



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

PROGRAMA DE PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA

Organización y comunicación para el crecimiento.

Diagnóstico de la estructura, la comunicación, la cultura
y su futuro prospectivo en Agencia Clic 2012.

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

Que presenta:
Tania Araceli Vargas Perea

Para obtener el título de Licenciada en Periodismo y Comunicación Colectiva

Asesora: Lic. Irma Silva Franco

Mayo de 2013

Dedico este trabajo a mi madre,

Adela Perea Bastera,

In Memoriam.

Mis más sinceros agradecimientos al coro de alientos; sin su amor e indiscutible respaldo el buen fin de este proyecto se hubiera visto comprometido:

Refugio Vargas Hernández, Iván Andrés Vargas Perea, Yuri Raúl Vargas Perea, Víctor Manuel Perea Bastera, Rosa María Galván de Perea, Diana Isabel Vargas Ortiz, Tzara Itzel Vargas Ortiz, Urix Vargas Becerra y Lourdes Alcázar.

Por su apoyo y apertura:

Neslhie Silva, Verónica Ocampo, Alma Landavazo, Vianey Blanco, Ángel Cortez y José Santana.

A. pensó que al igual que el mundo se graba en nuestras mentes, nuestras experiencias quedan grabadas en el mundo.

Paul Auster. *La invención de la soledad*

Introducción	7
Capítulo I. Circunstancias en las que se origina Agencia Clic	11
Oportunidad y nacimiento.....	13
Así funciona.....	20
Ciclo de trabajo.....	22
Relaciones relevantes	26
Retos y oportunidades	28
Alcances del entorno organizacional.....	30
La relación con otras organizaciones.....	33
Desorden a la vista.....	34
Ventana hacia el futuro.....	36
Consideraciones sobre lo observado	37
Capítulo II. En busca de los problemas	39
¿Qué es Clic?.....	41
¿Cómo empezó?.....	42
¿Cuál es su identidad?.....	46
¿Para qué existe?	50
¿Cómo está conformada?	52
Así se hacen las cosas	54
Recursos tecnológicos	62
Consideraciones sobre lo observado	66
Capítulo III. En busca de la comunicación.....	69
Los actores y sus actos.....	71
La comunicación en Agencia Clic.....	73
¿Cuál es el carácter de Agencia Clic?.....	80
El carácter del líder.....	87
La metáfora de Clic	90

Medición del problema comunicativo	93
Consideraciones sobre lo observado	96
Capítulo IV. La complejidad juega	98
Conflicto Organización-Individuo	100
Para descubrir representaciones	104
Lo que se encontró	111
Individuo y comunicación	113
Consideraciones sobre lo observado.....	115
Capítulo V. Estrategia propuesta para el cambio cultural	117
Diagnóstico general de Agencia Clic.....	119
Cultura e identidad	125
El reflejo en la organización	127
Propuesta de estrategia	132
Consideraciones sobre lo observado.....	138
Anexo I	140
Anexo 2.....	147
Anexo 3.....	151
Anexo 4.....	154
Anexo 5.....	159
Bibliografía	174

Introducción

El sistema económico en el que vivimos los humanos del Siglo XXI nos es impuesto; desde la desaparición de la única otra posibilidad conocida de desarrollarnos en sociedad –el socialismo/comunismo- el proceso de globalización que impulsa el imperio capitalista no tiene oposición ni freno, el dinero manda, o cuando menos eso promueven de todas las formas posibles. Lo que importa es que el individuo consuma, nada más.

Con este fin difunden a través de los medios de comunicación estilos de vida en los que importa qué tanto dinero se tiene para adquirir bienes, promoviendo la creencia de que vivir en lo que llaman la modernidad proveerá a la persona de lo necesario para ser feliz. Lo importante es comprar, no importa si se quiere realmente tal cosa, sino que los otros reconozcan ese estatus que los coloca en una posición de superioridad al obtener cosas que otros no pueden comprar.

Entonces, el individuo busca por todos los medios a su alcance corresponder a este modo de vida reprimiendo sus verdaderas necesidades y aceptando una aparente felicidad que obtiene comprando cosas, pero sólo puede comprar si tiene dinero y éste lo obtiene trabajando. Es así que centra su vida en el ámbito laboral, por lo que el lugar de trabajo se convierte en una parte muy importante de su vida; tanto, que toda su energía creativa gira alrededor de lo que se necesite hacer para permanecer en un empleo.

En esta situación, las empresas aprovechan esta aparente necesidad para presionar al trabajador por su interés de permanecer en ellas, para explotarlo. Utilizan las herramientas a su disposición para lograr su alienación; se valen de los medios de comunicación para interiorizar el mensaje del capitalismo: Compra y trabaja para comprar. Basan su funcionamiento en esta idea creada en el individuo de estatus, dinero y capacidad de compra, propician la división alentando la competencia, que no es otra cosa que la lucha entre individuos.

Pero las organizaciones empresariales, que son la base del sistema económico, están creadas con la finalidad de ganar dinero y para lograrlo, establecen estructuras de funcionamiento, mecanismos organizacionales que tienen como principal objetivo el hacer que los trabajadores de una empresa rindan al máximo y de ese modo lograr más ganancias con menos inversión. Así, para conseguir que los trabajadores sean sumisos, responsables y fieles con su empresa, han implementado, sobre todo desde el último tercio del siglo pasado, diversas estrategias que buscan aumentar la eficiencia y el bajo costo de su planta laboral.

Es así que la presión del sistema para lograr una cierta forma o estilo de vida, sumada a las exigencias del ámbito laboral, provocan en el individuo un desgaste emocional que le impide reflexionar sobre su situación y se conforma con mantener las cosas como están. Hace lo necesario para no perder su trabajo, ya que de ello depende la posibilidad de cumplir con las exigencias sociales dictadas por la propaganda mediática, herramienta de control eficientísima, privilegiada por el poder económico.

Esta situación hace pertinente la investigación que se presenta, pues la mayoría de las empresas mexicanas mantienen sistemas de trabajo planteados hace más de 50 años, concebidos para plantas laborales de países como Estados Unidos e Inglaterra. El problema es que al recontextualizar estos mecanismos en la realidad social de México, no se toma en cuenta la identidad, el ámbito cultural ni el clima de la localidad; lo cual promueve en el individuo la idea de parecerse a alguien más, quitándole el orgullo de ser quien es. Tampoco se considera la necesidad de realizar ajustes convenientes para crear ambientes sanos donde no se lleve a las personas a situaciones límite.

El análisis del entorno, la estructura de funcionamiento -tanto de la formalidad como la informalidad-, de cómo se da y utiliza la comunicación de una organización como Agencia Clic, Comunicación y Logística Integral de Cancún, nos permite saber que esta empresa también utiliza modelos ajenos, según la fe basada en la propia experiencia laboral de sus fundadoras, de un modelo organizacional orientado a la consecución de cierta imagen ante el mundo. Se observa cómo esta elección no es producto de la reflexión y a menudo implica ignorar las consecuencias éticas y morales de su implementación. Finalmente, se impone un sistema de trabajo que ignora al individuo, pese a que es este particular grupo de personas las que dan forma e identidad a la organización y la hacen ser lo que es.

El hecho particular de que Agencia Clic sea una empresa donde se realiza el trabajo a distancia y que quienes ahí laboran no estén en contacto cara a cara, particulariza este trabajo porque esta característica hace más destacable la necesidad de operar en conjunto, donde el compromiso por lograr la permanencia de la empresa en el mercado requiere la participación deseosa y responsable de sus trabajadores, en virtud del alto riesgo que implica la posibilidad de desaparecer como empresa, dado su tamaño y el rubro en que se desarrolla; sólo los individuos que la conforman pueden lograr la continuidad de la labor que realizan.

En este punto se hace un planteamiento que lleva como finalidad la integración del grupo de trabajo más allá de la apariencia. Se busca lograr un compromiso para que el desarrollo de la organización también implique el desarrollo de quienes la conforman. Para esto, se estimula la creación de vínculos a partir del autoconocimiento y el reconocimiento del otro, pues sólo el respeto y la tolerancia resultantes podrán allanar el camino hacia el bienestar común.

La investigación que se presenta y que se realizó en el marco del Seminario- taller extracurricular “Organización, comunicación y cultura” impartido en la FESAcatlán, profundiza en su primer capítulo en el entorno en el que nace y se desarrolla Agencia Clic, para seguir en un segundo capítulo con la exposición de la estructura con la que funciona, lo que permite identificar algunos problemas derivados de las contradicciones entre lo que se dice y lo que se hace.

El tercer capítulo está enfocado en hacer evidente que los problemas expuestos son derivados de conflictos comunicativos, a través de la observación de cómo es utilizada la comunicación tanto para la definición del proceso productivo, como para la resolución de inconvenientes que se presentan entre quienes trabajan en esta organización.

El análisis continúa al profundizar en el cuarto apartado, sobre cómo la cultura determina la forma de relación entre los individuos, siendo asimismo determinante de la función de la comunicación pues forma y conforma el mundo referencial de cada persona, de lo que depende la posibilidad de entender y comprender a los otros.

De esto deriva el planteamiento de una estrategia que implica un cambio cultural en quienes fundaron y hoy conforman Agencia Clic, con la intención de dar pie a la integración de un equipo de trabajo que busque el bienestar para todos los miembros de la organización.

Capítulo I. Circunstancias en las que se origina

Agencia Clic

El siglo XXI es caracterizado como la era de la información, el desarrollo de la tecnología aplicada a los medios de comunicación permite a quien así lo quiera, enterarse de prácticamente cualquier cosa; además, con la globalización se ha hecho evidente que el manejo de la información implica dominio, puede hacer caer gobiernos o personajes casi de forma instantánea y gracias al Internet, es posible conocer los acontecimientos a minutos de haber sucedido.

La influencia de los medios en la vida cotidiana nos hace pensar que debemos estar informados en todo momento para ganar prestigio y poder; es esto último lo que impulsa, entre ciertos sectores sociales, como el político y el empresarial, la demanda de información jerarquizada y sintetizada, de ahí que los servicios ofrecidos por agencias informativas como Agencia Clic, Comunicación y Logística Integral de Cancún, tienen como fin satisfacer esta necesidad.

En el presente capítulo se expone la situación del entorno económico, político y social que propicia el nacimiento de esta agencia de información en Cancún, Quintana Roo, a la que en lo sucesivo denominaremos Agencia Clic. En un segundo momento se describe cómo son las relaciones e interacciones tanto al interior –entre quienes conforman la organización- como al exterior –con los clientes y proveedores-, para continuar con una referencia a sus procesos de trabajo; esto dará pie para describir sus vínculos con otros sistemas de su entorno relevante con la finalidad de detectar problemas que afectan sus procesos y cómo logra, partiendo de este caos, estabilizarse para permanecer.

Una vez conocida la circunstancia en la que se ha desarrollado la organización y cómo se da su relación con el entorno, se tiene la posibilidad de plantear un primer momento de prospectiva, delineando apenas un escenario de lo que es deseable y posible para esta organización, a partir de la influencia de factores económicos, políticos y culturales, y de su capacidad de adaptación a los desórdenes que estas circunstancias puedan causarle. Es entonces necesario revisar el momento histórico en el que Agencia Clic comienza sus actividades.

Oportunidad y nacimiento

La globalización se ha consolidado como una cultura de las interdependencias; ningún agente queda al margen de la influencia de lo que hagan o suceda a los demás, lo que ocurre en una esquina del mundo, tiene el poder de afectar tanto positiva como negativamente a todos los habitantes del planeta. “Esta nueva forma de relaciones comienza con la integración del sistema financiero internacional, entendido como la evolución del régimen económico capitalista contemporáneo iniciado a nivel mundial en la década de los 70” y al que México se integra plenamente en última la década del siglo XX.¹

En 2005, la economía mundial estaba en el centro del sisma; la crisis inmobiliaria en EU provocó la caída de las bolsas de valores con un efecto en cadena del que las finanzas nacionales no sólo no escaparían, sino se convertirían en receptoras de los desequilibrios de sistemas más poderosos que desplazan los efectos negativos a otros cuyo reajuste no implique para sí, consecuencias que obliguen a un cambio de estructura, respondiendo a la idea de que “el mantenimiento de la estabilidad estructural supone la necesidad de reducir la entropía o grado de desorden del sistema (...) que la acumula en partes relativamente aisladas, cuya relevancia es marginal”.²

La Agencia Clic, Comunicación y Logística Integral de Cancún, nace producto del interés de algunos actores sociales (especialmente políticos y empresarios) por tener información local de primera mano; sus fundadoras, tres reporteras conocedoras del trabajo periodístico, aprovechan la oportunidad que deja el cierre de la agencia Péndulo -primera del tipo en Quintana Roo-, captan algunos de sus

¹ García Quero, F. J. (2010). *Aproximación crítica a la crisis económica mundial: Sistema capitalista, política monetaria y globalización financiera (Introducción)*. Universidad de Granada, Fac. de Ciencias Económicas y Empresariales, Campus Univ. de La Cartuja.

² Hidalgo Capitán, A. L. (2012) En Antología del entorno organizacional. *“Hacia una economía política global. La economía como sistema socioeconómico autopoietico”*. (Pág. 155).

clientes e inician un trabajo que en principio se da a partir de reportar directamente los eventos.

Es oportuno mencionar el impacto del huracán Wilma que en octubre de ese año afectó gravemente la zona norte de Quintana Roo, en especial Cancún, donde se ubica la organización objeto de análisis y donde la actividad turística se frenó poco más de tres meses, afectando la economía local. En el sector periodístico causó el cierre de La Voz del Caribe, uno de los periódicos mejor posicionados; otros dejaron de circular algunos días y se vieron obligados a reducir su tiraje; las estaciones de radio y televisión padecieron la falta de energía eléctrica por más de diez días; además, ante la necesidad de conocer no sólo su afectación sino la reactivación de su trabajo, se da en empresas como Xcaret e instituciones como Semarnat, la necesidad de servicios informativos que Agencia Clic ofrece, lo que permitió su fundación.

Cuando aún no se superaba la contingencia provocada por este fenómeno climático, en 2006 iniciaba en México una carrera por la presidencia de la República que se convertiría en una cruenta lucha; este ambiente impulsa la demanda de los servicios que ofrece la naciente organización dada la urgencia de información local oportuna para los actores involucrados de Quintana Roo, por lo que al irse catalizando los efectos de la crisis económica, la organización busca el equilibrio para minimizar los efectos de los cambios en el entorno y renueva no sólo su capacidad productiva, sino intenta crear su propio método de autorregulación contingente a partir de fomentar entre sus miembros una cultura que permita su re-producción, con un impacto social que resulte en beneficios para sí misma.

En suma, Agencia Clic responde como un sistema caracterizado por tener un propósito para existir a partir de la fortaleza dada por la interacción de sus subsistemas, que se refiere a “todas aquellas fuerzas internas (objetivos, clima, cultura organizacional, etc.) que operan dentro de la organización”³; y de ser autorregulador para conseguir el equilibrio que le permite adaptarse a la nueva circunstancia.

Debido entonces a que las organizaciones se “enfrentan a una serie de retos fundamentales asociados a esta intensificación e internacionalización de la competencia, a las fluctuaciones económicas, a la evolución demográfica, a las nuevas corrientes socioculturales, entre otros aspectos que afectan a la totalidad de los campos de actividad y de las funciones”⁴, los servicios de la empresa se fueron ampliando pues además de la síntesis general de prensa, hoy en día incluyen síntesis de noticieros y programas de análisis en televisión y radio; escaneo de periódicos estatales; monitoreo general especializado por tema, sector o empresa; análisis de impacto de medios; recorte digitalizado de radio y televisión personalizados; organización de conferencias de prensa; elaboración y distribución de boletines a medios de comunicación locales y nacionales; cursos como Manejo de medios, Atención en situación de crisis de comunicación, Ortografía básica, Manejo de imagen pública, y elaboración de manuales de estilo y de operación.

Así, los primeros cuatro años la Agencia Clic se posiciona por la calidad de sus productos; el equipo tanto técnico como humano cumple los objetivos con ligeros desajustes relacionados con los cambios de tareas por necesidades personales de algún miembro de la organización o los avances tecnológicos, por ejemplo la introducción del servicio de envíos de información para nuevos aparatos como la

³ Ahumada Figueroa, L. (2012). En Antología del entorno organizacional. *“Equipos de trabajo y trabajo en equipo. La organización como una red de relaciones y conversaciones”*. (Pág. 18).

⁴ Ballivian Rafael A. y Gonzales Carola T. (2012). En la Antología del entorno organizacional. *“Una época de crisis. Entorno, organización y cambio”*. (Pág. 35).

Black Berry; ajustes cuya implementación se considera normal, e incluso se prevén planes de contingencia para atenderlos, aunque a los actores implicados se les den a conocer como una instrucción más que se debe cumplir.

En 2010, la intención de la directiva de la empresa de contar con su propia estación de radio a través de Internet implicó la renta de un local, la compra de equipo técnico especializado y la contratación de personal, pero la ausencia de definición de los subsistemas de la organización, es decir las partes que la conforman, que van desde sus objetivos, la división de tareas, el perfil de los miembros y la falta de una planeación que involucrara a todos los actores, provocó una crisis que si bien no puso en peligro su existencia, evidenció la necesidad de implementar estrategias tanto en su producción como para su reproducción. Fue necesario regresar al orden anterior para partir hacia un nuevo orden, pues la jefatura no tomó en cuenta que “uno de los órdenes de la reproducción social es el sistema enculturizador y/o educativo. Su función principal es adaptar a los sujetos a los procesos productivo-reproductivos de un orden social determinado”.⁵

A consecuencia de este intento por tener su propia estación de radio *on line*, que no prosperó debido a la falta de una estrategia para conseguir clientes interesados en los espacios publicitarios, además que el local se contrató con una consultoría que no cumplió con el pago de la renta pactado; las propietarias decidieron que administrativamente las consideradas áreas “base” –monitoreo de medios, escaneo y síntesis informativa- se mantuvieran independientes de las de reciente creación, como la página de Internet rescatada del intento de crecimiento descrito antes. Esta estrategia en apariencia no ha provocado desajustes, sin embargo, tratar de mantener estos pretendidos subsistemas de la organización con un mínimo de interrelaciones supone poner en riesgo la expansión de todo el sistema.

⁵ Serrano R., Pérez J., Mendoza F., Ávila X., Revilla M. 2012. *La organización habitable. La transición de Telmex, de lo público a lo privado*. Fecha. México

El hecho de que no se tomara en cuenta el entorno económico y se confiara en la posibilidad de conseguir clientes para la estación de radio sin tener un plan para lograrlo, es considerado un error por una de las directoras de la empresa, razón por la que se formalizó la división mencionada en el párrafo anterior, no sin antes hacer mella en la relación entre las fundadoras de la agencia. Consecuencia de esta situación fue un estancamiento temporal para la empresa, pues obligó a reforzar las relaciones con los clientes así como a implementar una estrategia para mejorar la imagen, entonces se decidió crear un ideario (definiendo objetivos, misión y visión) que, como se abundará en el siguiente apartado de esta investigación, posibilita a la organización presentarse con formalidad hacia el exterior. Fue preciso entonces, esperar a recuperarse de la pérdida económica así como trabajar para mantener estable la relación con el entorno relevante, con el fin de no perder el prestigio creado ante la comunidad en la que se desenvuelve.

En la figura I se ilustra la relación de la Agencia Clic con su entorno relevante, entendiendo a éste como el ambiente que rodea a la organización y que “está formado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización y que es importante considerar por individuos del sistema en la toma de decisiones”.⁶

El ambiente relevante de una organización, entonces, incluye a todo lo que necesita para funcionar de forma efectiva, no solamente sus relaciones con lo exterior; éste es determinado por el propósito que se tenga en un momento determinado, por lo que también debe ser flexible.

⁶ Rogers E.M. y Rogers R.A. (1980). *La comunicación en las organizaciones*. McGraw-Hill, México. Citado por Baptista en la Antología del Entorno Organizacional. (2012).

