertas personas en trabajos por cuenta. se llevan bien porque es obvio que tienen más relación, porque trabajan juntos en una misma cuenta y eso también cataliza las buenas relaciones, salvo contadas excepciones, que de plano no se llevan con nadie, pero es como raro, en el área de Análisis es muy raro.
				Hay proyectos en los que tienen más gente como son los del PRI, que es una ventaja puedas estar platicando con diferentes personas sobre un mismo tema		

Cuadro K. Habitabilidad. Ambiente de trabajo

Categorías/Personas		Sujeto 1: Allan Orozco (AO) [Análisis]	Sujeto 2: Arturo Martínez (AM) [Intendencia]	Sujeto 3: Celene Íñiguez (CI) [Análisis]	Sujeto 4: Natalia Gómez (NG) [Radio y Televisión]	Sujeto 5: René Hernández (RH) [Análisis]
Habitabilidad	Ambiente de trabajo		Ya la gente la veo así hosca (...) Pero sí hace mucha falta aquí la comunicación entre todos los compañeros, no hay esa armonía como para que hubiera un poco de más unión en la empresa			Pero creo que la comunicación a nivel personal y como equipo de trabajo, pues se salva, sí hace como llevadero el día
		De pronto hay momentos en los que el lugar es como un salón de clases	aquí cada quien que se rasque con sus uñas, digo, es malo decirlo y estoy haciendo mal en decirlo pero la verdad hay mucha desunión, yo así lo veo.	En el área es bueno (...) siempre es bueno saber que siempre hay así como algunos personajes como que median las cosas, entonces yo creo que en el área está decente (...) somos cordiales	Bien, creo que todos nos tratamos con respeto (...) Es un ambiente relajado, no tenemos que venir como queramos, traer nuestra comida, opinar de lo que queramos, no nos prohíben tener amistad entre nosotros. He encontrado a muy buenas personas, he hecho buenos amigos, entonces por el lado del ambiente de trabajo, sí me gusta.	se sigue manejando como un negocio pequeño, en el cual la visión de pocas personas es la que permea ahí, la que rige las relaciones ahí, entonces eso lleva a que el ambiente de trabajo pueda ser un poco tenso, porque si los liderazgos, la gente a la que se le va delegando los liderazgos, comulga con la manera de manejar la empresa, entonces vaya, la relación se va como multiplicando, como copiando.

Cuadro L. Habitabilidad. Ritos y costumbres

Categorías/Personas		Sujeto 1: Allan Orozco (AO) [Análisis]	Sujeto 2: Arturo Martínez (AM) [Intendencia]	Sujeto 3: Celene Íñiguez (CI) [Análisis]	Sujeto 4: Natalia Gómez (NG) [Radio y Televisión]	Sujeto 5: René Hernández (RH) [Análisis]
Habitabilidad	Ritos y costumbres	<p>cada que llega alguien nuevo hacen una dinámica de integración, que no está mal y convivir como diez minutos y luego todos váyanse a sentar a su lugar. Lo de los cumpleaños, que ah, está bonito eso, que alguien cumple años en el área, y todos secretamente, digo, ya sabes que si es tu cumpleaños, te va a tocar algo, pizza, pastel, alguna cosa e igual convivimos unos minutillos</p>	<p>yo veo que en algunas áreas hacen convivios, su santo de fulano, tienen el buen detalle de un abrazo, cooperamos para comprar algo y convivimos.</p>	<p>Lo que siempre se hace es entrar en polémica en algún momento</p>	<p>si es cumpleaños de alguien, sí podemos organizar un pastel, una comidita. O igual si es un festejo, un día patrio, de Día de Muertos, de Halloween, también nos dan la facilidad de hacer un pequeño convivio</p>	<p>ya ves que tenemos que si los pasteles, por ejemplo. Que si se procura que de alguna manera, bueno, la chamba hay que sacarla, pero que no pase desapercibido los días de cumpleaños. Que si hacemos que algún intercambio, o de repente, llevamos comida y comemos ahí o tratamos de hacerlo todos juntos.</p>