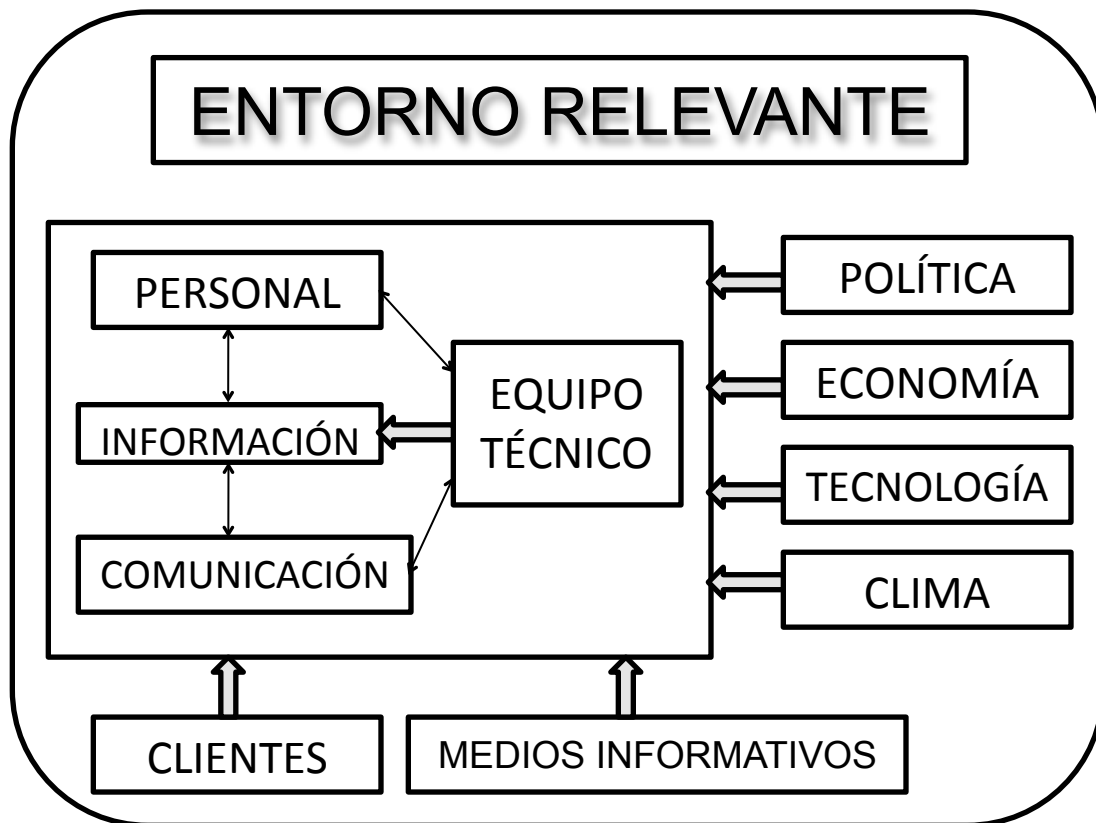


Figura 1. Agencia Clic y su entorno relevante

El esquema ilustra en el cuadro interno, el ambiente que requiere armonía para que la empresa funcione a pesar de las presiones que recibe del exterior y además, atendiendo a las exigencias de aquellos con quienes mantiene una relación directa, como clientes y proveedores.

Factores como la política, la economía, la tecnología y el clima, afectan de forma directa el sistema de la organización tanto positiva como negativamente, siendo generadores de turbulencias que obligan a la implementación de cambios, que apoyados en un sistema enculturizador permiten la satisfacción de los clientes, por lo tanto su re-producción, que se da con “las acciones del sistema tendientes a inculcar e interiorizar las formas y los significados de la producción”.⁷

⁷ Serrano, Pérez, Mendoza, Ávila, Revilla. Et. Al.

El problema es que precisamente por los efectos del entorno económico mundial y la globalización, la organización está sujeta a presiones externas que obligan a implementar formas de trabajo en las que se ignora al elemento humano como ser individual y se le considera como un integrante que se debe limitar a cumplir órdenes sin cuestionar. La velocidad con que se debe responder a las contingencias que se presentan no propicia la reflexión en ningún nivel, ya que ni los jefes ni los empleados tienen tiempo de pensar en la implementación de la mejor estrategia, se decide lo que permite una respuesta rápida y no se miden las afectaciones que estas decisiones pueden tener tanto en el ser individual como en el colectivo que conforma la empresa.

Esta negación del individuo se da como la tendencia que “debe tener” la organización empresarial, pero es esto lo que impide a quienes trabajan adquirir un compromiso real y de expresión de su ser individual. Si se le trata como la pieza de una maquinaria el empleado así responderá mientras no se vea afectado en sus intereses o valores personales.

El entorno político es también una respuesta al ambiente económico; el político vende sus ideas y se vende a sí mismo como la persona ideal, las promesas de campaña son la forma de publicitarse; el que gana es el que mejor publicidad tiene. Como consecuencia de lo anterior el manejo de la información tiene la misma tendencia: es una mercancía que se vende y se usa para obtener poder, engañar para ganar.

Así funciona

Como todas las organizaciones, la Agencia Clic enfrenta un suprasistema hostil (entorno). La competencia sumada a la inestabilidad que supone mantener a los clientes y lograr contratos nuevos obliga al fortalecimiento del sistema que debe ser abierto, “ya que mantiene un intercambio de materia, energía e información con el entorno o ambiente, existiendo, por tanto, flujos de entrada y de salida de dicho sistema”.⁸

El ambiente político provoca desequilibrios pues durante los periodos de campaña se extienden los servicios a ciertos actores que conforme son eliminados del proceso cancelan contratos. Otro factor que provoca desorden se da en razón de que muchos clientes son funcionarios públicos o dependencias gubernamentales que no garantizan una relación permanente con la agencia, sólo mientras mantengan sus posiciones.

Estos desequilibrios provocados en el entorno ponen a prueba la organización pues aunque algunos se pueden prever, el sistema de producción es afectado; además son causa de sobrecarga de trabajo ya que debido a esta inestabilidad se decide dejar a cargo de las labores que esto implica a los actores internos ya existentes, pues se privilegia la obtención de un bono o pago extra a la contratación de personal nuevo.

La interacción entre los miembros del sistema llamado Agencia Clic se considera natural, se confía en la lealtad y responsabilidad pues las maneras de mantener estas relaciones no han sido formalizadas, lo que en ocasiones provoca que la comunicación entre los miembros no sea la adecuada, ya que los mensajes pueden provenir de cualquier actor e incluso puede llegar a confundir, de modo que el producto o no resulta óptimo o se debe recurrir al *bomberazo* para entregar a tiempo, provocando tensión y en ocasiones descontento de los clientes.

⁸ Hidalgo C. Et. Al. (Pág. 153).

Si consideramos que en un sistema organizado se da la concurrencia de más de un elemento seleccionado -sus componentes-, que se distinguen entre sí y se relacionan entre sí “de tal modo que esas características pueden ser explicadas como una consecuencia de su pertenencia al sistema...” y que “su existencia es necesaria para que el sistema funcione o permanezca organizado como tal”⁹, estas interdependencias debieran responder a un plan preestablecido que en este caso, si existe, no es del conocimiento de los empleados; la delegación de funciones se da de forma improvisada según la urgencia que se deba atender, que puede ser por el pedido específico de un cliente o por la ausencia de algún colaborador de la empresa.

Ante el hecho de que no existen fronteras bien definidas entre los subsistemas, es según la situación que se presente –vacaciones, fallas técnicas o eventos- que cambian las labores de los actores. Entonces las implicaciones son obligatorias, ya que la desaparición de alguno tiene consecuencias que aunque son solventadas, ponen en riesgo la capacidad de la organización para funcionar.

Por otro lado, tareas como vender los servicios y hacer contrataciones son realizadas por las directoras/propietarias de la agencia, de modo que mantienen el control general de las acciones al interior y al exterior, lo que hace a la empresa dependiente de lo que ellas hagan, aunque en ocasiones el objetivo principal de sus esfuerzos sea el trabajo que hacen para otras empresas, lo que en ocasiones pospone la atención a su propio negocio.

⁹ Serrano, Pérez, Mendoza, Ávila, Revilla. Et. Al. (Pág. 104 y 105).

En general, el trabajo se realiza con el personal apenas suficiente, al que se sobrecarga de labores, lo que se considera normal ya que se tiene la idea de que, con la situación de crisis económica, es una “fortuna” contar con un empleo que además se puede hacer desde casa, con la posibilidad de dedicar tiempo a otras cosas como estudiar o atender a los hijos sin embargo, esto no siempre es posible ya que según las circunstancias, en campaña política por ejemplo, no se contratan más personas, lo que a fin de cuentas son compromisos incumplidos.

Otro problema que enfrenta la organización es la forma de cobrar los servicios que se prestan, ya que algunas de las empresas con las que se firman contratos no cumplen las fechas de pago con el consecuente retraso en el salario de los empleados; habrá que sumar a esto la falta de tiempo que las directivas excusan para no completar los procesos de cobro, minimizando los problemas que esto causa a los miembros de la agencia.

Ciclo de trabajo

Las actividades que se realizan para cumplir con los servicios están divididas según horarios, la directiva piensa que algunos trabajadores pueden realizar más tareas a cambio de más ingresos, así evitan la contratación. Existe una oficina donde hay equipo de cómputo para tres personas aunque generalmente son dos las que lo ocupan. Éste también se utiliza cuando se dan averías y se debe sustituir otro mientras se arregla el desperfecto.

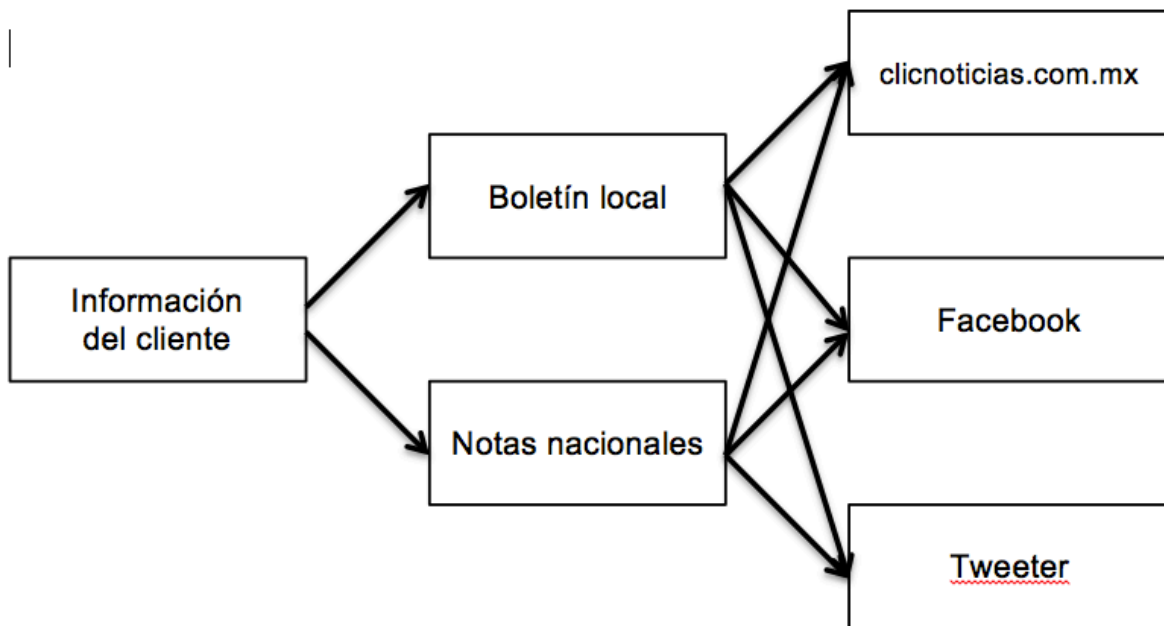
Cabe aclarar que en la mayoría de los casos, quienes participan en los procesos productivos de la agencia lo hacen desde sus propias computadoras, sin necesidad de acudir a ninguna oficina, por lo que los equipos no pertenecen a la organización. Este trabajo a distancia supondría la existencia de una comunicación que brinde información precisa, sin embargo no es así, ésta se da

en todos los sentidos, incluso desde el exterior (clientes), lo que provoca incertidumbre.

Para realizar las labores se depende de proveedores con quienes la relación no se da de forma tradicional, pues la información que se reúne es elaborada por actores externos que no lo hacen ex profeso para la agencia, de modo que se monitorean no sólo programas de radio y televisión, sino las páginas oficiales de los periódicos por lo que si se genera alguna noticia sobre algún cliente, se debe dar la alerta y enviar lo más rápido posible ya sea el recorte de audio o video, la nota resumida indicando su origen y si el contrato lo incluye, se escanea el diario en que se haya publicado todo lo relacionado al tema para hacerlo llegar al interesado.

Los envíos de los productos terminados a los clientes vía Internet deben cumplir con ciertas características de formato que incluyen tipo de letra, número de líneas o duración del recorte, con logotipo y leyenda para que el cliente pueda identificarlo; además se debe hacer en un tiempo determinado por ejemplo, la síntesis informativa de ocho diarios que se publican en Quintana Roo debe ser enviada a las 7:00 AM sin importar si se obtiene de la página *online* o directamente de la impresión.

Los boletines generados por los clientes de Agencia Clic tienen la publicación garantizada en el portal www.clicnoticias.com.mx; la información que se publica en esta página es de dos tipos, la que se genera a nivel local -a la que acceden los suscriptores- y la que se recibe por medio de boletines o se reproduce de diarios nacionales y suponen interés a nivel local. Del mismo modo se replican notas de interés general local en las redes sociales *Facebook* y *Tweeter*. El siguiente esquema ejemplifica el flujo que sigue la información:



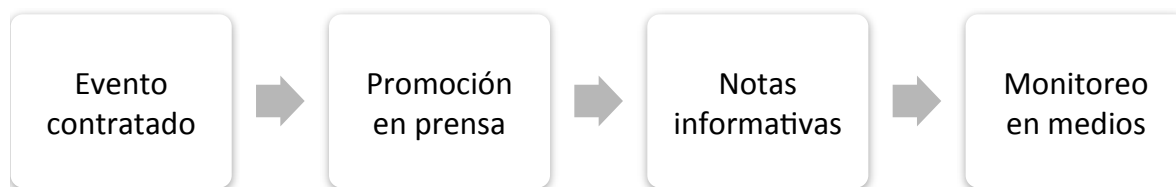
La organización de eventos como cursos o conferencias de prensa son actividades que realizan directamente las dueñas de la agencia apoyadas en algunos trabajadores, siempre con la consigna de que las tareas básicas -como el monitoreo de medios- no se vean afectadas. Para la elaboración de boletines y manuales el sistema es el mismo pero cuando no es así, la revisión sí es realizada por ellas, aunque de ser necesario se contratan reporteros o fotógrafos de manera eventual. Estas actividades están centralizadas y controladas de modo que la cantidad de contrataciones es hecha en función de la carga de trabajo que la directiva puede soportar. En el siguiente esquema se muestra el proceso que se sigue para la elaboración de la síntesis de prensa:



Se considera que los recursos que la empresa emplea para elaborar su producto final son el *input* del proceso productivo y es el trabajo elaborado que entrega a los clientes el *output*; en suma es el proceso que se realiza para transformar la materia prima (en este caso la información) en la prestación de servicios al cliente (la entrega de la síntesis informativa).

Para realizar esta labor, tres personas revisan las páginas web de 8 diarios quintanarroenses. Una captura la información de las portadas y las columnas, otra lo referente a los gobiernos estatal y municipales, de política, turismo y empresariales, y finalmente otra las notas de salud, educación y generales; esta última reúne la información en un formato, la revisa y la envía a los clientes.

Este segundo esquema ejemplifica el proceso en la cobertura de eventos:



En estos casos la contratación de la cobertura de eventos y la promoción en medios tanto impresos como electrónicos está a cargo de las directoras; las notas informativas y el monitoreo es realizado por quienes se encargan de esto con un aviso previo de la importancia que se les debe dar.

Relaciones relevantes

Las relaciones que la agencia mantiene al exterior, con clientes y proveedores, conforman su entorno relevante ya que son estas relaciones las que gatillan en sectores como el político y el empresarial la necesidad de los servicios que presta, y son los materiales que ocupa para realizar su labor.

En este caso, la captación de clientes depende principalmente de las dos directoras. En un principio se requirió un gran esfuerzo porque había que posicionar la agencia sin embargo, la permanencia en el mercado, así como la calidad y variedad de los productos ha logrado que la empresa sea conocida y recomendada.

La demanda principal de los productos de la organización se da en el ámbito político, ya que los actores en este sector público quieren saber el interés que despiertan sus acciones, así como las de sus adversarios, de ahí que presidentes municipales, regidores, funcionarios y miembros de partidos políticos contratan los servicios ofrecidos.

Otro número importante de clientes para la agencia son algunas instituciones como el IMSS, Semarnat o la Secretaría de Salud estatal, así como empresas que por sus actividades están vinculadas estrechamente a alguno de los tres niveles de gobierno, como las que proveen agua a la ciudad o en específico a la zona hotelera de Cancún.

Debido a que las directoras de la agencia se desenvuelven en el ámbito periodístico, son sus relaciones en el ámbito político y empresarial las que posibilitan la difusión de los servicios que se prestan ya que en general son solicitados por personas conocidas o por recomendación de éstas.

En ocasiones los organizadores de eventos de carácter nacional o internacional solicitan los servicios de la agencia como estrategia para elaborar tanto la publicidad como para conocer el impacto que logran en los medios y en la sociedad, así sus actividades quedan registradas para respaldar sus informes; éstos pueden ser de muy diferentes sectores, como el turístico, el educativo o el médico.

En cuanto a la competencia, en Cancún no hay otra agencia que ofrezca la variedad de productos y servicios de Agencia Clic; si bien hay quienes realizan síntesis informativas, restringen sus actividades a ciertas áreas como la política, y la difusión de información se limita al envío de boletines vía correo electrónico.

Como prestadora de servicios, la organización no requiere formalizar relaciones comerciales, se limita a la compra de productos (periódicos) y con ello elabora los propios; esta situación es una desventaja cuando un diario no es entregado a tiempo o por ejemplo, el servicio de Internet contratado falla y se complica para el trabajador el envío de los productos, sin embargo esto debe ser resuelto rápido y depende de quien esté elaborando el producto, si es necesario, debe acudir a un negocio externo, como un *ciber-café*, para realizar el envío aunque sea fuera del tiempo acordado con el cliente.

Para la realización de eventos, como destino turístico en Cancún se ofrece una variedad que supera la demanda de la agencia, por lo que se puede tener la confianza de encontrar lo necesario sin tener una relación más allá de cliente-proveedor. En general se utilizan locales de los propios clientes tanto para conferencias como para cursos.

Retos y oportunidades

La Agencia Clic nace en medio de la crisis económica mundial y la crisis local provocada por la naturaleza, sus fundadoras vieron una oportunidad y la aprovecharon e incursionaron en el mercado de la información, que es siempre inestable. Conforme se ha requerido, han comprado equipo y organizado una red de trabajo que ha dado solidez a la organización; no por eso están libres de problemas que finalmente deben traducirse en cambios. Existe la oportunidad de crecer aunque para lograrlo se debe impulsar una cultura organizacional sana.

Los problemas recurrentes en los procesos de la agencia son generados en su mayoría por fallas técnicas; en principio se dan por la falta de servicio de Internet o la descompostura de alguna computadora, pero como se mencionó anteriormente, para que el proceso de producción no se interrumpa se implementa el relevo en las tareas, es decir, el trabajo debe ser realizado por otra persona que atienda asuntos similares en el mismo horario o se redistribuyen para que la carga de trabajo no impida que el producto se entregue a tiempo. Esta sustitución de personas también es causa de estrés en los trabajadores pues se considera que cada uno debe tener garantizados los materiales y servicios que requiere, aunque si el trabajo no fuera a distancia tendría que ser la empresa la que solucionara estas situaciones, en cambio, se presiona para que el empleado resuelva sus problemas como parte de su compromiso laboral, se le deja solo en esto, cualquier apoyo llega después con la finalidad de que no se repita.

En el proceso de difusión de información siempre se espera que existan contingencias sin embargo, una vez más la afectación al proceso productivo de la agencia se deriva únicamente en una mayor carga de trabajo para las personas, siempre en el entendido que es parte de la labor a realizar.

Para el caso de los contratos con las instituciones gubernamentales, normalmente son anuales, lo que de algún modo garantiza la operación de la organización, sin embargo, es sabido que los presupuestos no son liberados oportunamente y derivan en retrasos en los pagos a la agencia, que en ocasiones resulta en atraso en las remuneraciones a los trabajadores. En el caso de los actores políticos, es previsible cuándo contratarán y en qué momento cancelarán, se confía en eso y se enfoca el esfuerzo en los que se mantienen en la “lucha por el poder”.

Dado que el servicio ofrecido por Agencia Clic no es considerado de primera necesidad, las renovaciones de los contratos con compañías privadas o paraestatales requieren una negociación. Continuamente hay que estar convenciendo a los clientes de la necesidad que tienen de los servicios de la empresa, labor que depende exclusivamente de las directoras y de los contactos o relaciones que tienen. Aparentemente no se piensa en la posibilidad de tener un departamento de ventas y esto limita el campo de acción pues la carga de trabajo para dos personas impide la atención en otras áreas, amén de que ambas tienen otros compromisos laborales.

Resulta una gran ventaja la imagen de formalidad con que esta organización trabaja pues en la realidad no enfrenta una competencia significativa al ser la única que ofrece servicios variados, aunque es cierto que como la promoción y venta de servicios depende de dos personas que además se ocupan de otras labores, es muy limitada. En caso de que esté en peligro alguna contratación esta tarea se intensifica pero si esto no sucede simplemente no se da más allá del ámbito de su influencia personal.

Por otro lado, las relaciones entre los miembros de la organización se dan principalmente por medio de Internet, pueden pasar meses antes que se conozca personalmente a un nuevo integrante, quien se integra a la empresa casi siempre por recomendación de conocidos; además pese a ser un número pequeño de

personas la interacción fuera de la empresa casi no existe. Entonces, las relaciones laborales difícilmente pasan a consolidarse como un vínculo más fuerte.

Esta falta de interacción personal minimiza los conflictos y cuando se presentan, son fáciles de solucionar pues siendo la comunicación a distancia, resulta sencillo hacer indicaciones o llamadas de atención al no existir confrontación personal. No se ven caras de disgusto y las quejas no se escuchan; al final el trabajo se realiza.

Los conflictos entre miembros de la organización son consecuencia de malos entendidos e información no difundida a tiempo o incompleta, los correos electrónicos o mensajes de texto son redactados con premura, por lo que las palabras o frases incompletas crean confusión que se traducen en tensión entre empleados, pero basta con desconectarse o no responder para que cualquier asunto pierda trascendencia, incluso si se trata de alguna llamada de atención de las directoras.

Alcances del entorno organizacional

La Secretaría de Turismo declaró 2004 como el año de mejor actividad turística para Cancún; en 2005 se esperaba romper todos los récords al respecto, parecía que la inminencia de la crisis mundial no afectaría al destino turístico más importante de México, incluso algunos empresarios aseguraron que el sector en Quintana Roo estaba “blindado” contra la turbulencia económica mundial que apenas iniciaba y que se manifestaba con la quiebra de pequeñas entidades bancarias en Estados Unidos, ante la imposibilidad de sus clientes de pagar sus hipotecas con la consecuente pérdida de sus casas, fue entonces cuando inició actividades la Agencia Clic.

Esta organización empezó cuando tres mujeres se decidieron a generar su propia fuente de trabajo; con equipo apenas suficiente comenzaron con el primer producto, tuvieron a su favor el ambiente de optimismo generado por el éxito

turístico del estado, en particular de Cancún. Finalmente había quedado atrás el fantasma del atentado terrorista a las Torres Gemelas y al Pentágono, que provocó una reducción de los viajes al extranjero de los norteamericanos, principal proveedor de turistas para el país. Pero eso era historia, la confianza permeaba todos los sectores de la economía local; “si al turismo le va bien, a todos nos va bien”, era el pensamiento común.

En Quintana Roo habían tomado protesta en abril de 2005 el nuevo gobernador, 8 alcaldes y los 25 diputados del congreso local, la actividad política local estaba en auge, se vivía el proceso de renovación de funcionarios, lo que para la Agencia Clic se convirtió en la ampliación de la cartera de clientes que llevó a sus fundadoras a proponerse ampliar los servicios, por lo que se implementó el escaneo de periódicos y el monitoreo de noticieros radiofónicos y de televisión.

Mientras, a nivel nacional los políticos se preparaban para iniciar la campaña presidencial, el principal partido opositor se sentía fuerte con su candidato, confiaban en que si se respetaba la voluntad popular ellos ganarían y Andrés Manuel López Obrador sería el presidente de México en 2006. Fue cuando la naturaleza se mostró.

En octubre de 2005 el huracán *Wilma*, que ya ostentaba la categoría 5 de la escala Saphir-Simpson, provocó la total evacuación de extranjeros de la zona norte de Quintana Roo; la trayectoria que señalaban los pronósticos no dejaba duda de que tocaría tierra en cuando menos dos de los tres destinos turísticos mexicanos favoritos de los extranjeros: Cozumel, Playa del Carmen y Cancún. No se permitieron los riesgos, la zona hotelera del municipio Benito Juárez fue cercada, trabajadores y visitantes obligados a salir, se decretó la alerta roja (acercamiento-afectación) por lo que los ciudadanos –todos pues- permanecieron encerrados en sus casas desde el jueves 20 al domingo 23, sólo para luego dar cuenta de la devastación. La esperanza que trajo el éxito turístico se fue y tras de sí dejó prácticamente muerto al destino, sin playas, sin hoteles, la mayoría de los

habitantes sin trabajo; fue una situación que se resistió gracias a las ganancias del año anterior.

La Agencia Clic fue afectada como todos, sin embargo, empresas como Aguakan, Capa y Coca-Cola Femsa urgieron sus servicios para conocer el estado de sus instalaciones y como avanzaba su recuperación. Algunos de los contratos con funcionarios y políticos fueron cancelados además que en la mayoría de los casos los pagos se retrasaron. Sin embargo la organización con apenas cinco integrantes, pese a que también suspendió actividades algunos días, pudo seguir trabajando.

Esta primera época muestra cómo el entorno afecta directamente a una organización, sin embargo se pudo conservar la estabilidad, no sucedieron grandes cambios en el sistema organizacional, los clientes poco a poco se recuperaron y luego de un tiempo se estabilizó la situación general de la empresa, la evolución continuó. Esto confirma que “un sistema social autopoietico será aquél que tiene capacidad para mantener su estabilidad estructural autorregulándose continuamente o absorbiendo energía de su entorno”.¹⁰

Hasta ese momento, para Agencia Clic el desorden provocado por estos factores de su entorno inmediato fueron captados como una turbulencia que se transformó en una interrelación positiva de la que derivó crecimiento y consolidación; es lógico pensar que esta situación se dio porque el sistema es muy pequeño, con apenas cinco integrantes resulta sencillo encausarse hacia el orden, aunque también a la catástrofe; en este caso se puso en marcha la autorregulación del sistema social ante la contingencia provocada por la naturaleza, respondiendo de forma favorable a las turbulencias de su entorno.

¹⁰ Hidalgo C. Et. Al. (Pág. 154).

La relación con otras organizaciones

Clic Agencia ha crecido, al momento de esta investigación diez personas trabajan para sostener la producción; su relación con otras organizaciones que constituyen la competencia se da sólo para saber si lo son realmente; pero es gracias a la diversificación de los servicios que ha logrado estabilidad. Incluso podría decirse que no tiene competencia en Cancún. Efectivamente hay muchas agencias dedicadas al monitoreo de información, muchas empresas e instituciones tienen departamentos de comunicación social que realizan este trabajo, pero muchas no, son estas las que conforman el mercado que atiende.

Las relaciones más importantes se dan a nivel del gobierno municipal y sus funcionarios, aunque también están las empresas que tienen relación directa con algún nivel de gobierno. Además, el crecimiento del municipio y su importancia para empresas del mismo ramo a nivel nacional se da en torno a la actividad turística, por esta razón es que a nivel local esta organización cumple un papel preponderante; es en la captación de información generada en el municipio donde el papel que cumple como proveedora destaca.

El político también es un sector que ofrece oportunidades a la agencia pues como sus actividades se dan en ciclos predeterminados, es posible prever la carga de trabajo de épocas electorales. Tal vez sea oportuno aclarar que los envíos por Internet no representan mayor dificultad, se envía un correo a un grupo creado para recibir la información que le interesa y el servicio está cumplido.

La relativa dependencia que la organización tiene con los proveedores no es asunto que preocupe, primero porque la cantidad de los equipos utilizados en los procesos productivos se cuida de modo que no sean causa de atrasos y segundo, porque esta relación no se da de forma directa, no es necesario ir a un periódico o evento noticioso para tener la posibilidad de sintetizarlo, basta con abrir la página *on line* correspondiente o encender la radio para hacerlo, de ahí la posibilidad de

que casi todos lo hagan desde sus casas. Aun así se cuenta con una oficina a la que si se quiere o necesita se puede acudir para cumplir; incluso se cuenta con una computadora portátil que igualmente permite trabajar desde donde se esté.

Desorden a la vista

Uno de los riesgos que enfrenta este sistema llamado Agencia Clic es que la relación con los clientes está ligada a las personas, lo que puede volverse en contra pues corresponde al modelo de organización centrada en el control y en la que el poder no se comparte. Mientras exista el interés de las propietarias de mantenerla existirá, lo que es causa de incertidumbre entre sus miembros. A esto hay que agregar que los políticos que hoy gobiernan el municipio de Cancún y son importantes clientes para la organización, son perredistas y la impresión que queda a nivel estatal, con un gobierno priísta, es que quienes se relacionan con unos no deben relacionarse con los otros, de modo que si no se amplía el círculo de relaciones de las directoras la posibilidad de ampliar el número de contratos es limitada.

El sistema político de partidos en México se basa en la idea de beneficiar a quienes les son leales por lo que se prefiere contratar a empresas o personas que les dan apoyo de forma permanente y están dispuestos incluso a crear los espacios para contar con tal apoyo, lo que limita las posibilidades cuando se ha trabajado con unos y los otros ganan el poder.

A nivel de subsistema el enfoque de los recursos humanos es de respaldo, pues “supone que la ampliación de capacidades (...) llevará directamente a mejoras en la eficacia operativa (...). En esencia, el enfoque de recursos humanos significa que mejor gente alcanza mejores resultados”¹¹. Sin embargo, la ausencia de una base que parta de subsistemas definidos también se puede volver en contra de la

¹¹ Newstrom John. (2012). *El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional. La dinámica de la gente y las organizaciones*. En Antología del Entorno. (Pág. 206).

organización, pues para generar cambios se debe prever la presencia del desorden y el control de las afectaciones al sistema en general. Parece simple tratar de eliminar el caos en un sistema social en apariencia pequeño, pero la influencia del entorno –en este caso clientes y arrendador- hicieron imposible la evolución a un sistema más complejo debido a que no se contaba con una estrategia que contemplara todas las variables, por lo que el fracaso del proyecto de tener una estación de radio *on line* fue inevitable. La posibilidad de continuar se vislumbró en la reducción de la perturbación eliminando las variables del sistema.

A lo anterior habrá que agregar las implicaciones que supone mantener una pequeña empresa en el mundo globalizado; la tendencia del sistema económico capitalista es hacia la desaparición de las organizaciones pequeñas, que son, en el mejor de los casos, absorbidas por corporaciones multinacionales, aunque en general la competencia que implican las trasnacionales genera la desaparición de firmas menores. Para Agencia Clic este riesgo no es inminente, sin embargo para algunas empresas con las que mantiene contratos podría serlo.

En general el principal riesgo se presenta en la situación económica mundial pues, como se señaló al principio de este apartado, lo que suceda en otro país puede provocar una afectación a nivel local, sobre todo porque en un destino turístico como Cancún se depende de que la situación en otras regiones del mundo sea estable ya que eso permite a los turistas trasladarse a otros lugares a vacacionar; ejemplo de esto sucedió cuando los estadounidenses dejaron de viajar por miedo a sufrir otro atentado como el de las Torres Gemelas y los destinos turísticos de Quintana Roo se vieron afectados, ya que es el norteamericano el principal emisor de vacacionistas a México.

Ventana hacia el futuro

Una organización está siempre en construcción, la producción y re-producción son generadores de caos que mediante la autorregulación será minimizado hasta que se integre al sistema, pero siempre habrá algún factor del entorno que produzca desorden y obligue a tomar medidas para reducir sus efectos; si esta es la forma de aprender para evolucionar, entonces es posible crear e implementar estrategias que conduzcan por este camino que deberá empezar por reforzar los lazos entre los actores del sistema y esto sólo se logrará por medio de la comunicación.

La planeación y la previsión servirán a la consolidación de la organización si todos están debidamente informados, ya que estarán involucrados en este proceso de aprendizaje-evolución, entendiendo que las razones de los cambios son la posibilidad de proponer formas de interacción ante estos acontecimientos. En el caso de Agencia Clic el replanteamiento de la estructura posibilitará la apertura de nuevas áreas; reforzar los lazos entre sus miembros derivará en la consolidación de equipos que trabajen en armonía. Es en la base donde está el futuro para esta compañía, pues son los trabajadores los que la posibilitan.

Romper la inercia de los procesos de trabajo es necesario; quienes trabajan en esta organización quieren que prospere pues en esa medida habrá estabilidad y crecimiento; su tamaño lo hace posible, la estrategia debe basarse en una comunicación que permita la participación general y que sea con base en ella la toma de decisiones; romper la verticalidad del control propiciará la expansión, es momento de delegar. El modelo comunicativo debe ser innovador para que logre controlar variables en el proceso de producción, impulsar las actividades, mediar para resolver conflictos propiciando el consenso, el compromiso y la lealtad.

La comunicación en la organización deberá dejar de limitarse a correos electrónicos imprecisos o rápidas llamadas telefónicas, para empezar a tomar en cuenta a los actores con miras a definir su cultura organizacional, pues éstos

influyen directamente en su desarrollo. Aquí la importancia de cambiar las representaciones, lo que se logrará creando un sistema de enculturización con el que se haga consciente y responsable al individuo de la importancia de cumplir sus metas, para que sea su propia voluntad la que lo lleve a cambiar su forma de relacionarse con sus compañeros de trabajo. El cambio cultural ayudará a propiciar unión a partir del autoconocimiento y del reconocimiento del otro.

Lo deseable y lo posible no están muy lejos entre sí y de la realidad, pero el “brinco” sólo será realidad si como resorte tiene lo que la comunicación puede proveerle: una cultura organizacional sólida para que quienes conforman Agencia Clic tengan el compromiso y la lealtad necesarios para reducir los impactos del entorno turbulento. Es como pensar a la organización como un conjunto de palillos; si se toma uno es posible romperlo, pero cuando no es posible separarlo y se debe tomar todo el conjunto éste no se rompe fácilmente; la comunicación debe ser el pegamento que impida a los palillos separarse.

Consideraciones sobre lo observado

Considerando el entorno como el ambiente en que se desenvuelve una organización y que éste es a partir del estado en que se encuentra la situación económica, política y social, para las empresas de un mundo globalizado en general es inestable; Agencia Clic además atiende un sector que de por sí es inconsistente, el político, ya que sus clientes son personajes que se desenvuelven en este ambiente. A esto habrá que agregar el hecho de que el gobierno municipal de Cancún es de un partido contrario al que gobierna a nivel estatal, lo que pone a la organización en un papel difícil ya que, aunque ninguno de sus miembros es militante de algún instituto político. El hecho de prestar sus servicios a personajes que simpatizan o forman parte del gobierno municipal impide hasta cierto punto su relación con el gobierno del estado; todo esto hace que aumentar el número de clientes sea una tarea difícil; hay que agregar el hecho de que esta labor depende de las dos directoras que también atienden otros compromisos laborales. A un

ambiente inestable, se suman las inconsistencias de quienes la dirigen, que no atienden al cien por ciento las necesidades de la empresa y no parecen contar con un plan específico para enfrentar con herramientas adecuadas las turbulencias del entorno.

A la situación de una dirección centralizada en la agencia se suma la de un ambiente político hostil y la situación económica en permanente crisis, lo que sitúa a esta pequeña empresa en un entorno turbulento; a todo esto se suma la falta de una estrategia especialmente creada para enfrentar estas circunstancias, lo que hace aún más complicada su sobrevivencia.

Habrá que considerar también el desarrollo de la tecnología, que constituye la principal herramienta de trabajo para Agencia Clic pero que dado el acceso cada vez más fácil a servicios como Internet y las redes sociales, obliga a poner la mirada en ofrecer productos diferenciados de lo que prácticamente cualquiera podría hacer, aunque no lo haga bien. La calidad de los servicios que se prestan tendría que ser prioridad, lo que hace urgente reforzar el compromiso de los colaboradores pues son ellos lo que pueden hacer posible que los productos finales cumplan con los estándares prometidos a los clientes.

Poder enfrentar circunstancias inesperadas o no depende de qué tan preparados estén los miembros de la organización; en una situación deseable además de un proyecto de consolidación empresarial, la unión y el compromiso de los trabajadores tendrían que estar dirigidos a alcanzar los objetivos propuestos, para lograrlo tendría que fomentarse el cambio cultural con la finalidad de lograr la sensibilización de la directiva, que con la coherencia de sus acciones podría lograr un cambio en el comportamiento de los colaboradores.

Capítulo II. En busca de los problemas

Para detectar los problemas que tiene la Agencia Clic con la finalidad de plantear una estrategia de intervención para darles solución, no se debe olvidar que el observador no es un sujeto aislado, por el contrario, es un actor creativo pues “crea y exhibe la identidad desde su ECRO (esquema conceptual, referencial y operativo) y su experiencia”¹²; es por esto que se hace necesario conocer la estructura formal de esta organización, es decir, cómo se plantea a sí misma a partir de su propia definición, para lograr un encuadre que permita distinguir lo que es uno (el observador) de lo que es el otro (la organización).

En el presente apartado se reconocen las características que le dan identidad a la organización, lo que la hace ser como es, con la finalidad de detectar hasta qué punto cumple con sus propios planteamientos y los momentos de sus procesos en los que las necesidades de su cometido como empresa provocan la creación de una estructura informal, esto sirve para compararlas y distinguir si la interacción entre ambas es causa de problemas, cuáles son, de qué modo afectan a la organización en el cumplimiento de sus objetivos y cuáles se pueden solucionar desde el ámbito de la comunicación. El análisis se hace desde sus propósitos, sus capacidades y las relaciones que se dan entre sus integrantes.

Los datos obtenidos para conformar este apartado son resultado de la investigación documental al interior de la empresa, y de entrevistas directas vía *chat* con los miembros de la organización; asimismo se incluye, utilizando la técnica de la hoja de inspección, el resultado de la medición de uno de sus

¹² Etkin, J. y Schvarstein L. (1989). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires. Paidós. (Pág. 244).

procesos, lo que se utiliza para elaborar un diagrama de causa – efecto que permite identificar el problema de mayor recurrencia.

La identificación de uno o varios problemas tiene la intención de determinar si la solución de todos o de alguno, se puede plantear desde el ámbito comunicativo y si es necesario propiciar un cambio cultural entre los miembros de la empresa, lo que se plantea en los dos últimos capítulos de esta investigación.

¿Qué es Clic?

El nombre con el que la organización es identificada por los clientes es Agencia Clic, Comunicación y Logística Integral de Cancún; sin embargo, para la comunidad que consulta su información en la página de Internet es Clic Noticias. La agencia no está registrada como empresa ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público porque las fundadoras se dieron de alta como profesionales con actividad empresarial intermedia y la denominación está en trámite de registro ante el Instituto de Derechos de Autor que pertenece a la Secretaría de Educación Pública (SEP) en su sede de Mérida, Yucatán.

Las principales actividades de la agencia se realizan en Cancún, municipio de Benito Juárez, Quintana Roo, pero sus servicios son requeridos tanto por autoridades de otros municipios como Solidaridad e Isla Mujeres, así como por diputados locales que trabajan en la capital del estado, Chetumal, y diputados federales que representan al estado en el Congreso de la Unión. También empresas y personas que realizan alguna actividad como funcionarios, promotores o partidos políticos, contratan algunos de los productos, en ocasiones para algún evento en particular o para que se le dé seguimiento a las actividades que se realizan en el ramo de su interés, como puede ser el de medio ambiente o el sector hidráulico.

Agencia Clic fue creada para ofrecer servicios de síntesis general de prensa; síntesis de televisión; síntesis de radio; escaneo de periódicos estatales; monitoreo general especializado por tema, sector o empresa; análisis de impacto de medios; recortes de audio y video personalizados; organización de conferencias de prensa; elaboración y distribución de boletines a medios de comunicación locales y nacionales; además de cursos varios como manejo de medios; atención en situación de crisis de comunicación; ortografía básica; manejo de imagen pública, así como la elaboración de manuales de estilo y operación.

La clasificación publicada en el Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009, establece que el tamaño de una empresa se determinará a partir del obtenido del número de trabajadores multiplicado por 10%; más el monto de las ventas anuales por 90%. Esta caracterización aplica para todos los sectores pero en el caso de la organización motivo de análisis, al no ser una empresa constituida y según la tipificación hecha por la Secretaría de Economía incluida en el Plan Nacional de Desarrollo, se ubica en el ramo de Emprendedores, que “son mujeres y hombres en proceso de crear, desarrollar o consolidar una empresa a partir de una idea, que en muchos casos no cuentan con la suficiente experiencia empresarial, tecnología o financiamiento para materializarla. Los emprendedores inician su proyecto empresarial a partir de la identificación de un negocio, de la necesidad de un producto o servicio o simplemente tienen el entusiasmo para iniciar una empresa. Este sector constituye la base de la pirámide empresarial”.¹³

Según lo expuesto, Agencia Clic es entonces una pequeña empresa del sector Servicios, pues cuenta con 10 trabajadores y obtiene recursos anuales menores a cuatro millones de pesos.

¿Cómo empezó?

La organización objeto de investigación nace por la necesidad de tres mujeres de autoemplearse para poder combinar su actividad profesional con el cuidado de sus hijos. Comienzan dos de ellas en la primera mitad del año 2005 en Cancún, Quintana Roo, con la elaboración de síntesis informativa y el monitoreo de radio y televisión; cuando el norte del estado sufre el impacto del huracán *Wilma*, por el que la economía local se ve afectada como consecuencia de la parálisis en la actividad turística, coyuntura planteada en el Capítulo I de este trabajo que trata sobre el entorno organizacional, se integra la tercera persona, quien formaliza

¹³ Economía.gob.mx. *México emprende*. Página oficial de la Secretaría de Economía. (2012).

administrativamente lo que hasta ese momento era la Agencia Clic. Se crea el logotipo, se hacen los formatos de cotización, se dan de alta en Hacienda como profesionistas que ofrecen sus servicios de modo que puedan facturar, y plantean para más tarde la posibilidad de formalizar su registro como empresa con las tres como socias.