Cuadro M. Grupos. Grupos y subgrupos de Especialistas en Medios

Categorías/Personas		Sujeto 1: Allan Orozco (AO) [Análisis]	Sujeto 2: Arturo Martínez (AM) [Intendencia]	Sujeto 3: Celene Íñiguez (CI) [Análisis]	Sujeto 4: Natalia Gómez (NG) [Radio y Televisión]	Sujeto 5: René Hernández (RH) [Análisis]
Grupos	Grupos y subgrupos	Al final te vuelves como una maquina que hace lo que debe de hacer; en Radio harán lo mismo, en Prensa harán lo mismo, con sus diferencias no sé	no sé si has ido a algún aniversario, a alguna fiesta de fin de año, ves caras, pero cada quien su grupito, no hay esa convivencia, muy a pesar de que estamos en un lugar reunidos, no hay esa convivencia, como que muchos ni se hablan, muchos ni nos conocemos, la verdad, muchos ni nos conocemos	Hay un grupo central, yo me imagino, que son los que siempre han estado desde hace siglos, son los que casi casi fundaron Análisis, por ejemplo, Lalo, René, Araceli, Maru, ellos son el grupo central..	No se obtuvo información sobre este tópico	Siempre ha habido una buena dinámica, pero ahora el equipo es grande. Entonces de repente hay como ciertos grupitos, lo cual es natural en cualquier organización y en cualquier equipo de trabajo, pero creo que dentro de todo sí se salva una buena relación es difícil que áreas como Prensa, como Radio y Televisión, como síntesis, que además tienen tiempos límites para entregar su trabajo prácticamente inmediatos, sus horarios de trabajo tampoco les permiten mucho, pues darse tiempo para analizar y para emitir un reclamo, o sea, trabajan de noche, trabajan de madrugada, y nosotros tenemos un horario como más común entre las demás empresas y el que tengamos tiempos de entrega más holgados nos permite incluso llevar una mejor relación entre nosotros y comentar incluso ese tipo de cosas y llegar a acuerdos

Cuadro N. Grupos. Autoimagen del grupo

Categorías/Personas		Sujeto 1: Allan Orozco (AO) [Análisis]	Sujeto 2: Arturo Martínez (AM) [Intendencia]	Sujeto 3: Celene Íñiguez (CI) [Análisis]	Sujeto 4: Natalia Gómez (NG) [Radio y Televisión]	Sujeto 5: René Hernández (RH) [Análisis]
Grupos	Autoimagen del grupo	Nosotros finalmente somos como la última parte del eslabón	como que las señoras son muy desobedientes, como que les vale madre, el Lalo últimamente también como que le vale madre (...) Que son flojos ya la vez faltos de responsabilidad	También por ejemplo, el área donde estamos, en Análisis, es un área en donde la misma jefa dice que somos sus gatitos de angora, como queramos tomarlo: somos los consentidos, el top de la pirámide laboral, sí es muy triste (...) Olga Mireles es la que siempre nos dice "son mis gatitos de angora". Por muuy raro que suene, entonces nosotros tenemos hasta cierto punto un nivel un poquito más elevado al de los demás	Creo que hay camaradería, compañerismo, hay respeto, confianza	En el área de Análisis, expresar alguna molestia o alguna inconformidad con alguna medida que se tome en la empresa, curiosamente se nos ha calificado como un área como la que es difícil tratar, porque cuestionamos, porque opinamos, porque a veces proponemos cosas que en otros lados no
		Que es un área que debe cuestionar, preguntarse y creo que sí, creo que de todas las áreas somos los más grillos (...) nosotros analizamos, polemizamos	Nosotros no estamos día con día trabajando contra reloj, como Estados, Prensa, Radio, que en el día tiene que acabar lo del día (...) rebelde, porque siempre que quieren imponer algo, son los que menos quieren, es el área que siempre salta, le afecte o no le afecte. Yo creo que sería ésa.	tenemos una personalidad crítica, una visión crítica de las cosas, somos como más reflexivos, además de eficiente, yo creo que somos un área alegre (...) tendemos a proponer cosas, tanto en el trabajo, como en algún momento, alguna inconformidad que tengamos		