Aunque resulte obvio que buscaban una forma de ganarse la vida, fue un pensamiento común la idea de unirse para presentar una imagen de formalidad ante los clientes, así que si entendemos a la organización como “una entidad social conscientemente coordinada, con una frontera relativamente identificada y que funciona sobre una base relativamente continua para alcanzar uno o varios objetivos”¹⁴, Agencia Clic iniciaba su camino organizacional.

Las fundadoras contaban con experiencia gracias a su labor periodística anterior y decidieron retomar la práctica de la Agencia Péndulo, donde dos de ellas se iniciaron como profesionales del ramo, para conformar tanto la estructura como las estrategias para ofrecer sus productos y contactar a los clientes; en un principio el contacto con el exterior se daba con el envío vía correo electrónico, por uno o varios días, de una muestra del producto y los servicios que ofrecían (la síntesis y el escaneo); si recibían respuesta de alguna empresa o persona interesada, entonces se concertaba una cita en la que se resolvían dudas para luego entregar una cotización específica de los servicios requeridos y finalmente acordar mediante contrato, además de los productos que se entregarían, la forma de pago. Se puede decir entonces que se definió la estructura organizacional pues se establecieron tareas, se delinearon planes; los proyectos y objetivos se ampliaron a algo más que simplemente ganar dinero.

¹⁴ Ruiz Olabuénaga, J. I. (1988). *Sociología de las organizaciones*. UTHEA. España. (Pág. 181).

Es necesario aclarar que así como la organización no nació como una empresa, no hay una fecha precisa de su fundación sin embargo, en entrevista con dos de las fundadoras fue posible confirmar que iniciaron actividades en el segundo semestre de 2005 promoviendo de forma directa y personal entre sus conocidos en Cancún, los servicios ofrecidos y atendiendo algunos clientes sin un contrato de por medio, lo que se hacía para comprobar la efectividad de lo ofertado. El primer contrato formal de la naciente organización está registrado en octubre del año en mención y se dio con la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat), delegación Quintana Roo, que contrató el servicio de la síntesis de prensa.

Para la primera mitad de 2006 se hizo necesario para las fundadoras delegar funciones, por lo que contrataron a dos personas que realizaban escaneo y monitoreo de prensa; de este modo pudieron dedicar más tiempo a la búsqueda de nuevos clientes, actividad que tuvo como resultado la necesidad de contratar otras dos personas que ayudaran con el monitoreo de televisión y otra que auxiliara con las actividades administrativas. Así, conforme se han logrado más contratos se ha reclutado personal que en ocasiones sólo realiza trabajos temporales, sobre todo para la cobertura de eventos especiales o en época de campañas políticas, por lo que al realizar este diagnóstico se cuenta con diez personas además de dos de las fundadoras.

Agencia Clic no contaba con una oficina, el espacio que hoy se considera la sede se fue adecuando poco a poco en la casa de una de las propietarias, por lo que prácticamente todos los miembros realizan su labor a distancia, algunos de ellos con sus propios equipos complementados por la empresa. Por ejemplo si la persona cuenta con una computadora, la agencia compra el *scanner* para que se realice el trabajo. La organización ha utilizado todas las herramientas tecnológicas a su alcance, con lo que ha logrado poco a poco que la estructura aparentemente improvisada, funcione.

Cuando en 2010 las fundadoras intentaron crear una estación de radio *on line* se vivió una coyuntura indeseada, pues debido a la falta de planeación el proyecto tuvo que cancelarse provocando frustración entre quienes participaron, ya que se hizo evidente que el fallo no se dio en el área operativa sino en la de planeación, pues no se previeron situaciones que llevaron a este fracaso. Sin embargo, se rescató la página de Internet y debido a la proyección de la imagen de la organización, se hizo necesario formalizar la identidad de la agencia. Este proyecto no deja de estar en la mente de las propietarias sin embargo, tomará un tiempo que lo lleven a cabo pues este fracaso las hace temer otros, entre los que se cuentan los compromisos que se adquieren con instituciones como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Hoy en día, Agencia Clic no da a conocer sus proyectos a los empleados debido a que en sus inicios sufrieron el robo de su base de datos por alguien que trabajaba con ellas y creó su propia empresa, que aunque no se ha convertido en una competencia peligrosa, sí supone la pérdida de contratos. Esta situación se dio por la supuesta confianza que se tiene en quien se conoce aparentemente, sin tomar en cuenta el reconocimiento profundo de sus necesidades o deseos, ni cómo se siente con el trabajo que realiza o el trato que recibe; en general, cómo percibe las situaciones que se viven en la organización.

Por otro lado, los clientes se buscan pero sobre todo, se confía en la fama creada por la empresa, pues no se cuenta con una estrategia expresa para publicitarse. En tiempos de campañas electorales el trabajo aumenta, entonces se atiende a quienes solicitan los servicios ya que se incrementan las peticiones de personas que no tienen contrato pero que quieren algún servicio en particular, por lo que los esfuerzos se enfocan a satisfacer estas solicitudes.

¿Cuál es su identidad?

El ideario organizacional es el conjunto de ideas que impulsan y justifican el trabajo en una organización además de darle la identidad que la hace diferente de otra empresas, sin embargo, en muchos casos este conjunto de conceptos no se definen con suficiencia lo que tiene como consecuencia la falta de identificación de los miembros de la compañía y el que se disperse el interés de cumplir con los objetivos.¹⁵

Como se mencionó antes, al crear su página de Internet, la directiva de Agencia Clic se da cuenta de estas indefiniciones y crea su ideario sin embargo, éste se toma como una manera de proyectar una imagen de seriedad hacia el entorno y no como una herramienta para definirse en el modo que tiene de hacer las cosas.

En el caso de Agencia Clic, es en la página *web* donde da a conocer su misión, es decir, lo que le da –o debiera darle– sentido a su trabajo: “Clic se especializa en el monitoreo de información publicada en los medios de comunicación, los diferentes productos de Clic satisfacen las necesidades de administración de información de organismos públicos y privados, instituciones académicas, de salud y políticas”.¹⁶

Si se analiza con más detalle, el hecho de iniciar la redacción destacando lo que se considera la especialidad de la agencia le otorga cierto tono de publicidad, además en apariencia satisfacen una necesidad pero no aclaran de qué ni de quién y sin embargo, afirman que sirve para todos. Se puede decir que es impreciso pues la misión debiera aclarar el papel que juega la empresa en la sociedad, los aportes que hace en ella y esto no queda claro.

¹⁵ Etkin, J. y Schvarstein L. Et. Al. (Pág. 244).

¹⁶ <http://www.clicnoticias.com.mx/>

Su visión, que debería responder a cómo se ve la propia organización en el futuro, es la siguiente: “Clic es actualmente una empresa líder en el manejo de información, medios de comunicación y monitoreo de los mismos, su éxito se basa en el esfuerzo constante. En su búsqueda de la excelencia, Clic pretende perfeccionar cada uno de los productos que ofrece, así como convertirse en la primera agencia local de noticias que informe puntual y objetivamente sobre temas relevantes de interés colectivo, temas que tengan una repercusión en la sociedad.

“Para mejorar y superar las expectativas de nuestros clientes en la calidad del servicio, Clic se mantiene a la vanguardia en tecnología y tendencias de las necesidades de cada sector productivo en materia de información.

“Así como Clic valora a sus clientes, también reconoce la valía de sus colaboradores; por ello se ha propuesto ser más que una fuente de empleo, un respaldo seguro y un impulsor de sus competencias y habilidades a través de la capacitación constante”.

En la visión que se plantea también hay un dejo de publicidad, pareciera que la intención es convencer de que se interesa por progresar y así satisfacer las necesidades de sus clientes para lograr un impacto social, y aunque esto no necesariamente es malo, nuevamente la falta de precisión y tal vez de una redacción clara hacen parecer que se cumple con tener una imagen de formalidad. Podría dudarse de lo que se expone.

La agencia se describe a sí misma respondiendo a la pregunta “¿Quiénes somos?: Comunicación y Logística Integral de Cancún es una empresa conformada por profesionales de la comunicación que ofrece una variedad de productos enfocados al manejo y administración de la información publicada en los diferentes medios de comunicación de Quintana Roo”.

Sus valores, que en general debieran ser la pauta de conducta a considerar al realizar el trabajo en la empresa¹⁷, en la página aparecen en forma de lista: Honestidad, compromiso, tolerancia, respeto, responsabilidad, integridad, lealtad y perseverancia. Ninguno de estos conceptos se define ni tampoco hay una estrategia para que se conviertan en la guía de las acciones en la organización; se presupone que todos los trabajadores se desempeñan bajo estos preceptos, pese a la experiencia del robo de su información por una ex colaboradora.

Aunque no hay un documento específico en el que se defina la filosofía de la empresa, en los presupuestos que se envían a los posibles clientes se incluye un apartado en el que la mencionan: “Dado que los productos se diseñan en base a las necesidades específicas de cada empresa los costos pueden variar, sin embargo, puede estar seguro que el precio se ajustará a su presupuesto, pues nuestra filosofía contempla satisfacer al cliente y entregar un servicio de calidad a un costo justo”.

El perfil de los miembros de la organización tampoco está definido, sin embargo en las propuestas a los clientes se menciona: “Clic Noticias sabe la importancia de que la información sea llevada a tiempo, a fin de que usted pueda acceder a ella en el momento requerido, para ello su personal altamente calificado asegura el manejo eficiente de la misma para evitar contratiempos y que usted la reciba en los horarios establecidos”.

Se puede decir entonces que la empresa cumple con el protocolo que le otorga una imagen de seriedad ante la comunidad, pero en la práctica no hay un perfil establecido para la contratación de personal, se hace mediante recomendación o conocidos, sólo considerando su disposición para realizar la labor que se le encomiende pues los horarios en los que se debe trabajar y los salarios no tienen la correspondencia que según la ley deberían tener.

¹⁷ Mayntz, R. (1990). *Sociología de la organización*. Madrid. Alianza Universidad. Col. Ciencias Sociales. (Pág. 72).

En general, se contratan personas muy jóvenes o que tienen una situación difícil y a quienes la necesidad les hace ver la oportunidad de un trabajo, como la de tener un salario; el requisito es que estén estudiando la preparatoria y quieran aprender, aunque el proceso de capacitación tampoco está definido y normalmente se da con la práctica, revisando su trabajo día a día y antes de enviar el producto a los clientes, asumiendo (la propietarias) la tarea de supervisión o encargándola a personal con más experiencia que los empleados nóveles.

En el siguiente cuadro se expresan las características de quienes forman la plantilla de la agencia:

Miembros de la organización

Nombre	Estudios	Antigüedad
Neslhie Silva	Técnico de periodismo	7 años
Verónica Ocampo	Maestría en Educación	7 años
Vianey Blanco	Técnico de periodismo	6 años
Ángel Cortez	Técnico en Informática	6 años
Alma Landavazo	Preparatoria	6 años
Mónica Landavazo	Preparatoria	2 años
José Santana	Estudia licenciatura	2 años
Iris Montalvo	Preparatoria	meses
Isabel Ballesta	Psicóloga	8 meses
Tania Vargas	Lic. en Periodismo	3 años

Es pertinente anotar que las directoras tienen cada una otro trabajo de tiempo completo, por lo que la saturación de actividades también representa la debilidad del compromiso con el cometido de la empresa, evidenciando la falta de una cultura que pondere la pertenencia a la organización y el cumplimiento del objetivo. En general, la ausencia de perfiles de los puestos y de las personas que deben ocuparlos, así como en los procesos de selección, suponen para las

empresas problemas de diversa índole; esto se refleja en la rotación de personal, la falta de identificación con los objetivos y como consecuencia la no identificación con la tarea que se realiza; todo esto deriva en pérdidas pues en ocasiones se capacita a trabajadores que no tienen intención de comprometerse, o el trabajo no es realizado con la calidad que se promete.

¿Para qué existe?

Cuando se funda una organización se parte de un deseo que se traduce en el objetivo a cumplir, aunque es posible que conforme se desarrolla se ajuste a las nuevas metas que se puedan plantear los directivos, sin embargo, en ocasiones éste se plantea de un modo diferente ante la sociedad con el fin incluso de promoverse, dejando en la indefinición la razón de ser de la empresa.

Este es el caso en Agencia Clic, pues no se cumple con la característica de dar a conocer el ideario entre sus miembros para hacerlos partícipes de los valores que promueve y que tendrían que ser la guía de las acciones a realizar; éste se da a conocer en la presentación de los servicios a los clientes cuando se hace un presupuesto de servicios y se incluye como parte de las ventajas de contratar a la empresa. “La Agencia Clic Noticias es una empresa conformada con el fin de poner a su alcance, la información seleccionada que requiere para el mejor desempeño en su ámbito de acción. Cuenta con personal profesional y especializado para analizar la información publicada en los medios de comunicación”.

Pero si “el objetivo de la organización se ofrece como el mejor punto de partida para el análisis de la misma, ya que es un determinante del acontecer en la propia organización”¹⁸, se supondría que su importancia no permite el aplazamiento en su definición y que dejarlo así dificulta el compromiso de los trabajadores para lograr su cumplimiento, lo que puede ser causa de conflictos. Además, un objetivo superfluo supone que no se da importancia a la identificación de los trabajadores con la empresa quienes al no conocerlo y aceptarlo racionalmente, no lo considerarán parte de la razón de la labor que realizan.

Un objetivo debe traducirse en la estructura que hace a la organización, es decir, en la forma de dividir el trabajo; debe desmembrarse para dejar la observancia de los objetivos parciales a cada área ya que su articulación llevará a la coherencia entre lo que se hace y lo que se dice. Sin embargo en empresas como Clic se utiliza como mera apariencia pues aunque lo que se busca en el discurso sea bienestar para los miembros a través de la satisfacción de los clientes, en la práctica diaria las decisiones y acciones no se guían por ese compromiso, aunque se piense que sí por los lazos de amistad por los que muchas veces se contrata a las personas.

Nuevamente se encuentra a una organización que busca la formalidad para “quedar bien” al exterior, sin dar importancia a la contradicción en la forma como se dan los procesos al interior pues no se considera que si los miembros no se identifican con el objetivo éste difícilmente se alcanzará.

¹⁸ Mayntz, R. Et. Al. (Pág. 72).

¿Cómo está conformada?

La estructura de una organización le ayuda a tener orden; cuando ésta se determina se fijan límites a los miembros sobre su campo de acción, además que se establecen procedimientos y tareas, lo que da lugar a la formación de un organigrama si lo entendemos como “La distribución formal de papeles y misiones”.¹⁹

En Agencia Clic no existe un organigrama oficial, es decir, no cuenta con uno por escrito, lo que puede llevar a pensar que se le considera una empresa tan pequeña que no es necesario, sin tomar en consideración que esto es causa de inseguridades que redundan en el producto entregado al cliente o en diferencias entre los miembros al realizar el trabajo debido a la falta de fijación de los campos de acción para cada uno.

En el esquema que se presenta a continuación se plantea en forma de organigrama la división de tareas y se muestra la interrelación que se da en los equipos de trabajo:

¹⁹ Bartoli, A. (1983). *Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada*. México. Paidós. (Pág. 63).

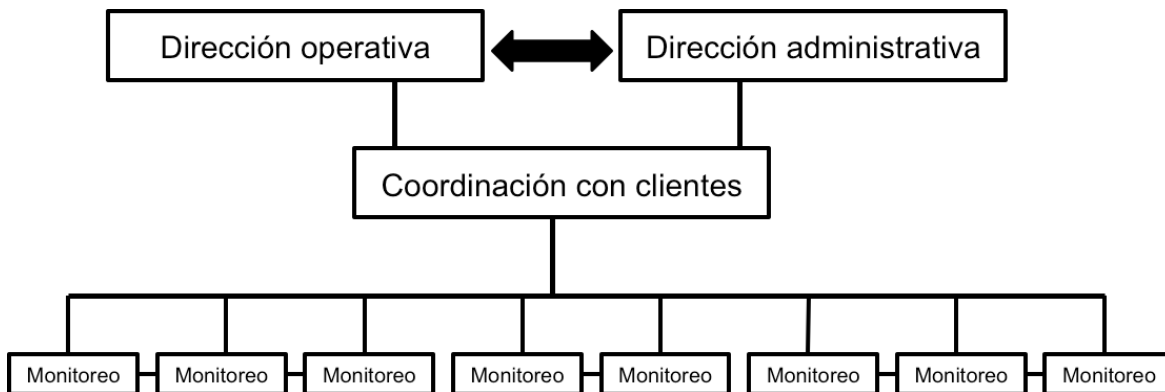


Fig. 2 Organigrama de Agencia Clic

El organigrama funcional plantea a la organización con una estructura jerarquizada pero práctica ya que permite la comunicación entre todos los miembros. Revela además un tipo de formación que tiende a ser social ya que pondera las relaciones entre las personas.²⁰

La estructura de la organización se estableció para satisfacer las necesidades de proveer a los clientes por lo cual las decisiones se tomaban, y se toman, a nivel directivo, sin embargo, como toda asociación de personas que buscan un fin específico, los valores sociales de quienes la integran ejercen influencia en las formas de interrelación de las áreas y los individuos, sobre todo cuando se trata de realizar un trabajo y se deben tomar decisiones para evitar retrasos, de ahí que: “La coordinación premeditada da lugar a la estructura formal pero, junto a ella y además de ella, tiene lugar otra coordinación no premeditada que da lugar a la estructura informal”²¹, lo que en la agencia que se estudia sucede debido a la rapidez necesaria en la toma de decisiones y la dificultad de encontrar a quien resuelva alguna situación específica.

²⁰ Ruiz Olabuénaga, J. I. Et. Al. (Pág. 186).

²¹ Ruiz Olabuénaga, J. I. Et. Al. (Pág. 186).

La manera como se distribuye el control también resulta de la estructura, además está relacionada con el crecimiento y la edad de la organización, pues a medida que crece, cambia y se adapta a las nuevas circunstancias, se redistribuyen las tareas o se crea un nuevo puesto, en ocasiones esto también provoca un ajuste en los objetivos; es esta forma de ser de la organización la que le permitirá adaptarse a los cambios, lo que se analizará más adelante.

La toma de decisiones que también define la estructura organizacional, permite pensar que estamos ante una forma de control descentralizada sin embargo, las decisiones que se pueden tomar para agilizar el proceso de trabajo son de tipo práctico, ya que si la situación a resolver tiene que ver con personal, equipo o clientes, entonces se convierte en una organización con decisiones centralizadas, es decir, éstas sólo pueden ser determinadas por la directiva y en muchas ocasiones toman la forma de una imposición ya que no se busca el consenso, simplemente se informa la nueva forma de hacer las cosas.

Los puestos están altamente estructurados, pues podemos enlistar una serie de tareas determinadas y finitas de cada trabajador, sin embargo esto se da más con la intención de agilizar las tareas y no con la finalidad de plasmarlo en algún manual o guía.

De todo esto se concluye que Agencia Clic funciona con una estructura de organización simple, con bajo grado de departamentalización, control centralizado y muy poca formalización.

Así se hacen las cosas

Una vez que se definen las labores que realizará cada miembro de una empresa, se definen derechos y obligaciones mediante reglas que pueden expresarse en manuales sin embargo, nada garantiza que en los hechos éstos sirvan para regir las actividades diarias.

En el caso de Agencia Clic, no existe un escrito para plantear la forma de hacer las cosas, conforme ha sido necesario se han creado puestos y cada miembro aprende a realizar su trabajo en la práctica, de modo que va aprendiendo poco a poco cuáles y hasta dónde son sus funciones; por ser una organización de pocos puestos en la que la mayoría realizan funciones similares (el monitoreo) se considera que no es necesario plasmarlo en papel, en general se dan las instrucciones generales de forma directa con las propietarias. El proceso de trabajo del producto más importante en Agencia Clic, la síntesis informativa, se puede ilustrar como sigue:

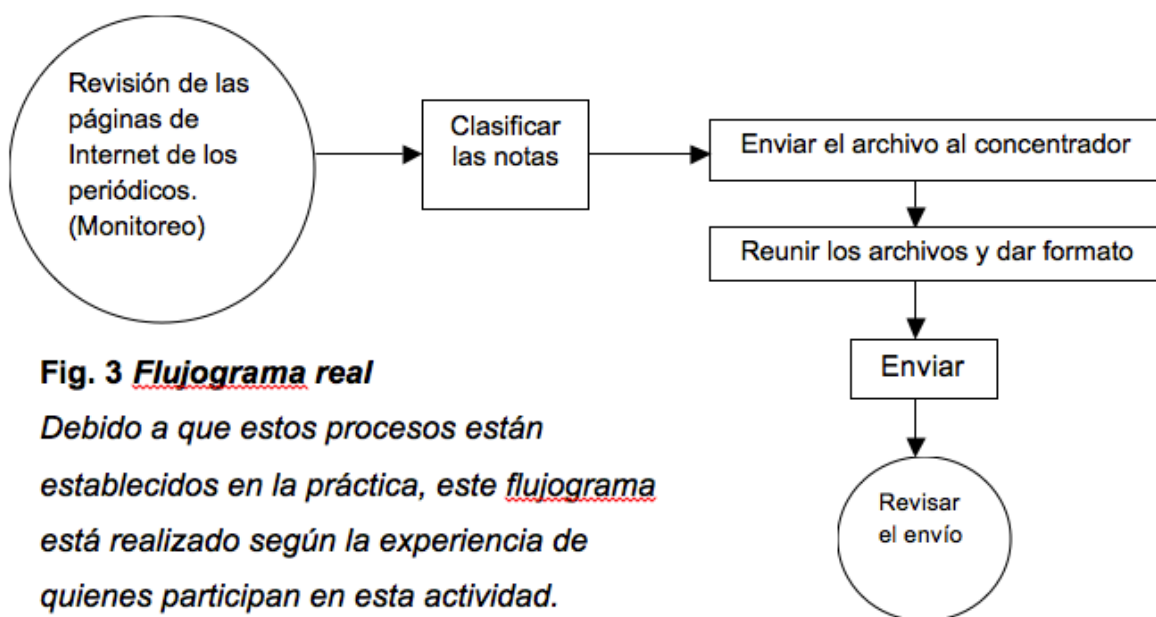


Fig. 3 Flujograma real

Debido a que estos procesos están establecidos en la práctica, este flujograma está realizado según la experiencia de quienes participan en esta actividad.

La división de tareas se da según las indicaciones de la dirección, y así como no existe una formalización en documentos sobre cómo se deben realizar, tampoco existe un proceso de inducción; el proceso productivo se realiza con indicaciones verbales por lo que se precisa y corrige en la práctica.

La elaboración de la síntesis informativa comienza con la revisión de las páginas de Internet de los diarios de mayor circulación y venta en el estado: Novedades de Q.Roo; Por Esto!; Respuesta; El Quintanarroense; El Periódico de Quintana Roo; Quequi; Diario de Quintana Roo y La Verdad, además de la página de Clic Noticias. En esta labor intervienen tres personas y se debe realizar entre las 5 y las 6:40 de la mañana de lunes a viernes. Cada agente revisa las noticias del ámbito que le corresponde y que se divide en: Portadas y columnas; gobierno estatal, presidencias municipales, política, turismo y empresariales; y salud, educación y generales; quien realiza esta última parte debe además reunir toda la información, revisar ortografía, integrarla en un formato preestablecido y enviarla a los clientes a más tardar a las 7:00 AM.

Esta forma de trabajar es la establecida al momento de realizar esta investigación, pero es muy factible que varíe según el número de personas que laboren o si es temporada de campañas políticas, factores ambos que son las razones comunes por las que esta manera de hacer las cosas cambia; el hecho de que no exista una estructuración formal de los procesos y de los perfiles de quienes deben realizar las tareas, es tomada como una ventaja de las directivas que la toman como la libertad de cambiar posiciones y labores con apenas una escueta explicación a los involucrados y ningún aviso a otros miembros de la organización.

Los problemas más recurrentes en esta tarea se dan por fallas técnicas de los equipos, por fallas en el servicio de Internet, porque el periódico en cuestión no haya actualizado la información que publica en su página *on line*, o porque alguien se retrasa por causas no atribuibles a la organización. En este caso se debe dar prioridad al envío en tiempo, por lo que lo más común es que no se revise antes de hacerlo, lo que puede ocasionar que el documento no sólo presente faltas de ortografía, sino que falten titulares, se repitan notas o se coloquen en una sección a la que no corresponden. En ocasiones se recurre a dar un aviso de las razones del retraso con la promesa de solventarlo lo antes posible, lo que se evita al

máximo pues muchas dependencias y empresas pretextan estas situaciones para reducir los pagos afectando a la organización entera. En el siguiente esquema se muestra lo que debería hacerse según los compromisos que adquiere la empresa con sus clientes, sin embargo, la revisión de los documentos antes de enviarlos es un paso que se obvia por dar prioridad al envío en tiempo:

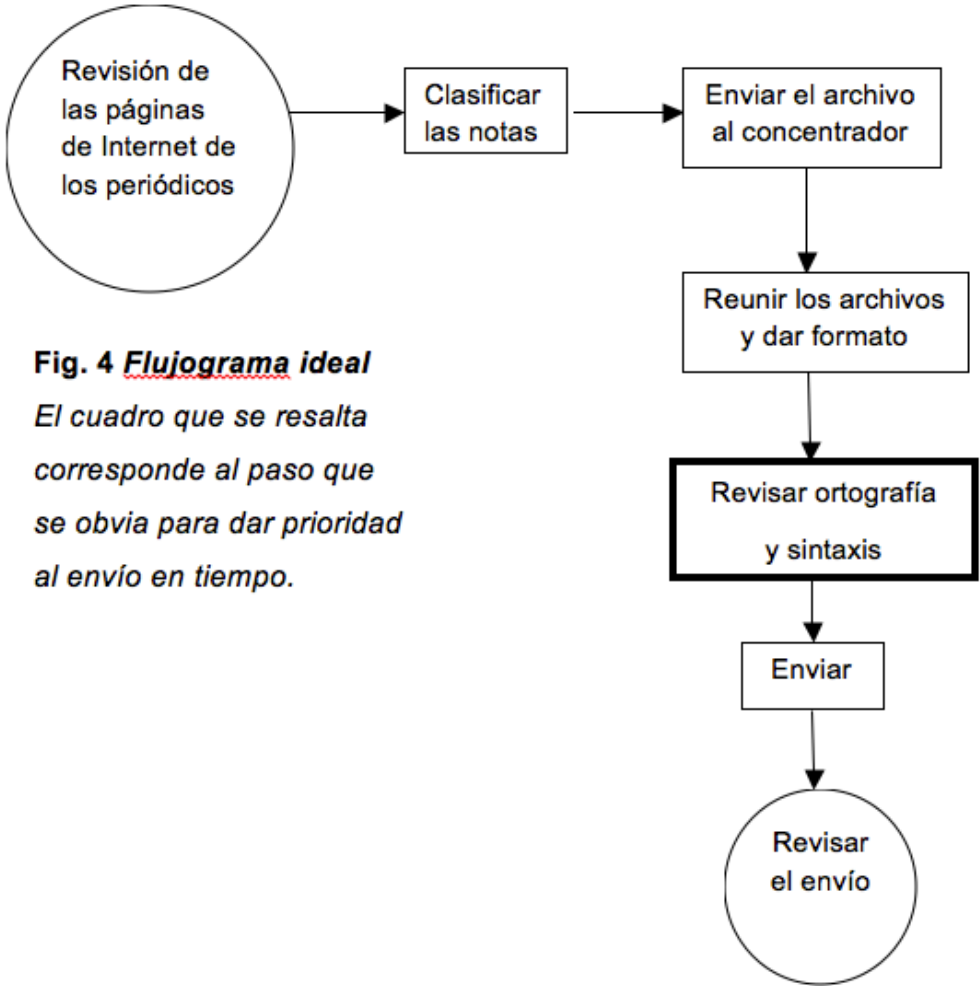


Fig. 4 Flujograma ideal
El cuadro que se resalta corresponde al paso que se obvia para dar prioridad al envío en tiempo.

El monitoreo de los noticieros de radio y televisión, así como de los programas de análisis locales está a cargo de cinco personas, quienes deben grabar los programas completos y hacer una síntesis por escrito, que junto con los recortes de audio o video se debe enviar antes de una hora, después de terminado el programa respectivo.

El número de emisiones varía según el horario, en la mañana se revisan cuatro en radio y dos en televisión por cable; al medio día son tres de radio, dos de TV abierta y otra por cable; en el horario vespertino son dos de radio y una de TV de paga. Los programas de análisis, normalmente político, son tres a la semana.

Cuando programas de los medios electrónicos locales tocan algún tema que interese a los clientes, se da la alerta –en ocasiones con un día de antelación- de modo que se realiza la misma labor aunque estos casos son considerados “*bomberazos*”. Eventualmente también se atienden pedidos especiales como la entrevista a algún personaje quien pide expresamente una copia de su participación.

El escaneo de periódicos es el único servicio que se realiza incluso los fines de semana; la labor se inicia en cuanto los diarios son entregados en los domicilios de quienes realizan esta tarea. Las portadas se van completas y de los interiores, únicamente las notas que interesen a los clientes.

Todos los archivos son entregados de manera digital a las direcciones de correo que el cliente indique sin importar el número. Así mismo, se ofrece hacer el envío con dos tipos de formato, el de *Blackberry* (BB) para que se visualice en teléfono móvil sin tener que abrir ningún formato adjunto, y en *Word*, con esto se busca facilitar el acceso a los envíos. Se responde así a la premisa de “información oportuna”. Los boletines, que son redactados a indicación de las directoras por quienes ellas designen, son publicados en la página de Clic Noticias, la cual cuenta con un promedio de 20 mil visitas mensuales y ha sido reconocida con el Premio Jade 2011 que otorga la Oficina Económica y Cultural de Taipéi en México.

Los servicios de monitoreo descritos corresponden a los que se entregan diario en tres horarios: matutino, vespertino y nocturno; pero en la agencia también se hacen entregas quincenales del reporte que consigna el impacto en los medios de las actividades del cliente (*publicity*). Los cursos, los manuales y la organización

de conferencias de prensa están a cargo de las directoras, quienes además buscan clientes, coordinan peticiones especiales y asignan tareas según las necesidades.

En general, se observa que aunque los procesos de trabajo en esta organización se realizan cumpliendo lo prometido al cliente, en el día a día también se dan las actividades de grupo que no están catalogadas debido a que la falta de definición de la estructura formal de la empresa –y probablemente su tamaño- no dejan claro si la forma de realizar algunas tareas pertenece a lo que se llama la estructura informal, ya que “La formalización no se circunscribe a sólo los aspectos externos del comportamiento de los sujetos dentro de la organización sino que se extiende a los aspectos internos de su mundo de valores, aspiraciones y actitudes personales.

Esta estandarización del mundo interior se da por supuesto, aunque en grados diferentes de intensidad, en todas las organizaciones y, cuando se prevé que no está presente, todas ellas recurren a mecanismos de adaptación estandarizadora, mecanismos que se aglutinan al proceso llamado de socialización”²². Esto se refiere a que los miembros deciden en la práctica según sus propias valoraciones respecto de lo que es más importante, la forma de hacer las tareas; esta práctica se adecua de modo que si un individuo realiza alguna parte de un proceso, éste pueda completarse cumpliendo así con el cometido de entregar conforme a lo establecido.

Esto deriva en problemas pues como no existe un objetivo claro y no se logra la identificación de los trabajadores con la importancia de su labor para la organización, se resta valía a los compromisos con los clientes, lo que deriva en quejas y llamadas de atención, aunque por la forma en que se contrata a los colaboradores, difícilmente se llega a la única medida factible para la empresa,

²² Ruiz Olabuénaga, J. I. Et. Al. (Pág. 191).

que es la sustitución de la persona. Una vez más se enfrenta el conflicto causado por la falta de claridad en los perfiles y procesos de selección del personal.

Para detectar la afectación causada por la falta de formalización en los procesos de trabajo, se utilizó la hoja de inspección, en la que se consignaron los horarios de envío del producto principal de Agencia Clic, que es la síntesis informativa de la mañana. Como se apuntó antes, cuando se describió esta actividad, el envío de este producto se debe hacer a las 7:00 AM, lo que en la realidad casi nunca se cumple como debería ser, pues en la mayoría de los casos se obvia el paso de la revisión de ortografía y sintaxis, tomando en cuenta que uno de los clientes exige particularmente el cumplimiento de este horario. Entonces se tomaron los datos durante tres semanas de la siguiente forma:

Retrasos en los envíos

Servicio

Horarios de envío por día

	Lun. 11	Mar. 12	Miérc. 13	Juev. 14	Vier. 15
Salud	06:55	06:50	06:53	06:50	06:55
Gobierno	06:58	06:48	06:50	06:55	07:01
Agua	07:00	06:54	06:55	06:58	06:58
Política	07:05	07:05	07:09	07:09	07:04
Portadas	07:07	07:07	07:11	07:14	07:08
Síntesis General	00:43	07:03	07:07	07:12	07:06

	Lun. 18	Mar. 19	Miérc. 20	Juev. 21	Vier. 22
Salud	06:45	06:59	06:55	06:55	06:56
Gobierno	06:50	07:02	06:58	07:00	07:07
Agua	06:47	07:03	06:57	07:02	07:08
Política	07:02	07:05	07:11	07:13	07:12
Portadas	07:05	07:11	07:15	07:18	07:18
Síntesis General	07:01	07:07	07:08	07:15	07:16

	Lun. 25	Mar. 26	Miérc. 27	Juev. 28	Vier. 29
Salud	06:47	06:48	6:50	6:57	6:56
Gobierno	06:49	07:10	6:54	6:59	6:48
Agua	06:50	07:12	6:59	7:02	6:51
Política	06:55	07:06	6:57	7:14	7:01
Portadas	06:58	07:14	7:03	7:12	7:04
Síntesis General	06:53	07:08	7:00	7:08	7:00

Los datos obtenidos durante la medición nos permiten observar que los retrasos en la entrega son lo más común, en lugar de ser ocasionales. Y aunque las propietarias no tienen registrado que esto haya sido causa de la pérdida de algún cliente, no se cumple con el compromiso de entregar a las 7:00 AM con la síntesis general de prensa.

Se debe anotar también que debido a que no están formalizados los procesos, no existe ningún registro que mida u observe qué tanto se cumple con lo comprometido, todo está en la memoria de las fundadoras que en este caso, no recuerdan que los retrasos hayan sido causa de la rescisión de algún contrato.

Fue entonces necesario elaborar un diagrama de causa-efecto para identificar las razones de los retrasos en los envíos; esta técnica se utiliza para reconocer las acciones que están provocando algún problema, con el fin de analizarlas para poder conocer las razones que las causan y poder plantear posibles soluciones.

Para obtener los datos se preguntó a quienes participan en el proceso de síntesis de prensa matutina –que son tres personas-, los problemas más frecuentes que se les presentan cuando realizan su trabajo y que derivan en quejas de los clientes, que son consideradas una falta grave ya que peligra la renovación de contratos y los pagos puntuales; el resultado se muestra en el siguiente esquema:

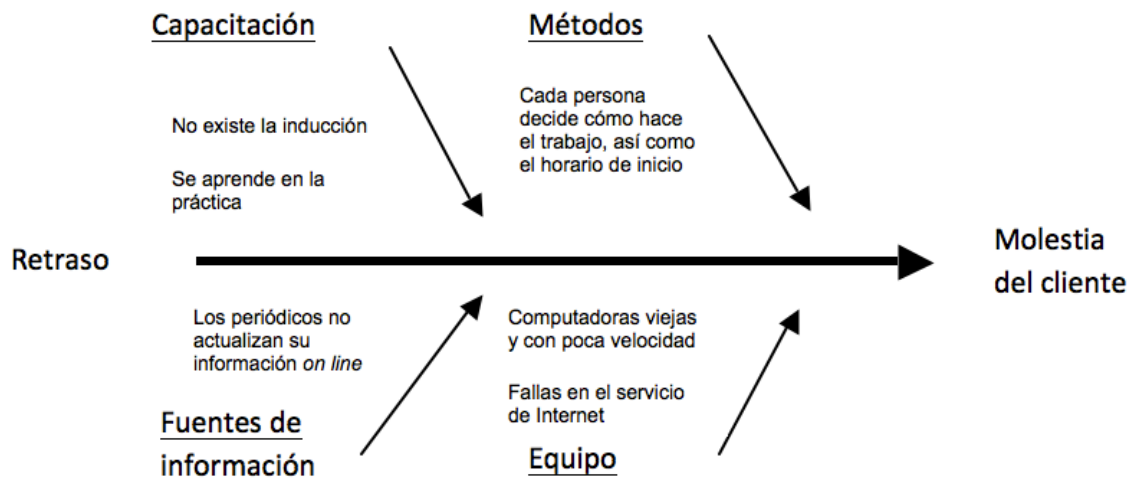


Fig. 5 Las espinas del pescado

Este diagrama de causa-efecto es resultado de preguntar directamente a las tres personas involucradas en la elaboración de la síntesis general de prensa.

Recursos tecnológicos

Esta organización funciona principalmente con lo que se llama trabajo a distancia o teletrabajo, todos los integrantes realizan su labor desde sus casas por lo que toda la comunicación se efectúa vía Internet, ya sea por mensajes a correo electrónico o por *chat*; esto ofrece ventajas y desventajas ya que sin el compromiso de los trabajadores la información necesaria para realizar el producto puede no llegar a tiempo y redundar en quejas del cliente; por ejemplo cuando se da una alerta sobre alguna información requerida especialmente para el mismo día, si el monitorista involucrado no recibe la notificación, resulta en un problema ya sea conseguirla directamente con el medio que la hace pública o con el cliente si no la recibe en el tiempo acordado.

Debido a la naturaleza del trabajo que se realiza, todos los miembros de la organización requieren un equipo de cómputo con los programas necesarios para realizar cualquiera de las labores en un momento dado, del mismo modo es indispensable contar con el servicio de Internet; cuando es necesario, se dota al empleado de equipo complementario para que pueda realizar su labor, de modo que prácticamente todos los miembros tienen algún aparato propiedad de la empresa.

Para tener un control de la ubicación de los equipos que pertenecen a la agencia se cuenta con un registro al que cualquier miembro puede acceder, de modo que incluso si llegara el caso de una reparación, por ejemplo, se pueden prestar o cambiar, por lo que se puede hacer sin esperar la autorización de la directiva; únicamente se pide la notificación pertinente para saber siempre quién tiene qué.

El informe que se presenta a continuación, corresponde al registro de la empresa de los equipos que le pertenecen; en él podemos observar que los datos no son exactos aunque evidencia la intención de mantener un control sobre los activos pues se tiene claro que no hacerlo acarrea pérdidas.

Como se indicó antes, para poder trabajar en Agencia Clic es indispensable contar con una computadora con capacidad de procesador y memoria para enviar audio y video ya que los archivos en ocasiones son muy grandes; cuando el equipo no cuenta con estas características se valora la posibilidad de comprar la tarjeta correspondiente o instalar el programa necesario y la decisión que se toma depende del costo.

El cuadro que se presenta a continuación fue proporcionado por la empresa:

Equipo	descripción	costo aprox	resguardo	Observación	Actualización 2010
pc-compu	dell, negra monitor plano	12000	neslie	ultimopago marzo 2008	
Dazzler	rojo (audio y video)	1500	angel		
mesa para compu	color miel	350	vianney		
Regulador	negro	190	vianey		
Regulador	negro	190	neslie		
USB 1 gb	Kingdom	350	neslie	perdido	perdido
USB 1 gb	Kingdom	350	vianeyy	descompuesto	descompuesto
MP3 x audio	Coby 1gb	800	magoo	recuperado	se le dio a angel, se descompuso, aún lo tiene él
cables varios audio y video	antena, audio compuesto, adaptadores, etcétera	300	angel	costos y características varios	costos y características varios
Extensión	color blanco 6 metros de largo	?	neslie		
Televisión	sony pantalla plana 21 pulgadas	2900	angel		la tiene vero ya reparada
Televisión	no recuerdo marca	1800	angel	nueva	
Reparación compu	viejita 10 gb	2300	vianey	solo reparación y tarjeta pago clic	
tarjeta de video	integrada a compu vieja	750	vianey		
tarjeta de video	*PENDIENTE*	750	NESLIE	no se ha recogido la tarjeta ni la factura por casi 4 mil pesos	dado por perdido
Escáner	epson-multifuncional	1300	neslie		propiedad de Jassel

					se llevó a arreglar y no quedo, se pagó pero nesllhie lo llevo otra vez con técnico, no se sabe quién lo tiene
Escáner	hp	1000	vianey	Descompuesto se está utilizando un scanner de vero	
4 pilas AAA	recargables-verdes	50	tania (entrego vero)		
2 pilas AAA	recargables mitzu	50	angel		
cargador pilas	mitzu	80	angel		
cargador pilas	mitzu	80	tania (entrego vero)		
compu armada con tarjeta de video	ensamblada	6500	angel	nueva	nueva
cargador de pilas gris con 4 pilas	steren	300	vero		
camara hp	hp 7 mxpls	2000	Neslhie (entrego vero)		está en posesión de Neslhie
silla oficina color negro	costco	500	ofna	nueva	nueva
silla oficina color negro	costco	500	ofna	nueva	nueva
escritorio color miel	costco	1000	ofna	nuevo	nuevo
Ventilador	home depot-color blanco de pedestal	300	ofna	nuevo	nuevo
1 mp 3	Negro,phillips, 2 gb, c/ audifonos	600	tania (entrego vero)	nuevo	descompuesto (lo tiene vero)
1 mp3	Negro,phillips, 2 gb, c/ audifonos	601	Paula (entrego vero)	nuevo	Descompuesto (lo conservó paula)
1mp4	no recuerdo marca/ no requiere pilas	960	Paula (entrego vero)	nuevo	en uso
1 mp3 sony	rojo sony c audifonos no requiere pilas	780	Paula (entrego vero)	nuevo	en uso
1 mp3 sony	rojo sony c audifonos no requiere pilas	780	Paula (entrego vero)	nuevo	en uso
1 VHS	usada- de vero	0	angel	usada	en uso

En este documento se puede observar que las actualizaciones no están datadas, por lo que si no está quien lo maneja es difícil saber cuál es la anotación más reciente. A pregunta vía *chat* sobre si está actualizado, la directora que lo maneja, que es quien lleva los asuntos administrativos, señala que no tiene tiempo de hacer otro, pero que ambas propietarias entienden bien su contenido, lo que le parece suficiente pues nadie más lo maneja y únicamente lo tienen para no confundirse, pues confían en los miembros de la organización y el cuidado que le dan a los equipos. Recordemos además que lo usual es que los aparatos que se enlistan sean complementarios a los equipos de que disponen los trabajadores.