Cuadro Ñ. FODA. Fortalezas y Oportunidades

Categorías/Personas		Sujeto 1: Allan Orozco (AO) [Análisis]	Sujeto 2: Arturo Martínez (AM) [Intendencia]	Sujeto 3: Celene Íñiguez (CI) [Análisis]	Sujeto 4: Natalia Gómez (NG) [Radio y Televisión]	Sujeto 5: René Hernández (RH) [Análisis]
FODA	Fortalezas	<p>es una empresa que está anclada muy como a procesos del pasado, pero por fortuna trabaja, su cliente mayoritario es el gobierno, que es turbo mente del pasado.</p> <p>tiene una infraestructura grande Especialistas, tiene gente que ha hecho esto por mucho tiempo,</p>	No se obtuvo información sobre este tópico	No se obtuvo información sobre este tópico	<p>Considero que es una empresa importante en su ramo que es el monitoreo oportuno de medios de comunicación, siento ha sido una buena plataforma para otras personas que han trabajado aquí</p>	No se obtuvo información sobre este tópico
	Oportunidades	<p>va a llegar un momento en el que gobierno y sus clientes van a evolucionar y ahí especialistas necesariamente va a tener que cambiar, y esa creo que es el área de oportunidad que tiene la empresa, en ofrecer productos que le sean útiles de verdad.</p> <p>yo, insisto, la empresa con toda la información que tiene, con todos los datos que genera, podría ofrecer más cosas</p>			<p>que exista una comunicación interna creo que sería importante, una comunicación efectiva interna. El promover que los empleados puedan ascender o poderse meter a otras áreas dentro de ella.</p>	<p>ofrecer servicios vinculados con no sólo el monitoreo de prensa, radio, televisión e internet, sino con el monitoreo y el aprovechamiento de la información que te dan por ejemplo las redes sociales</p> <p>si bien el desarrollo tecnológico ahorita todavía no es una amenaza inminente, eso mismo puede ser aprovechado y transformado en una ventaja para la empresa... no sé, depende de qué tanto se abran las perspectivas y de qué tanto se le invierta a la capacitación de la gente.</p>

Cuadro O. FODA Debilidades

Categorías/Personas		Sujeto 1: Allan Orozco (AO) [Análisis]	Sujeto 2: Arturo Martínez (AM) [Intendencia]	Sujeto 3: Celene Iñiguez (CI) [Análisis]	Sujeto 4: Natalia Gómez (NG) [Radio y Televisión]	Sujeto 5: René Hernández (RH) [Análisis]
FODA	Debilidades	(Después de ejemplificar con Valv, empresa de videojuegos) "la empresa destina tiempo y recursos para que sus empleados innoven, Especialistas no".	No se obtuvo información sobre este tópico	Por desgracia en esta empresa no hay, o nadie ha querido tomar la posición de órgano informador que no así, no importa si es para el área de Prensa, Radio y Tele, o sea, porque también las necesidades de cada área son muy distintas, pero yo creo que ése es el problema, existe en la mente pero no se lleva a la práctica.	en cuestión de los sueldos considero que está mal	no amplía su perspectiva (...) pienso que parte del crecimiento de la empresa ha tenido que ver con las relaciones de la dueña (...) el gran pero, que aquí el principal cliente sigue siendo Olga Mireles.
						Pienso que es una empresa que viéndola desde afuera, tiene una personalidad como de hace veinte años, te hacen percibir que es como algo ya como de los ochentas, setentas una cuestión totalmente de mando único, a contracorriente de lo que se estila ahora en empresas de avanzada en cuanto al manejo de sus recursos humanos mucha sangre nueva que llega, muchos talentos nuevos que incluso se tienen detectados, porque a final de cuentas esa rotación de gente le cuesta a ellos, han preferido dejar que la gente se vaya, por no ser flexibles en su trato, se me hace una cuestión si no diazordacista sí ya medio caduca de la relación que debe haber entre el empresario y el trabajador

Cuadro P. FODA. Amenazas

Categorías/Personas		Sujeto 1: Allan Orozco (AO) [Análisis]	Sujeto 2: Arturo Martínez (AM) [Intendencia]	Sujeto 3: Celene Íñiguez (CI) [Análisis]	Sujeto 4: Natalia Gómez (NG) [Radio y Televisión]	Sujeto 5: René Hernández (RH) [Análisis]
FODA	Amenazas	(Sobre diseño de productos vinculados a la tecnología) "que la empresa no esté pensando en esas cosas ahorita, digo, yo creo que ahorita está bien, porque está en una zona de confort, en el momento en que la competencia lo haga y lo empiece a hacer bien, Especialistas va a tener que cambiar, porque si no va a perder clientes".	No se obtuvo información sobre este tópico	pero sí es necesario que de repente, en esa familiaridad, empiecen a pensar a futuro, que creo que eso es lo que no hacen (...) las dueñas no han tenido la visión a futuro de planear qué va a ser de esta empresa cuando nosotras ya no estemos	No se obtuvo información sobre este tópico	Especialistas en Medios quedara como está ahorita, o sea, digamos que con cierto prestigio y demás, pero depende de varios factores, de lo que haga especialistas pero también de lo que hagan los posibles competidores o los que surjan ya con esa propuesta (vnuclado a la aplicación de herramientas tecnológicas a nuevos productos).

Cuadro Q. Escenarios. Escenarios a futuro de Especialistas en Medios

Categorías/Personas		Sujeto 1: Allan Orozco (AO) [Análisis]	Sujeto 2: Arturo Martínez (AM) [Intendencia]	Sujeto 3: Celene Íñiguez (CI) [Análisis]	Sujeto 4: Natalia Gómez (NG) [Radio y Televisión]	Sujeto 5: René Hernández (RH) [Análisis]
Escenarios	Escenario catastrófico	Especialistas dejaría de ser útil, todo lo que hace ya lo hacen máquinas, ya lo hacen programas.	No se obtuvo información sobre este tópico	Es una empresa que está relacionada con muchos medios, está relacionada con mucha gente, se mueve en muchos ámbitos y que no tenga las licencias, es un problema que pudiera pasar: cerrar.	Me quiero imaginar un fuerte sismo que se derribaran las instalaciones o incluso por el manejo de información que tengamos, pues un atentados, algo así.	El peor escenario es que Especialistas en Medios pierda cierto liderazgo que tiene, que se vea rebasado por la tecnología, que sus productos no estén marchando conforme al desarrollo tecnológico
	Escenario tendencial	Especialistas va a comenzar a tener problemas y no sé en cuánto tiempo ocurra pero creo que ese es como el escenario que tiene, que Especialistas visualice que la información ya no son sólo los periódicos, también son redes sociales,		Yo creo que se va a mantener, pero un tiempo relativamente corto, porque si no hay quien mantenga o quién siga, ellas pueden seguir eternamente	He escuchado que incluso desde hace tiempo se ha estado pensando en cambiar las instalaciones, al parecer a finales de este año o principios del otro nos íbamos a mudar a la colonia doctores, a un edificio, que según ya las estaban adecuando, yo creo que eso va a significar un cambio dentro de la empresa, esperemos que para bien	en un plazo mediano, especialistas en medios quedará como estará ahorita, como un líder en el mercado dentro de su ramo, pero sin mayores propuestas innovadoras, sin nuevos productos que le puedan atraer más clientes y pues más ganancias.
	Escenario prospectivo	No se obtuvo información sobre este tópico		No se obtuvo información sobre este tópico	No se obtuvo información sobre este tópico	Yo pienso que todas las empresas deben estarse actualizando constantemente y abriendo más ramas dentro de ella. Pues eso, yo creo que en el futuro podrían haber más opciones, más vías, más áreas dentro de la empresa.