Consideraciones sobre lo observado

El recorrido realizado en este apartado sobre Agencia Clic, devela cómo afecta los procesos en general la ausencia de formalización en la estructura, que deriva en problemas reales no sólo para los miembros, sino para las finanzas de la empresa. Si bien es cierto que en un principio las fundadoras veían lejana la posibilidad de consolidarse en el ámbito empresarial, el desorden en los procesos y la falta de identificación de los trabajadores con objetivos indefinidos es posible que no les permitan crecer.

Esto deja ver a la organización como un sistema complejo en el que factores como la individualidad de los miembros, la estructura que le da sentido y las coyunturas que enfrenta se colocan en distintos niveles cuya interrelación provoca desajustes que se deben corregir para su mejor funcionamiento.

Los problemas más frecuentes que enfrenta la empresa están en los tres niveles de la complejidad, en un primer nivel la estructura formal de la organización no está conformada como producto de la definición de lo que se quiere, sino como resultado de la improvisación de procesos. Las propietarias no están decididas a “apostar todas sus canicas” en este proyecto, que además ha resultado exitoso en

principio, por lo que esta indefinición mantiene a toda la organización en el ámbito de la inseguridad y la irregularidad.

En otro nivel se ubican los miembros que trabajan en la agencia, que por un lado encuentran en ella la posibilidad de un sustento que les permita realizar otras actividades, pero que en lo sustancial no tienen un compromiso real perceptible en los resultados al cliente; las quejas por el retraso en el horario de entrega o la falta de información son constantes; en apariencia se diluyen porque no siempre es el mismo cliente el que reclama ni son las mismas causas, pero a la larga pueden ser factor de pérdida de confianza y de clientes.

Entonces, la posibilidad de que la empresa tenga fortaleza para enfrentar los desórdenes de su entorno se reducen; hasta ahora la casi inexistente competencia en el ramo que ocupa le han posibilitado la permanencia, sin embargo se ha visto amenazada por el lado financiero ante la falta de estrategias de promoción y ventas, la dotación de equipos, así como de una administración que equilibre ingresos y egresos.

Se pueden enlistar así:

- Falta de coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.
- Indefinición en el ideario organizacional.
- No hay compromiso de los miembros producto de la ausencia de guías de trabajo y de los procesos.
- No se cuenta con perfiles para garantizar que las personas mejor preparadas están dispuestas a realizar el mejor trabajo.
- En general, hay informalidad y ésta afecta todas las áreas de la empresa.

Es posible que atendiendo desde la comunicación los problemas de identificación de los miembros con la organización, a través de la definición de sus objetivos y estructura, de un sistema de integración y enculturización, la empresa solviente los problemas en otros niveles.

Si “La estructura puede ser entendida, no sólo como un código de normas, sino como un conjunto de mecanismos de influencia que orientan, enmarcan, canalizan y delimitan las decisiones que cada uno debe adoptar en la organización”²³, es plausible que mediante procesos comunicativos enfocados a la formalización de los tres niveles mencionados, la empresa lograra adaptarse al entorno y aprovecharlo para su beneficio y el de quienes la integran.

Para lograr la concordancia entre lo que se dice y lo que se hace, en la organización se debe entender que es necesario tener claros los objetivos, lo que con un manejo de la comunicación que apoye la identificación de los miembros con la finalidad que le da razón a la agencia, propiciará la complementariedad entre los procesos formales y la forma real de hacer las cosas. No se puede evitar el surgimiento de relaciones informales pues las empresas están formadas por individuos que aportan conocimientos, experiencia y valores sociales, pero sí se puede hacer que ambos transiten en paralelo hacia un mismo fin.

Agencia Clic se considera moderna, eficiente, racional y disciplinada, lo que la compromete a comportarse como tal al interior; deberá entonces trabajar en que sus miembros se identifiquen con estas características, para lo cual debe lograr claridad en sus procesos estructurales y de socialización, que la llevarán a la coherencia entre los que dice ser y lo que es. Si se asume que “El problema de las organizaciones modernas es, por lo tanto, como construir agrupaciones humanas tan racionales como sea posible y al mismo tiempo producir un mínimo de efectos indeseables y un máximo de satisfacción”, la empresa deberá comprometerse consigo misma en busca de una estructura funcional que no se desentienda de la lucha de sus miembros por lograr la felicidad.

²³ Ruiz Olabuénaga, J. I. Et. Al. (Pág. 186).

Capítulo III. En busca de la comunicación

En el capítulo previo, la descripción de Agencia Clic se centró en la estructura y funcionamiento formal de la organización, lo que se comparó con los aspectos informales con la finalidad de detectar problemas cuya solución pudiera abordarse desde la comunicación. Debido a que la empresa está considerada como pequeña se aprecia la pertinencia de proponer la formalización de su ideario para lograr concordancia entre lo que dice y lo que hace, lo que nos lleva al análisis de cómo se usa la comunicación para trabajar en el camino que llevará a lograr los objetivos. En este apartado se aplicarán técnicas cuantitativas que permitirán determinar la incidencia de los actores en la falta de formalización de los procesos comunicativos.

William Bridges propone en su libro “Carácter de las organizaciones” una encuesta para determinar el carácter organizacional como un parangón de la personalidad humana. Esta encuesta se aplicó a los miembros de la empresa objeto de estudio; del mismo modo, se aplicó un test de personalidad a una de las fundadoras, quien está más involucrada con los procesos productivos. Con esto se pretende conocer si existe coincidencia entre la personalidad de quien dirige y la percepción que se tiene de la agencia, como un primer paso para dilucidar si realmente las diferencias o similitudes que pudieran encontrarse pueden ser el principio de la solución de los problemas que enfrenta como organización, ya que se considera que el liderazgo “también es un elemento de identidad: aparte de establecer diferencias entre lo que el individuo/habitante quiere o le interesa y lo que la organización representa, quiere y re-quiere, se establece una relación de grados de influencia del líder/representante sobre los individuos/habitantes y un modelo

de identificación de lo que representa; significa el orden y la estructura que se habita: qué y para qué”.²⁴

Posteriormente se realizará el diagnóstico del flujo comunicativo a través del análisis de las formas que se emplean para lograr la comunicación entre los actores que la conforman utilizando el análisis Canales Episódicos de la Comunicación (ECCO, por sus siglas en inglés), con lo que será posible determinar hasta qué grado es efectiva, ya que “la comunicación y su orden son vistos como estratégicamente reproductivos; haciendo uso de la producción comunicativa el sistema social garantiza su cohesión, regula sus acciones e interacciones y avanza o posterga la finalización del sistema social”.²⁵

Finalmente se realizará un análisis de la comunicación escrita, para lo cual se utilizarán comunicados de la agencia, con lo que se pretende dilucidar si cumplen con su objetivo o qué tanto se desvían de éste. Así, se busca reconocer la influencia de los actores en la organización

²⁴ Serrano, Pérez, Mendoza, Ávila, Revilla. Et. Al. (Pág. 49).

²⁵ Serrano, Pérez, Mendoza, Ávila, Revilla. Et. Al. (Pág. 40).

Los actores y sus actos

Si consideramos los actos como una acción que implica un desplazamiento de energía que modifica el medio ambiente, son los actores/trabajadores de una organización quienes realizan estas acciones que tienen implícito un gasto. Este “movimiento” implica un costo que usualmente se desdeña por obtener el mejor beneficio con la menor inversión: cuando un actor realiza una acción innecesaria ésta se considera una “pérdida de tiempo” que la organización paga de un modo o de otro; para Agencia Clic –y para todas las organizaciones- este tiempo desperdiciado implica pérdidas que se pueden manifestar de diferentes maneras y en diferentes lapsos. Así se explica la importancia que para la organización debería tener la formalización de sus procesos, pues éstos guían a los individuos y así se evitan desviaciones que tienen un costo que puede ser económico, energético, temporal o psicológico, como lo plantea Abraham A. Moles en su “Teoría de los actos”.

Para el caso que se investiga, parece pertinente preguntar ¿cuál es el costo que tiene para Agencia Clic tener un ideario que no funciona como guía de las acciones de los trabajadores? ¿La falta de procesos definidos le cuesta dinero, energía, tiempo, compromiso de los actores? Aparentemente la respuesta es sí, de ahí la importancia de clarificar si en realidad esta falta de formalidad es no deseada o es consecuencia de la idea de la directiva de permanecer en ese estado. Del mismo modo, medir cuantitativamente los sistemas comunicativos podría revelar no solamente la existencia de ruidos que impiden la comprensión del mensaje, también el nivel de compromiso de quienes participan en los procesos productivos.

Por lo anterior: “La evaluación de los sistemas de comunicaciones requiere que en primer lugar se preste atención a los planes y objetivos de la organización para poder determinar cualquier política de comunicación explícita o implícita. Las políticas de comunicación son importantes ya que se representan a las guías de la

gerencia para la utilización de actividades de comunicación específicas que tienen la misión de ayudar a la organización a conseguir sus objetivos”.²⁶

El costo económico para Agencia Clic por la falta de una estrategia acorde con sus objetivos es el más evidente, la dependencia del inestable ambiente político se refleja en la disminución de clientes y por ende de los recursos que éstos le proveen. Cada vez que hay campañas políticas el número de interesados en sus productos aumenta, sin embargo, es poca la posibilidad de lograr un crecimiento sostenido ya que cuando estos periodos terminan se evidencia la falta de una planeación que permita mantener la estructura productiva pues no existen proyectos de ventas para sustituir la entrada de recursos.

La situación descrita se refleja en un desgaste energético de los miembros, pues el aumento temporal de clientes implica para los actores la ampliación en sus horarios y sus labores, resultando así en un costo energético y de estrés que afecta los productos que se entregan al cliente, pues la presión en muchas ocasiones es causa de errores y disminuye considerablemente la posibilidad de lograr las entregas en tiempo y forma. Es real que a los actores se les paga por el trabajo extra, aunque éste no se da producto de un cálculo exacto que se pueda conocer, sino depende de las consideraciones de la directiva respecto de los méritos que cada monitorista.

La presión del tiempo es causa de que los trabajos se realicen por inercia y se deja del lado la calidad, por ejemplo, en el caso de los recortes de audio pueden estar incompletos o con ruido, así como en la síntesis informativa en ocasiones no se incluyen datos relevantes para el cliente, lo que deriva en quejas que son remitidas a los actores involucrados en el caso, aumentando aún más la presión psicológica, dando lugar a un círculo vicioso; en consecuencia, se cambia la rapidez por la calidad y el crecimiento por la sobrecarga. Todos estos problemas tienen un costo y resulta paradójico que si el fin último de toda organización es

²⁶ Gerald M. Goldhaber. *Comunicación organizacional*. Diana. México. (Pág. 325).

obtener ganancias, no se resuelvan estas situaciones que constituyen pérdidas y se prefiere absorber estos gastos. Parece preferirse que los procesos funcionen, porque así funcionan, en lugar de modificarlos para que operen mejor.

La suma de todos estos costos, es decir, el costo generalizado, es alto para la organización pero difícilmente cuantificable dada la falta de datos y procesos claros, consecuencia de una estructura producto de la acción y la inercia en lugar de una la definición de objetivos que guíen los actos de quienes en ella participan. Es en este ámbito en el que la acción de la comunicación se torna fundamental pues “la reproducción-producción del orden se realiza por la acción mediadora de los procesos comunicativos, por el sistema comunicativo. A través de él, el orden social transmite sus constelaciones de símbolos y los sujetos-agentes sociales los incorporan, los interiorizan”²⁷; de este modo es que se considera la pertinencia de clarificar y verificar cómo la falta de estructura formal de Agencia Clic y la ausencia de una estrategia del manejo de la comunicación generan costos para la empresa y sus actores, con la finalidad de plantear un principio para generar un plan de intervención que se traduzca en la solución de estos problemas, se reduzcan las pérdidas y por qué no, se convierta en ganancias y en consecuencia en crecimiento y solidez.

La comunicación en Agencia Clic

Un problema común en las organizaciones es el poco valor que se le da a la comunicación, en general se considera un proceso natural que no es necesario controlar por medio de estrategias; no se vislumbra la posibilidad de reducir costos a través de maniobras comunicativas sino por el contrario, se desatiende y no se contempla que esta omisión tiene altos costos. Pero una comunicación efectiva sirve no únicamente para implementar regulaciones o dar órdenes claras para la realización de los procesos productivos, que cuando se realizan con base en

²⁷ Serrano, Pérez, Mendoza, Ávila, Revilla. Et. Al. (Pág. 40)

objetivos claros y definidos producen ganancias; es herramienta sustancial para crear un sistema enculturizador cuya meta sea lograr el compromiso de los actores en la empresa, lo que generará la deseada bonanza.

Del mismo modo, no se debe olvidar que la empresa es formada por individuos con comportamientos y valores únicos, que influyen en la forma como se hacen las cosas y que pueden interpretar de diferentes maneras los mensajes que reciben. Estos individuos forman grupos por tantas causas como personas hay involucradas, siempre con la finalidad de lograr algo: aceptación, poder, seguridad; entonces, ¿por qué no usar la comunicación para acoplar estos comportamientos a los intereses de las organizaciones?

En Agencia Clic, pese a ser una empresa que maneja medios de comunicación, no existe una estrategia comunicativa que sirva para dar coherencia a los procesos y la acción de los individuos con los objetivos de la empresa; como es común, no se da relevancia a este aspecto sino que se deja a la intuición y la costumbre. Al ser una organización en la que se trabaja a distancia, el medio preferencial para la transmisión de información entre los miembros es el correo electrónico, lo que tiene como desventaja la posibilidad que da a los actores de no atender los mensajes como se desearía, incluso podría darse el caso de que sean ignoradas o de no responder a ellas por la idea de que se conoce el trabajo a realizar y que las indicaciones son repetitivas.

Es una realidad que de ser necesario cualquier miembro de la empresa puede comunicarse con cualquiera otro, lo que se reserva y controla es la comunicación al exterior, es decir, con los clientes; sólo las directoras y la coordinadora tienen esta posibilidad, por lo que al interior únicamente los actores involucrados con una queja, por ejemplo, se enteran de lo que sucede.

Cuando se da una situación más delicada, como el retiro de algún cliente porque se terminó su contrato, se convoca a todos los miembros a una reunión que generalmente ocurre en un restaurante donde el ambiente propicia la dispersión y que nunca son antes de tres meses de la anterior, los participantes conocen los cambios aunque no los motivos por los que se deciden así, y finalmente prevalece la idea de que sólo se acude a recibir órdenes o a expresar necesidades y acordar cómo resolverlas. Todo esto corresponde a la parte operativa y se da más como una tertulia, en definitiva, no hay una estrategia, sólo una lista de pendientes que se platican.

Si se considera que “La frecuencia de las comunicaciones, debida entre otras cosas a su mayor o menor facilidad material y su canalización preferencial entre ciertos individuos, influida, entre otros factores, por la heterogeneidad del sistema, determinan el nivel de cohesión del grupo, su estructuración y su división en subgrupos más o menos interdependientes”²⁸, para quienes trabajan en Agencia Clic la comunicación se da *vía chat* entre quienes laboran en el mismo producto y horario, aunque ésta se limita a notificaciones sobre la que se hace, si está listo o está retrasado; en realidad las relaciones más estrechas se dan porque en dos de los servicios –síntesis matutina de prensa y radio y síntesis de televisión y radio por la noche- quienes lo hacen tienen una relación de pareja, pero los vínculos con otros miembros son eventuales y relacionados con el trabajo. Sin embargo, al ser una organización en la que participan 12 miembros, se puede considerar que el grupo es cohesionado, aunque el interés por relacionarse es meramente laboral.

La red de comunicación en la agencia que implica los conductos mediante los cuales se envían los mensajes se han tratado de formalizar, para esto se nombró una coordinadora que tiene comunicación directa con las fundadoras y es a través de ella que se envían los mensajes de las áreas operativas hacia la directiva;

²⁸ Flament, Claude. 1977. *Redes de comunicación y estructuras de grupo*. Nueva Visión. Argentina. (Pág. 15)

además es el conducto mediante el cual se conocen las necesidades, quejas y pedidos especiales de los clientes. Así se tiene la idea de centralizar la comunicación para no crear interferencias o ruidos y no sólo sea un filtro hacia arriba, sino que los mensajes no se desvíen ni tergiversen.

Si una red es un conjunto de canales de comunicación existentes en un grupo y está constituida por un conjunto de posibilidades materiales de comunicación, para Agencia Clic ésta se conforma de mensajes vía correo electrónico, por *chat* y por teléfono; lo usual es que quienes trabajan en un mismo servicio, por ejemplo la síntesis de prensa, tengan comunicación *vía chat* por medio del cual los monitoristas avisan al concentrador que ya realizaron su envío o en su caso, el motivo de su retraso y la medida que se tomará para solucionarlo, una vez hecho el envío se avisa que se concluyó el trabajo. En este punto se desconectan y es hasta el siguiente día que vuelven a tener contacto.

Cuando el mensaje es telefónico, normalmente se refiere a un pedido especial de algún cliente que merece una especificación para quien lo realizará; así, la coordinadora informa al monitorista lo que debe hacer, se acuerda el tiempo y la forma en que se hará y se aclaran dudas al respecto, con la salvedad de que si el pedido entra dentro de los servicios normales de la agencia, el mensaje puede ser enviado por correo electrónico.

En caso de que se quiera hacer un exhorto para mejorar los servicios o se considera la necesidad de puntualizar horarios y tareas con la finalidad de que los actores cumplan con las labores que les corresponden, el medio de comunicación más utilizado es el mensaje por correo electrónico, en el que lo común es que se incluyan instrucciones y aclaraciones para todos los empleados de la organización. El siguiente texto reproduce un ejemplo de los mensajes enviados con este fin:

Muy buen día señoritas...

super media semana, me comenta algunos clientes con los que me entrevisté ayer que las síntesis están faltas de contenido, recuerden que no es sólo pegar el primer párrafo y ya sino que debido al formato que estamos trabajando, es necesario leer toda la información para hallar los puntos más importantes y hacer el sintetizado, es importante que aparezcan los nombres de nuestros clientes si es que estos salen en las notas... Entiendo que ustedes conocen estos puntos mejor que yo, pero no está demás el recordatorio para que nuestro producto siempre salga lo mejor posible

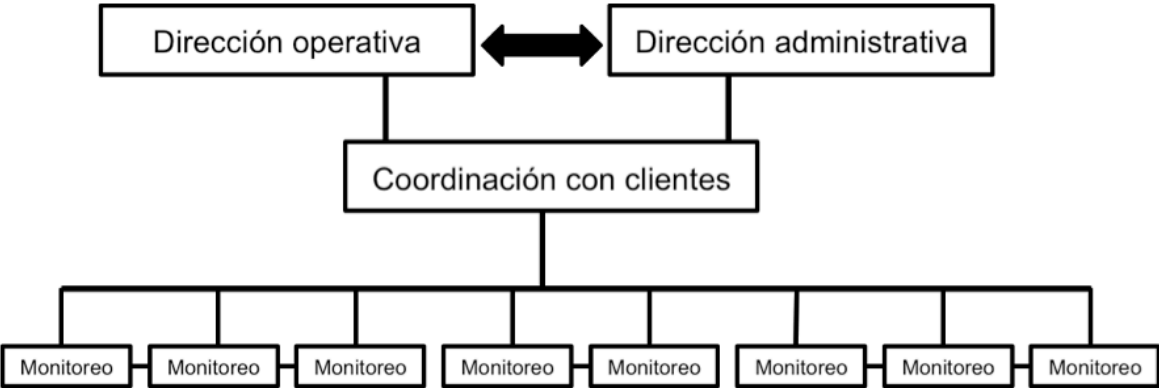
De antemano muchas gracias por el favor de su atención
Maria Isabel Ballesta

Mensajes como el que se expone, denotan improvisación ya que no son precisos, cuando se habla de puntos importantes, no se aclara cuáles son éstos por lo que se dejan a la interpretación individual suponiendo que todos piensan lo mismo que el cliente, lo que en muchas ocasiones provoca se ignore el mensaje y se sigan cometiendo los mismos errores. En general las comunicaciones hacia los empleados son de este tipo, impersonales e imprecisas, por lo que su efectividad es pobre.