Cuadro R. Propuestas. Sobre el mural de avisos y el trabajo en equipo

Categorías/Personas		Sujeto 1: Allan Orozco (AO) [Análisis]	Sujeto 2: Arturo Martínez (AM) [Intendencia]	Sujeto 3: Celene Íñiguez (CI) [Análisis]	Sujeto 4: Natalia Gómez (NG) [Radio y Televisión]	Sujeto 5: René Hernández (RH) [Análisis]
Propuestas	Sobre el mural de avisos	Creo que está bien que esté ahí, pero, yo soy muy fan del correo electrónico, entonces yo creo que todos esos avisos, creo que tranquilamente podrían mandar un mail a los jefes de área y los jefes de área reenviárselo a todos sus subordinados ¡y te vas a enterar! L	No se obtuvo información sobre este tópico	Estaría padre que por ejemplo, pusieran concursos, o sea sobre todo para como incluir a la gente (...) podrías hacerlo más bien social	Creo que sí es importante, pero deben hacernos esa cultura de acercarnos al pizarrón porque no lo hacemos, hasta que nos llega el rumor y ya lo confirmamos después (...) Yo creo que sí podría haber ahí información un poquito más importante, algo cultural, un conocimiento que te puedas llevar extra	No se obtuvo información sobre este tópico
	Sobre el trabajo en equipo	creo que la gente que hay en Análisis podríamos ayudar a generar un producto dinámico, más distinto, con otras cosas a lo que usualmente se hacen	No se obtuvo información sobre este tópico	No se obtuvo información sobre este tópico	No se obtuvo información sobre este tópico	No se obtuvo información sobre este tópico

Cuadro R. Propuestas. La integración entre los miembros y la relación entre las áreas

Categorías/Personas		Sujeto 1: Allan Orozco (AO) [Análisis]	Sujeto 2: Arturo Martínez (AM) [Intendencia]	Sujeto 3: Celene Íñiguez (CI) [Análisis]	Sujeto 4: Natalia Gómez (NG) [Radio y Televisión]	Sujeto 5: René Hernández (RH) [Análisis]
Propuestas	Integración entre los compañeros	sa los productos, ponte a leerlos (...) saber qué hacen los demás y eso ayudaría a integrar el área, sabría qué hace Roxana, qué hace Lalo o ellos sabrían qué hago yo y así.	En ocasiones como que distinguen a la gente y todo eso como que a la gente le molesta ese tipo de distinciones (...) como que me da a entender que hay gente que le da más a ganar a la gente, entonces esa gente está muy bien apachada, y hay gente que está como equis	No se obtuvo información sobre este tópico	No se obtuvo información sobre este tópico	
	Sobre la relación entre áreas	a lo mejor en Radio sí lo hacen, pero ir a decirles "Oye, aguas con todas las notas del América y del Guadalajara, es importante que si hablan algo mal de ellos, es importante que lo pongan en su síntesis, porque en Análisis necesitan eso y sí no lo hacen, esto y lo otro". Yo sí creo que es importante que sepas qué es lo que hacen los demás, porque en el momento que sepas y te contagias de qué es lo que hacen, valoras su trabajo, valoras su trabajo y lo haces con un poco más de esmero.	No se obtuvo información sobre este tópico	entonces yo creo que es eso, que de repente se pudiera ver, que hicieran juntas, que no sé si estén tratando de trabajar en ello, no lo sé, pero juntas en las que intervengan las tres áreas. debería haber juntas mensuales o semanales o quincenales, cuáles son los pros, cuáles son los contras y qué vamos a hacer. De repente sí es ahorrrativo enviar un memorándum y que todos estemos en la misma área y demás, pero también es necesario que tengamos una retroalimentación, porque de repente todo se queda en el aire.	No se obtuvo información sobre este tópico	particularmente en el área de Análisis, la cuestión se hace más llevadera porque tenemos, otra vez, otro tipo de trabajo, otra dinámica y las personas que integran el departamento sí son como más compañeros, creo que eso también lo hace más llevadero, cosas que no ves en departamentos donde hay una alta rotación de gente, como son por ejemplo, Síntesis, Prensa, Radio y Televisión, Análisis tiene menos rotación de personal.

Cuadro R. Propuestas. Habitabilidad, convivencia y motivación

Categorías/Personas		Sujeto 1: Allan Orozco (AO) [Análisis]	Sujeto 2: Arturo Martínez (AM) [Intendencia]	Sujeto 3: Celene Íñiguez (CI) [Análisis]	Sujeto 4: Natalia Gómez (NG) [Radio y Televisión]	Sujeto 5: René Hernández (RH) [Análisis]
Propuestas	Habitabilidad y convivencia	Yo creo que ese valor sería importante, que los empleados nos sintiéramos tomados en cuenta, que nos sintiéramos valorados	todo es así como que "ah sí" y nomás te das la vuelta y ya te están tirando la puñalada y eso es muy grave porque siempre vives con ese recelo, con esa inquietud, porque no hay ni confianza como para hablar con ellos y decirles "miren, esto es así y así"	sí entiendo la parte en que todo mundo quiere que saques el trabajo, pero no entiendo la parte en que si estás sacando la chamba, te sigan exigiendo. Por eso yo entiendo que esta es una empresa, así, es muy familiar, todo mundo cambia por lo mismo.	haría actividades en las que pudiéramos convivir todos para conocernos (...) a lo mejor no a profundidad, pero que sí ubiquemos fulanito es de tal área, fulanito es el jefe, él se encarga de tales cosas... simplemente el ubicar a la gente	no tratar de ser tan de mano dura, relajarse un poco, ordenarse mejor y profesionalizar a sus trabajadores.
	Motivación	¡Me hace falta motivación! Y yo estoy seguro que como me falta motivación a mí, le ha de hacer falta motivación a muchos. Yo quisiera que la empresa entendiera eso (...) Hace falta que los empleados nos sintamos, pues no importantes, pero sí como "güey, vales algo".	aunque fuera mínimo, tratar de incentivar un poco a la gente (...) en lugar de andar comprando cosas que son inútiles para la empresa, deberían de dar algo, digo no sé, 50 pesos, ejemplo burdo, 50 pesos a todos los empleados, yo creo que hay motivación y hasta le echaríamos más ganas.	No se obtuvo información sobre este tópico	Aumentaría los salarios, definitivamente (...) yo creo que de acuerdo a los ingresos de la empresa, que considero han de ser significativos, pues darle un aumento generalizado a todas las áreas, porque desde hace tiempo no hay un aumento, el último que nos dieron fue hace más de un año y nosotros fue de 200 pesos.	Hay cierta renuencia a afiliarnos a Fonacot, que son gratuitas y que no te llevaría mayor burocracia o problemática hacerlas. Pues bueno, no están sensibilizados hacia esa parte, y lo que podrían aportar y ganarse incluso a los trabajadores, siento que falta visión en ese lado. no solamente el sueldo es algo que te puede llenar como trabajador, puede ser que te estén constantemente capacitando, que te hagan caso a la hora de proponer cosas, yo creo que también eso es estimulante, si no tiene que ver con una cuestión pecuniaria, si tiene que ver con un reconocimiento tal vez a nivel profesional y hasta moral.