Como, de ser necesario, cualquier miembro de la organización se puede comunicar con cualquiera otro, incluidas las directoras, se considera que la red de comunicación es simétrica dado que existe retroalimentación sin embargo, como se mencionó anteriormente, si se trata de correos electrónicos nada garantiza la respuesta y es común que las excusas sean del tipo: "Es que no revisé mi correo", pese a que es bien sabido que es el medio por excelencia para el envío de los mensajes. Se detecta entonces que el compromiso de los involucrados es débil, suficiente para realizar el trabajo pero nada más, por lo que no se consideró necesario aplicar la cédula de personalidad que sirve para identificar simpatías entre el grupo ya que la influencia de relaciones personales y el poco contacto personal entre los trabajadores podría dar un reporte falso.

Si tomamos como referencia la estructura que nos muestra el organigrama planteado por quien investiga, y a partir de éste modelamos la red de comunicación de Agencia Clic, entonces podemos ver en la figura 6 la idea que se pretende difundir entre los miembros respecto de la posibilidad de comunicación que tienen en la organización. Sin embargo, se cambió esto al crear el puesto de coordinadora a la que en lo ideal se pretende que le lleguen todos los mensajes y exista así un control sobre las comunicaciones, aunque como es un cambio que no se informó formalmente, sino que fue ella misma la que comunicó sus nuevas actividades, los miembros de la empresa consideran a su conveniencia esa situación haciendo patente la falta de formalización de los procesos y que la consecuencia de esto es que no se logre cambio alguno.

Es decir, la ausencia de una estructura formal en la que no existen procesos definidos, conduce a que los actores involucrados puedan manipular las situaciones a sabiendas que no hay consecuencia directa para ellos, sin considerar las repercusiones que pueda tener esta actitud para la organización.



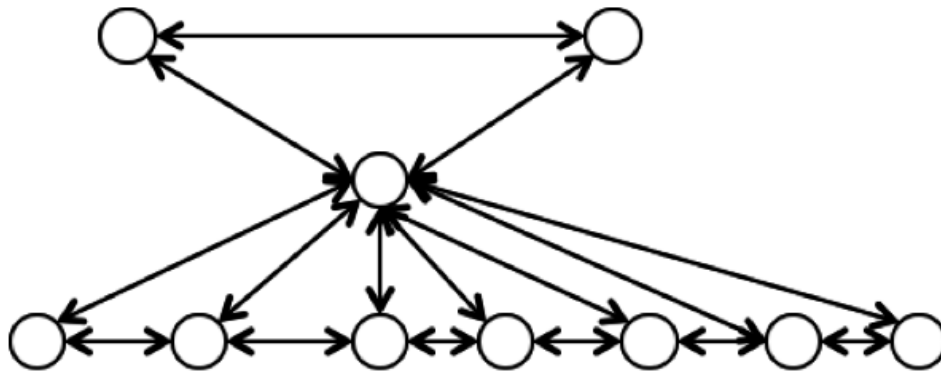


Fig. 6 Organigrama Vs. Red comunicativa

A diferencia del organigrama, la red de comunicación plantea que los mensajes sean centralizados por una coordinadora, impidiendo el enlace directo entre los monitoristas y las directivas, con la alta posibilidad de que se maneje la información para dar prioridad a intereses particulares o que lleguen incompletos o tergiversados porque cada individuo da importancia a lo que piensa es más destacable, pero cada persona es diferente.

La confrontación de la red con la estructura de comunicación resulta en un esquema más parecido al organigrama, ya que implica las comunicaciones realmente intercambiadas y en general, los monitoristas sólo entran en contacto con otros cuando realizan labores en los mismos horarios o del mismo tipo, como las síntesis para radio y televisión, formando en la agencia tres grupos más o menos cohesionados, pero cuya comunicación es únicamente por cuestiones laborales y ésta se da vía *chat*.

Ha sucedido, por ejemplo, que se cambian las claves para entrar al correo de la agencia para realizar los envíos a los clientes y de esto se enteran los que están trabajando en el horario en el que se realiza el cambio, entonces, cuando se requiere para otros servicios, es necesario preguntar a varios hasta encontrar a un colega que lo sepa. En estos casos, la labor encomendada a la coordinadora no se cumple afectando las actividades de otros miembros y los horarios de envío a

los clientes pero como se resuelve sobre la marcha no hay consecuencias evidentes; en estos casos lo que se provoca es estrés en el trabajador ya que éste se presiona para buscar la respuesta que necesita lo antes posible. Estas situaciones se evitarían si los comunicados se enviaran a todos y son muestra de que la atención a los procesos no es completa, se desconsidera al empleado y se da prioridad a otras actividades.

Estas situaciones evidencian no sólo la falta de una estrategia comunicativa, sino la alta posibilidad de manipular a través de la comunicación, sea porque se envían mensajes incompletos o porque es fácil excusar no haberlos recibidos sin ninguna consecuencia real.

¿Cuál es el carácter de Agencia Clic?

Según la estructura que las conforma, las organizaciones tienen diversas características, éstas dependen de cómo se administran, cómo controlan a los trabajadores y cómo definen sus procesos. Estos elementos delimitan el perfil de las empresas; para determinar cuál es el de Agencia Clic se utilizó el cuestionario propuesto por William Bridges en “El carácter de las organizaciones” (Anexo 1), que nos ayuda a saber la forma en la que se conducen las empresas en el entorno y con sus miembros.

El carácter de una organización está conformado por muchas variables, por lo que es cambiante; intervienen el tiempo, el crecimiento, el número de miembros y las características individuales de cada uno de ellos; por ejemplo, una empresa puede ser muy intuitiva en sus primeros años, pero luego pasar a ser sensata para controlar su éxito y crecimiento. “Lo importante es que en cualquier momento, una organización tendrá un carácter particular que le dará forma a su destino”.²⁹

²⁹ Bridges, William. (2003). *El carácter de las organizaciones*. Panorama Editorial. México. (Pág. 26).

Una corporación puede ser extravertida (E) o introvertida (I) dependiendo de la relevancia que le dé a su entorno relevante o si prefieren basar su estrategia en las capacidades y valores de sus líderes; puede ser sensata (S) si es altamente formalizada y planea los cambios con mucho detalle, o intuitiva (N) si para su funcionamiento prefieren los métodos nuevos, usan la imaginación para construir su futuro y confían en su espíritu y creencias.

En lo referente a la toma de decisiones, una organización puede ser pensante (T) si ataca los problemas con principios, se basan en honestidad, lealtad y responsabilidad y realiza evaluaciones rigurosas; si es sensible (F) decide a partir de lo que le interesa con un enfoque centrado en quien decide, apoyan más, critican menos y buscan la armonía colectiva.

Para identificar la relación con el mundo, las empresas con carácter de juzgadoras (J) toman decisiones firmes pues fueron bien pensadas ya que prefieren la claridad; pero si retrasan las decisiones para evitar discusiones aunque esto sea causa de problemas, además que prefiere carecer de estructura y claridad funcional para no perder posibilidades, entonces es perceptiva (P).

Como se señaló, estas características no son permanentes ni únicas, se van mezclando según las condiciones en que se desarrolla la organización, el tiempo que lleva funcionando y las características de sus líderes y miembros; una misma empresa puede ser, como muchas, de planeación intuitiva y administración sensata, y esto variar en el tiempo e incluso su ubicación –no es lo mismo estar en China que en Alemania, por ejemplo-.

En el caso que se investiga, el cuestionario propuesto por William Bridges se aplicó al 50 por ciento de los miembros de Agencia Clic incluidas las dos propietarias/directoras, su coordinadora y el grupo de trabajo que realiza la síntesis de prensa, los resultados son los siguientes:

EL CARÁCTER ORGANIZACIONAL DE AGENCIA CLIC

Respuestas Directiva 1

Preguntas	22=E; 23=I	Preguntas	22=S; 23=N	Preguntas	22=T; 23=F	Preguntas	22=J; 23=P
1.-	1	2.-	1	3.-	4	4.-	1
5.-	1	6.-	1	7.-	4	8.-	4
9.-	1	10.-	2	11.-	2	12.-	4
13.-	1	14.-	1	15.-	2	16.-	3
17.-	2	18.-	2	19.-	4	20.-	1
21.-	1	22.-	4	23.-	3	24.-	4
25.-	4	26.-	2	27.-	1	28.-	2
29.-	1	30.-	1	31.-	2	32.-	4
33.-	3	34.-	2	35.-	4	36.-	2
Total	15		16		26		25

En opinión de la Directiva 1 la organización es extrovertida, sensata, sensible y perceptiva.

Respuestas Directiva 2

Preguntas	22=E; 23=I	Preguntas	22=S; 23=N	Preguntas	22=T; 23=F	Preguntas	22=J; 23=P
1.-	1	2.-	2	3.-	3	4.-	4
5.-	2	6.-	1	7.-	3	8.-	2
9.-	4	10.-	3	11.-	3	12.-	4
13.-	1	14.-	4	15.-	4	16.-	3
17.-	3	18.-	2	19.-	4	20.-	4
21.-	3	22.-	2	23.-	3	24.-	3
25.-	1	26.-	2	27.-	1	28.-	4
29.-	1	30.-	2	31.-	1	32.-	2
33.-	2	34.-	3	35.-	4	36.-	4
Total	18		21		26		30

En opinión de la Directiva 2 la organización es extrovertida, sensata, sensible y perceptiva.

Respuestas Coordinadora

Preguntas	22=E; 23=I	Preguntas	22=S; 23=N	Preguntas	22=T; 23=F	Preguntas	22=J; 23=P
1.-	1	2.-	3	3.-	2	4.-	2
5.-	1	6.-	1	7.-	3	8.-	2
9.-	1	10.-	1	11.-	1	12.-	4
13.-	1	14.-	1	15.-	3	16.-	1
17.-	4	18.-	3	19.-	4	20.-	1
21.-	4	22.-	3	23.-	3	24.-	3
25.-	3	26.-	4	27.-	1	28.-	1
29.-	3	30.-	2	31.-	3	32.-	3
33.-	1	34.-	4	35.-	4	36.-	3
Total	19		22		24		20

En opinión de la Coordinadora la organización es extrovertida, sensata, sensible y juzgadora.

Respuestas Monitorista 1

Preguntas	22=E; 23=I	Preguntas	22=S; 23=N	Preguntas	22=T; 23=F	Preguntas	22=J; 23=P
1.-	2	2.-	3	3.-	3	4.-	2
5.-	2	6.-	2	7.-	3	8.-	2
9.-	3	10.-	3	11.-	3	12.-	1
13.-	2	14.-	3	15.-	3	16.-	3
17.-	3	18.-	2	19.-	2	20.-	2
21.-	3	22.-	3	23.-	3	24.-	3
25.-	2	26.-	3	27.-	2	28.-	3
29.-	2	30.-	2	31.-	3	32.-	2
33.-	2	34.-	3	35.-	3	36.-	2
Total	21		24		25		20

En opinión del Monitorista 1 la organización es: extrovertida, intuitiva, sensible y juzgadora.

Respuestas Monitorista 2

Preguntas	22=E; 23=I	Preguntas	22=S; 23=N	Preguntas	22=T; 23=F	Preguntas	22=J; 23=P
1.-	4	2.-	1	3.-	4	4.-	1
5.-	1	6.-	1	7.-	1	8.-	4
9.-	2	10.-	1	11.-	1	12.-	4
13.-	1	14.-	4	15.-	1	16.-	4
17.-	4	18.-	1	19.-	1	20.-	4
21.-	4	22.-	1	23.-	4	24.-	4
25.-	1	26.-	4	27.-	1	28.-	4
29.-	1	30.-	4	31.-	4	32.-	4
33.-	1	34.-	4	35.-	3	36.-	1
Total	19		21		20		30

En opinión del Monitorista 2 la organización es extrovertida, sensata, pensante y perceptiva.

Respuestas Monitorista 3

Preguntas	22=E; 23=I	Preguntas	22=S; 23=N	Preguntas	22=T; 23=F	Preguntas	22=J; 23=P
1.-	1	2.-	2	3.-	3	4.-	2
5.-	3	6.-	2	7.-	3	8.-	1
9.-	1	10.-	1	11.-	2	12.-	1
13.-	4	14.-	3	15.-	4	16.-	3
17.-	2	18.-	1	19.-	4	20.-	2
21.-	2	22.-	2	23.-	4	24.-	3
25.-	2	26.-	2	27.-	3	28.-	2
29.-	3	30.-	3	31.-	4	32.-	4
33.-	4	34.-	3	35.-	3	36.-	4
Total	22		19		30		22

En opinión del Monitorista 3 la organización es: extrovertida, sensata, sensible y juzgadora.

Según los resultados obtenidos, todos coinciden en que la organización Agencia Clic es Extrovertida (E), lo que significa que da mucha importancia a su entorno, ya que buscan indicadores para decidir la dirección que tomarán y si lo consideran necesario piden ayuda externa para enfrentar problemas, toman decisiones rápidas y alientan la cooperación entre áreas, sin embargo, contrario a lo que plantea Bridges, en Agencia Clic las comunicaciones orales entre los miembros son inexistentes pues los medios por excelencia son el correo electrónico y el *chat*.

De las seis personas que respondieron el cuestionario, cinco consideran que la organización es Sensata (S), esto revela que se considera una empresa enfocada en la realidad, que atiende los detalles y cuando hay que hacer cambios prefieren que éstos sean incrementales; tienen su propia imagen del futuro, confían en la autoridad y la experiencia, además se organizan por funciones, gustan de los manuales y creen en la mejora continua. En la realidad, Agencia Clic no utiliza manuales y no se considera que se hagan cambios incrementales, o cuando menos no los informan de ese modo ya que cuando algo cambia en los procesos, es decisión de la directiva y sólo se informa a los involucrados, no a toda la organización.

En lo que se refiere a la forma en que se toman las decisiones, cinco personas consideran que la organización es Sensible (F), lo que indica que la percepción es que las determinaciones se toman a partir del interés de quienes deciden basadas en sus valores; toman en cuenta al elemento humano pues tienen la idea de que el apoyo conduce a la efectividad, por tanto alientan a los empleados a hacer su trabajo lo mejor posible y consideran que forman una comunidad. En general esta característica del ser sensible concuerda con la realidad en el sentido de que tienen la visión de que quienes trabajan en Agencia Clic forman parte de una familia, sin embargo, no existen procesos definidos para crear una cultura organizacional que conduzca las acciones de los empleados y el discurso que se

maneja se centra en un compromiso moral que tampoco está bien definido, se asume que todos son buenas personas y que quieren conservar sus empleos, lo que será bueno para todos.

Para tres personas de la organización, ésta se identifica como Juzgadora (J) por su relación con el exterior; esto quiere decir que tienen problemas para tomar decisiones, pero una vez que las toman éstas son firmes. Para otras tres personas de las 12 que conforman la agencia, pueden ser débiles en la toma de decisiones, dejan muchas cosas vagas e indefinidas y al mismo tiempo consideran que en general son tolerantes.

Según estas respuestas, Agencia Clic es una organización ENFP (Extavertida, Intuitiva, Sensible y Perceptiva), entonces estamos ante “una organización creativa enfocada en desarrollar, dar servicio o ilustrar...ven las posibilidades de y para la gente”³⁰, sin embargo tienen problemas para definir estructuras y procedimientos; esto alcanza a los líderes pues tienen dificultades para dar seguimiento a sus mandatos, de modo que esperan que “las cosas se desarrollen de manera satisfactoria de acuerdo a un modelo natural”³¹, lo que en muchas ocasiones no sucede pues quienes realizan los procesos no tienen una ruta clara sobre lo que deben hacer. El personal percibe en general a las empresas con estas características como excitantes, se tiene la idea de que la posibilidad de comunicarse les hace partícipes de las decisiones aunque el consenso se logre a expensas de la productividad. Son buenos lugares para la gente que busca libertad, sin embargo, no lo son para personas que requieren supervisión, por lo que se tendría que contar con un perfil claro para realizar las contrataciones tomando en cuenta estos perfiles, situación que en Agencia Clic no existe

³⁰ Bridges, W. Et. Al. (Pág. 57)

³¹ Bridges, W. Et. Al. (Pág. 58)

En su relación con el entorno, organizaciones con estas características perciben señales externas y es posible que detecten a tiempo nuevas posibilidades. En esta clasificación, se advierte que estas empresas no tienen interés en formalizarse y corren el peligro de estar siempre al borde de disolverse. Como en este caso, cuando no hay campañas políticas se llega a pensar en despedir a alguien en lugar de plantearse estrategias de consolidación.

De manera general, estas características son coincidentes con la percepción de quienes integran Agencia Clic; es de destacar que las diferencias más notables se dan en lo que respecta a las relaciones de la empresa con su entorno y sin embargo, su comportamiento interno es aparentemente claro para todos, lo que no significa que la opinión sea que esto es correcto o incorrecto pues puede considerarse conveniente para los fines de cada empleado.

Se debe aclarar que esta forma para determinar el carácter organizacional se hizo a mediados del siglo XX con la idea de identificar a las empresas de Estados Unidos, por lo que las diferencias culturales pueden ser determinantes no sólo en lo que respecta al desarrollo de las organizaciones mexicanas, sino a la forma como son percibidas por sus miembros.

El carácter del líder

Con la finalidad de comparar qué tanto se parece la percepción que de Agencia Clic tienen quienes en ella trabajan, con la personalidad de la directiva que se encarga de las operaciones en la empresa, se aplicó un test de personalidad propuesto por Adriana Ulloa en “La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo”, (Anexo 2).

La idea se basa en el hecho de que quien dirige una empresa requiere ciertas características de personalidad que permitirán saber el sentido y las razones de las decisiones que se toman y podría explicar la forma en que se determinan las relaciones al interior, pues “importa la calidad de apropiación de las habilidades para plantearnos objetivos, tomar decisiones, comunicarnos e incluso, manejar nuestras emociones pues influyen en el papel que desempeñamos frente a los otros”³². Además podría darnos una luz del por qué de las actitudes hacia los trabajadores, lo que se piensa sobre estimular las relaciones entre los actores y con el entorno y en general por qué las cosas son como son.

PERSONALIDAD DE LA DIRECTORA OPERATIVA

Resultados	
Controlador	9
Persuasivo	7
Organizador	6
Analítico	2

Los resultados que se obtuvieron nos indican que la persona que dirige las operaciones y relaciones entre los actores, además de la forma de relacionarse con el entorno, es una persona principalmente Controladora (C), pero como todos los individuos tienen personalidad que son una mezcla de valores, percepciones, experiencias, ideas y cultura, se toma en cuenta una segunda característica que en este caso es Persuasiva (P).

³² Ulloa, Adriana. (1997) *“La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo”*, Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, época 1, año 1 núm. 1, UNAM-ENEP Acatlán, México.

Estas características retratan a una persona de decisiones rápidas pues toma las responsabilidades a su cargo; se plantea metas enfocada en obtener ventajas para lograr resultados y se desinteresa por los procedimientos; se comunica de forma directa pero informal, además que toma la iniciativa en las relaciones sociales; en cuanto al manejo de sus emociones es una negociadora extrovertida que logra entusiasmar e involucrar a otros.

En general es una persona que tiene confianza y optimismo, y busca lograr su objetivos a través de la gente; entre sus cualidades están sus habilidades para vender ideas y delegar el trabajo por lo que le es fácil tener posiciones de responsabilidad que pueden estar por encima de sus conocimientos; no le gusta la monotonía y busca hacer cosas que no se han hecho antes, sin embargo, un optimismo desmedido puede convertirse en una gran debilidad.

Si recordamos que Agencia Clic es una organización que nació de aprovechar oportunidades, que como muchas empresas nuevas y pequeñas no ha logrado la formalización de sus procesos y que sin embargo, ha tenido crecimiento gracias al equipo de trabajo logrado, su puede ver la correspondencia entre el líder y el tipo de empresa que es, considerando el liderazgo como “la capacidad de influir en un grupo para la consecución de metas”.³³

Los Estudios Ohio sobre teorías conductuales detallan características de liderazgo que concuerdan con Agencia Clic; destacan dos categorías, éstas son la estructura inicial “que se refiere al grado en que el líder se inclina a definir y estructurar su función y las de sus subordinados en el empeño por conseguir sus metas ... y la consideración, es el grado en que el individuo se inclina a tener relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, el respeto por las ideas de los subordinados y el respeto a sus sentimientos”³⁴; cabe aclarar que al

³³ Robbins, Stephen. (1998) *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*, Prentice Hall, México. (Pág. 151)

³⁴ Robbins, S. Et al (Pág. 154)

decir estructurar no se refiere a la empresa, sino a delegar funciones, lo que se refleja en la organización que se investiga.