Cuadro S. Propuestas. Capacitación a los empleados y comunicación

Categorías/Personas		Sujeto 1: Allan Orozco (AO) [Análisis]	Sujeto 2: Arturo Martínez (AM) [Intendencia]	Sujeto 3: Celene Íñiguez (CI) [Análisis]	Sujeto 4: Natalia Gómez (NG) [Radio y Televisión]	Sujeto 5: René Hernández (RH) [Análisis]
Propuestas	Capacitación a los empleados	búscate alguien que haga análisis FODA y capacítalos para hacer análisis FODA	No se obtuvo información sobre este tópico	No se obtuvo información sobre este tópico	nos facilitan periódicos para también estar actualizados, revistas, también nos capacitan constantemente acerca de los clientes que vamos teniendo (...) para nosotros sí es básico que nos den esas capacitaciones, para que cuando nos lleguen las notas o las entrevistas no estemos blanco y no sepamos de quién estamos hablando o cuáles la información importante que debemos capturar.	una cuestión impostergable es la profesionalización de todo el aparato, que tiene que ver con toda la empresa, no simplemente a nivel de selección de puestos, sino de los que ya están, profesionalizarlos, trabajar en manuales de operación, en protocolos para resolver problemas, trabajar en protocolos de comunicación, yo creo que ese es el siguiente paso de la empresa. necesitamos forzosamente la intervención o la contratación de gente especializada que imparta cursos de acuerdo a lo que se va requiriendo.
	Sobre la comunicación	creo que el primer paso para que haya actividad entre los empleados y que empiecen que pensar cosas y demás, lo primero es que tengan retroalimentación de lo que hacen, que sepan qué está bien, qué está mal, qué se puede mejorar	Yo lo que podría hacer primeramente digo, hablar, más, darle más confianza primeramente a la gente.	Entonces como estamos hablando de demasiada gente que interviene en los procesos, entonces debe haber un órgano que tanto comunique, que informe, como comentaste, pero que también dé respuesta y dé seguimiento, sobre todo para saber si hay una retroalimentación de la gente, para que sea una comunicación completa.	creo que debería existir un departamento que a lo mejor lo lleve una o dos personas, pero que se dediquen a la comunicación de toda la empresa, sí considero que debería de existir.	comunicación creo que hay mucha desatención o hay nula atención a medirse, a medir a la empresa desde el punto de vista de las direcciones, de evaluar a las coordinaciones, de evaluar a los directivos, que eso en términos de comunicación, te estaría diciendo más o menos a ti como director de una empresa, qué es lo que te está faltando, en dónde no te estas comunicando bien los objetivos de la empresa para que a su vez los trabajadores pongan de su parte para concretar cosas.

Cuadro S. Propuestas. Propuestas sobre comunicación y plataformas informativas

Categorías/Personas		Sujeto 1: Allan Orozco (AO) [Análisis]	Sujeto 2: Arturo Martínez (AM) [Intendencia]	Sujeto 3: Celene Íñiguez (CI) [Análisis]	Sujeto 4: Natalia Gómez (NG) [Radio y Televisión]	Sujeto 5: René Hernández (RH) [Análisis]
Propuestas	Sobre la comunicación	Si no les gusta el Gmail porque creen que chacoteamos, ipues que hagan su propio mensajero! O que hagan sus correos de Gmail de especialistas, que hagan un dominio en Google, arroba especialista.com, que puedas entrar a Google y que ahí tengas tu chat.	No se obtuvo información sobre este tópico	yo comento la necesidad de tener un órgano como mediador, que siempre esté en las juntas... ¿tú necesitas esto? Órale va, yo te doy, no sé, una semana y entonces en esa semana ya resuelve todo, pero sin que estés tú, duro y dale, duro y dale, duro y dale, porque es muy desgastante, y no tan sólo para nuestra área, sino por ejemplo en Radio y Tele, que los vendedores de repente, no te pasen bien los requerimientos o vendan algo... no sé, yo quiero que cuando le dé click a mi nota empiece en el segundo nueve, que se salte los comerciales y que el reportero me diga buenos días... ¡Es imposible! Pero ya lo vendió el vendedor, entonces tú como empresa ¿cómo quedas ante esas cosas? Entonces es necesario tener, yo creo que a partir de los años que he estado aquí, siempre ha sido lo mismo.	Como no tenemos internet en todas las computadoras, el acceder a un correo electrónico no lo veo viable, tal vez por medio de circulares, sí, incluso cuando yo hice mi servicio en TV Azteca, programaban las pantallas de todo TV Azteca para que te fueras enterando de las novedades, de los avisos generales. Yo creo que debería haber un medio más formal, al menos una circular.	Entonces en lugar de hablar directamente con los trabajadores y decirles "miren, pasó tal y tal cosa" apelando a la buena voluntad del trabajador y de esta cuestión solidaria para sacar los objetivos,