La metáfora de Clic

Entender a las organizaciones implica un análisis detallado de su estructura, actores y funcionamiento, cómo los individuos desde su posición le dan su propio estilo, cómo se relacionan entre sí, con la organización y cómo el entorno influye en su desarrollo. Es posible observar este conjunto de elementos a distancia y tratar de comprenderlo desde otra perspectiva, viéndolas como reflejo de otras estructuras que nos permiten interpretarlas de manera diferente. Para esto los teóricos del comportamiento organizacional plantean diversas metáforas basados en los aspectos a los que se les da más importancia en el funcionamiento de las empresas. Así, “empleamos la metáfora siempre que intentamos comprender un elemento de experiencia en términos de otro”, viendo diferentes aspectos que coexisten de un modo complementario.³⁵

Las metáforas están basadas en las teorías mecanicista, humanista, de sistemas y la contingente, que se diferencian por los aspectos que para la organización sean más importantes a partir del comportamiento de quienes la integran, de los procesos que en ella funcionan o la forma en la que enfrentan la inestabilidad del ambiente en que se desarrollan.

Cabe aclarar que una metáfora sirve para destacar aspectos relevantes que caracterizan a una empresa, pero no se debe olvidar que esto no implica que tenga características que la complementan que no necesariamente se encuadran en una sola forma de funcionar porque se caería en el prejuicio, se debe tener clara la complejidad de la organización, que puede funcionar al interior de una forma y al exterior de otra, dependiendo de la circunstancia, la época y las personas que la conforman y lideran.

³⁵ Morgan, Gareth. (1998). *Imágenes de la organización*, Alfa - Omega, México. (Pág. 3)

La metáfora de la organización como máquina es característica de empresas altamente burocratizadas y formalizadas, en las que se espera que se cumplan los roles sin importar quién lo haga, el individuo se convierte en una pieza de la maquinaria que es reemplazable; lo normal es que el trabajo sea metódico y repetitivo siguiendo instrucciones precisas, son altamente controladoras y tienen problemas para aceptar los cambios, lo común es que ofrezcan una imagen diferente aunque el trabajo se realice del mismo modo.

Cuando se analiza a la organización como un organismo vivo existiendo en un medio del cual depende para satisfacer sus necesidades, los elementos que la conforman y las relaciones que mantiene con su entorno son relevantes; objetivos, estructura y eficacia se supeditan a la supervivencia.

La metáfora que compara a la organización con el cerebro plantea una forma de ser que implica aprendizaje, en la que cada aspecto de su funcionamiento depende del proceso de la información y de la capacidad de aprender a aprender; la auto organización toma relevancia pues se parte del supuesto que cada departamento es capaz de funcionar aunque otro desaparezca. Se pone especial interés a la autocrítica y ofrece al individuo la posibilidad de desarrollarse.

Cuando se observa a la organización como cultura es el sistema de creencias el que prevalece; se dirige la atención a lo simbólico y reinterpreta la naturaleza de los estilos, da especial importancia a los significados compartidos para mejorar la acción coordinada.

La metáfora de las organizaciones como sistemas políticos entiende a la empresa como sistemas de gobierno basados en principios políticos que son inevitables, pues construyen un orden social cimentado en intereses y búsqueda de poder, tanto al interior como al exterior.

Cuando las organizaciones se analizan a partir de lograr el control de sus empleados corresponden a la metáfora de la cárcel psíquica en la que están inmovilizados por construcciones de la realidad que plantean una imagen ideal del mundo y promueven una visión humana irreal; ayuda a reconocer cómo se dan las relaciones de poder al sustentar un tipo de creencias en lugar de otro.

En la metáfora del cambio se plantea que la organización vive entre la crisis y la auto transformación, esta dialéctica le permite replantearse, pensar en la dinámica del cambio y los procesos alternativos, dando cabida a ideologías e ideas poco comunes.

En general, puede decirse que las organizaciones tienen una metáfora dominante, pero siempre tendrán elementos de alguna otra; una fábrica que funciona como una máquina, en la que los procesos requieren el cumplimiento de una labor para realizar la siguiente, puede tener elementos que encuadren en la metáfora de la cárcel psíquica, por ejemplo.

Agencia Clic puede encuadrarse en la metáfora de la organización como organismo, que plantea a las organizaciones como un sistema vivo, existiendo en un medio del cual dependen para satisfacer sus necesidades y formadas por subsistemas que se interrelacionan y autorregulan. Las hay de diferentes tipos que se adaptan mejor a determinados ambientes o entornos; se deben estudiar los elementos que las conforman y las relaciones que mantienen tanto al interior como al exterior; son consideradas sistemas abiertos. Con esta visión además, los objetivos, estructura y eficacia se supeditan a la supervivencia.

Al ser una empresa pequeña y depender tanto del entorno, las proyecciones hacia otras metáforas se diluyen, pues es real que existe una cadena de procesos (como máquina), que como empresa en un mundo capitalista globalizado pretende que sus empleados “se pongan la camiseta” (como cárcel psíquica), que basa sus decisiones y comportamiento en valores y creencias (como cultura), y que funciona como sistema auto-productor que se crea según su propia imagen (del cambio); otras metáforas son menos reconocibles dadas las características de la agencia, lo que queda claro es que es una mezcla de elementos que producen y se reproducen para sobrevivir.

Medición del problema comunicativo

Para diagnosticar el clima comunicativo en Agencia Clic se utilizó el cuestionario planteado por Burhans, la escala de 7 puntos, basado en la técnica de la discrepancia de Odiorne, que servirá para medir la exactitud del manejo comunicativo y el grado de aceptación de los empleados. La evaluación de los resultados implicó la comparación de las respuestas dadas por los empleados y los supervisores, las discrepancias más notorias reflejan las áreas en las que hay problemas de comunicación. Para obtener la discrepancia comunicativa en la organización, se siguieron los pasos que marca en la técnica Timm, Paul.³⁶

El cuestionario aplicado (Anexo 5) consta de 35 reactivos y en cada uno, el empleado o supervisor marcó su grado de desacuerdo o acuerdo con lo expuesto; de lo promediado en cada respuesta se obtiene el grado de discrepancia, que se refiere a lo que responden los empleados y lo que los supervisores creen que responderán, de modo que se evidencia el grado de conocimiento de los supervisores sobre lo que piensan sus supervisados.

³⁶ Timm, Paul. “*Diagnóstico de la Comunicación en la Organización*”. En Pérez, Jorge, *Lecturas de Comunicación Organizacional. Módulo 3*, UNAM-FES Acatlán, México, Traducción realizada por Jaime Ávila Guzmán y Xavier Ávila Guzmán del capítulo XXII del libro *Management Communication, The Finger on the Pulse*. Prentice Hall. (1986).

Cabe aclarar que este cuestionario fue respondido por las dos directivas de Agencia Clic y cinco de los empleados, lo que significa que participaron el 60 por ciento de los trabajadores de la empresa, razón que hace pertinente su presentación como parte de la investigación que se realiza.

En la columna Promedio del empleado se sumaron los resultados del mismo reactivo y se dividió entre el número de personas que respondieron, en este caso cinco; los resultados de la columna Promedio del supervisor, igualmente se sumaron los resultados del mismo reactivo y se dividieron entre el número de supervisores, en este caso dos; para la siguiente columna, la de diferencias, se restó al promedio obtenido en la columna de los supervisores a la de los empleados lo que obligó a indicar si es el valor obtenido es positivo o negativo. Lo siguiente fue asignar un valor equivalente a cada diferencia, en este caso sin tomar en cuenta si la diferencia es positiva o negativa, que quedó como sigue:

Diferencia	Unidad de error
de 00 a .99	0
de 1 a 1.99	1
de 2 a 2.99	2
de 3 a 3.99	3
de 4 a 4.99	4

Al comparar las columnas 2 y 3 de cada aspecto para determinar que la severidad de la discrepancia sea mayor de 2, se sumó uno a la unidad de error y se colocó el resultado en la columna 5. Lo siguiente fue sumar los números de las columnas 4 y 5 para computar el nivel de error del supervisor y se anotó el resultado en la columna 6. Los resultados son los siguientes:

Aspecto de la escala	Promedio del empleado	Promedio del supervisor	Diferencia	Unidad de error	Error adicional	Promedio de error del supervisor
1	3.8	4	.2	0	1	1
2	4.4	7	2.6	2	3	5
3	4.6	5.5	.9	0	1	1
4	3.4	3.5	.1	0	1	1
5	4	2.5	-1.5	1	2	3
6	5.4	7	1.6	1	2	3
7	5	6.5	1.5	1	2	3
8	5.8	7	1.2	1	2	3
9	5.8	7	1.2	1	2	3
10	5.6	5	.6	0	1	1
11	4.8	6	1.2	1	2	3
12	5.8	7	1.2	1	2	3
13	4.6	3.5	-1.1	1	2	3
14	5.6	7	1.4	1	2	3
15	5.8	7	1.2	1	2	3
16	5.2	6	.8	0	1	1
17	5.8	5.5	.3	0	1	1
18	4.4	6	1.6	1	2	3
19	5.4	6.5	1.1	1	2	3
20	4.8	7	2.2	2	3	5
21	5.6	7	1.4	1	2	3
22	5.6	6.5	.9	0	1	1
23	5.6	7	1.4	1	2	3
24	4.6	4.5	-.1	0	1	1
25	5.2	7	1.8	1	2	3
26	5.8	6	.2	0	1	1
27	5.4	6	.6	0	1	1
28	3.6	4.5	.9	0	1	1
29	5.6	7	1.4	1	2	3
30	5.4	6.5	1.1	1	2	3
31	5.6	7	1.4	1	2	3
32	5	4.5	-.5	0	1	1
33	5.8	7	1.2	1	2	3
34	5.6	7	1.4	1	2	3
35	5.8	7	1.2	1	2	3

Tomando en cuenta que si el resultado de la columna 6 (error del supervisor) es de 3 o más señala un problema de comunicación grave que merece una acción correctiva inmediata. Entonces, de 35 reactivos en 23 el error deja ver un problema de comunicación grave en la organización, lo que urge a una intervención que provoque cambios en la forma de utilizar la comunicación en Agencia Clic.

Consideraciones sobre lo observado

Como organización que se desenvuelve en un mundo globalizado y cambiante, en el que la dependencia económica de lo que ocurre en otras latitudes, Agencia Clic está obligada a formalizar sus procesos para competir; para lograrlo, deberá revisar sus objetivos y plantear su funcionamiento a partir de ellos, pues no puede permitirse dejar pasar la oportunidad de crecer y subsistir.

Tal vez la coincidencia que se reporta entre el comportamiento de la organización y la personalidad de quien la lidera, sea una oportunidad para definir con claridad lo que se quiere y lograr coherencia en todos los procesos, iniciando en lo que se refiere a lograr el compromiso de sus miembros y de hacer de la comunicación una herramienta que apoye en todos los aspectos, desde estrategias de publicidad para lograr nuevos clientes permanentes, hasta mejorar las relaciones entre los empleados para, entonces sí, “formar una familia”.

La urgencia de plantearse una mejora sustancial del manejo de la comunicación se hace evidente al medir la discrepancia entre lo que el supervisor asume sobre lo que piensan los trabajadores y la realidad, lo que revela se actúa con el supuesto de conocer las necesidades de quienes forman parte de la organización sin preguntarles.

A través de una estrategia de intervención comunicativa se pueden conformar una red y estructura que permitan mejorar el sentido y precisión de los mensajes, se puede evitar la desviación de información sobre los procesos e involucrar a los participantes demostrando la importancia de los trabajadores y de cómo su labor permite la permanencia de la organización en el mercado, es decir, una cultura organizacional.

Para lograrlo es necesario, además de la coherencia entre el decir y el hacer, formar en todos los miembros de la organización un sentido común de bienestar que permita trabajar en pro de los objetivos, que tendrán que ser claros además de difundidos. Las anteriores son cosas que se pueden alcanzar a través de las mejoras de los procesos comunicativos, siempre tomando en cuenta las relaciones formales e informales entre los colaboradores.

Entonces, para que todos trabajen a favor de todos y de la organización tienen que estar conectados, para lo que sirve reconocer la cultura organizacional y a partir de ahí plantear una estrategia de intervención que tenga como fin la satisfacción de los miembros de la agencia.

Será necesario destacar las funciones sociales de la comunicación más allá de la información para lograr legitimación, identidad, integración y transmisión cultural con base en objetivos claros y cumplimiento de compromisos de todos los miembros de la organización, lo que traerá como consecuencia la permanencia en el mercado.

Capítulo IV. La complejidad juega

Hasta este momento de la investigación, la Agencia Clic ha sido expuesta en su formalidad, se ha descrito cómo está constituida y lo que dice ser, haciendo referencia a la forma real en la que opera; se han mencionado las diferencias entre lo que dice y lo que hace, lo que ha servido para detectar problemas comunicativos que han sido medidos y analizados cuantitativamente.

En el presente apartado el análisis se realizará desde un enfoque cualitativo, con la pretensión de aclarar la incidencia de la comunicación en la persistencia del problema detectado; de este modo se podrá clarificar la visión que de la propia comunicación se tiene en la organización, lo que servirá para dilucidar las razones por las que no es utilizada como una herramienta que brinde soluciones. A partir de este análisis entonces, se pretende proponer un plan de intervención que coadyuve al mejoramiento de las relaciones y la operación de la empresa.

Para lograrlo se utilizará la técnica de la entrevista abierta, que consiste en recoger las opiniones e ideas que sobre las relaciones y el funcionamiento de la empresa tienen sus miembros. Se busca recuperar la visión humana, ya que la viabilidad de las organizaciones se da en la medida en que los individuos encuentran la satisfacción de sus necesidades.

Para analizar el resultado de estas entrevistas, se utilizará una tabla de especificaciones con diversas categorías con el fin de desglosar la información y encontrar visiones y posiciones representativas que ayuden a que la propuesta de solución por la vía de la comunicación, se ajuste a los requerimientos de la propia empresa y de sus miembros.

Es oportuno aclarar que al llegar a este momento de la investigación, Agencia Clic se replantea y como resultado de la implantación de nuevas estrategias empresariales, recorta personal y redistribuye las tareas, de modo que el principal servicio que presta, el monitoreo de medios, no pierda calidad y sea el apoyo, como lo ha sido, para nuevos proyectos. Es por esto que el análisis de la percepción que estos cambios dejan en sus miembros se vuelve más oportuno; destaca la urgencia de que la organización se piense a partir de quienes la conforman y que tal restructuración no sólo incluya a quienes la planean, aprovechando el momento para dar coherencia al discurso directivo con acciones para que esto impulse el crecimiento de sus integrantes y como consecuencia, el de la propia organización.

Conflicto Organización-Individuo

Se ha definido a la organización como un grupo de individuos que se unen para lograr una finalidad sin embargo, encontramos por un lado que las organizaciones no toman en cuenta al individuo como un ser único, con una carga de subjetividad sobre lo que sucede a su alrededor, sino como parte de una masa que piensa, percibe y reacciona del mismo modo que otros ante lo que se le presenta.

Por otro lado, la organización se presenta con una serie de objetivos y valores que, como en el caso de Agencia Clic, son un utensilio cosmético útil para aparentar formalidad ante su entorno y un pretexto para presionar al individuo/ masa para que éste se reprima en su búsqueda de ser aceptado en el grupo y cumpla sus tareas, ignorando su propia individualidad al forzarlo a anteponer siempre el interés de la empresa. Entonces, presiona al individuo al hacerlo creer que es desechable; lo aparta del grupo y lo cosifica.

Lo que la organización ignora –o quiere ignorar- es que cuando el individuo es consciente de la falta de congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, se pierde la credibilidad con el riesgo de disponer a las personas incluso a sabotear a la propia empresa. Agencia Clic es una compañía pequeña que no termina de consolidarse y su aparente formalidad presumida al exterior provoca en quienes forman parte de ella la desconfianza producto de la pérdida de credibilidad; al no enviar señales claras cada persona interpreta los sucesos a su conveniencia, siendo esto causa de incertidumbre e impidiendo la concentración en las tareas a cumplir.

Si a esta falta de coherencia entre lo que se dice y lo que se hace le agregamos que el trabajo en la agencia es a distancia, es decir que los miembros no tienen contacto personal con los otros, tal interpretación depende únicamente de su marco referencial integrado por “las representaciones que pasan a ser ideas sobre

el mundo que ordenan la sociedad”³⁷, y aún más, si se toma en cuenta que la situación del entorno laboral en el país tiende inevitablemente a la pérdida de garantías para los trabajadores, la manera en que los individuos que están en su casa trabajando de forma aislada perciben la situación en la agencia a partir de la falta de comunicación clara, la inseguridad sobre su situación y la de la compañía, afecta de forma inevitable su labor, creando un círculo vicioso que los lleva a la frustración y baja concentración, lo que resulta en un mal servicio y consecuentemente en una mala imagen de la organización.

Si la organización es considerada desde la teoría de sistemas planteada por Niklas Luhmann, el individuo cosificado como sistema psíquico entra en conflicto, el error está en considerarlo como pieza de una maquinaria sustituible que sólo aporta trabajo y no como un actor que se integra con toda su complejidad. Parsons introduce a esta forma de ver las organizaciones el concepto de doble contingencia; explica que un sistema social experimenta esta doble contingencia porque para definirse debe reconocer sus límites con el entorno, así como las características que lo hacen diferente, y al mismo tiempo reconocer los límites y características de otros sistemas con los que convive. Así existen las organizaciones, reconociendo sus límites con el entorno y sus propias características, lo que les permite la coexistencia con otras organizaciones. Sin embargo, los sistemas sociales no son entes surgidos de la nada como entidades aisladas que caen en un mundo que les es diferente; estos sistemas sociales llamados organizaciones surgen a partir de la idea de alguien que se junta con otro para lograr un objetivo común, los que a su vez hacen alianza con otros para complementar las acciones que los llevarán a esa meta.

³⁷ Revilla, Mario. (1991). *Comunicación y reproducción. Una reflexión desde el caso Telmex*. CADEC. México. (Pág. 7).

Es esta complejidad de relaciones que forma y hace funcionar a las organizaciones la que Luhmann no toma en cuenta, pues supone que estas relaciones se basan en contratos fundamentados en la obediencia, cuando en realidad el individuo se integra con sus propias características autorreferenciales a una serie de relaciones con otros individuos únicos que suman su propia complejidad, que es a lo que Luhmann llama la doble contingencia. Son una complejidad única y diferente que se relaciona con otra complejidad única y diferente.

En esta interacción de complejidades es donde se crea el “submundo” de las organizaciones; la informalidad donde los individuos se relacionan a partir de su personalidad e intereses, independientemente de su puesto o trabajo. Hacen alianzas y amistades que les ayuden a integrarse a un grupo; desde esa posición resuelven los problemas operativos, obtienen poder de negociación, además de encontrar satisfacción en el reconocimiento de sus compañeros.

Es en estas relaciones donde se manifiesta el conflicto con la organización, pues mientras ésta busca un comportamiento único y controlable, el individuo lucha por mantener el equilibrio entre su subjetividad, las reglas que se le imponen y su propia satisfacción. Este conflicto es la razón del nacimiento de la subcultura, llamada informalidad; los actores se desarrollan en la organización al cumplir los estándares básicos, pero buscan la coherencia y satisfacción a través de su relación con los otros, muchas veces ignorando las reglas, lo que no quiere decir que no cumplan sus tareas, es más, en muchas ocasiones es gracias a estos vínculos que la organización funciona.

Entonces, ¿qué papel juega la comunicación en la organización? Abraham Moles plantea en su teoría de la percepción que la subjetividad humana determina el sentido de las acciones que se realizan y que esta determinación depende de la percepción de cercanía o afectación que estas acciones tengan para el actor; si estas acciones son heterónomas –como sucede en la organización- requieren de

la comunicación, más aún si se considera que la comunicación es una acción alternativa que puede sustituir una acción física y si como concluye Moles, la existencia humana es una secuencia infinita de acciones en la que se combinan las acciones ejecutivas y las acciones comunicativas, una acción comunicativa que desencadena una acción física se llama decisión u orden; es aquí donde la organización se encuentra con su más potente herramienta, la comunicación.

Sin embargo, la organización debe considerar a la comunicación -la acción comunicativa- como el vínculo que la conecta con la complejidad del individuo y que es el soporte de todas las acciones, tanto individuales como organizacionales; pero esta conexión se da porque las representaciones –ideas de cómo está ordenado el mundo- determinan el sentido que se da a tales acciones. “Las Representaciones sociales serán pues, como el pegamento que una a las partes sociales, son la práctica aglutinante de las diversas esferas y actividades sociales porque otorgan sentido y dirección a los haceres sociales”³⁸; la comunicación entonces tendría que trabajar sobre las representaciones para captar el interés del actor/trabajador y conseguir que sus acciones ejecutivas se ajusten a los objetivos organizacionales aunque estas acciones se den en la informalidad. Deberá crearse el mensaje desde la representación del individuo para lograr la conjunción de sus acciones a lo que busca la empresa.

Por ser una organización en la que el trabajo es a distancia, además de ser una agencia de información, Clic tendría que tener un manejo de comunicación interna eficaz pero esto no es así; la idea que se tiene sobre lo que es la comunicación y cómo utilizarla dejan claro que su manejo es inercial e improvisado; como en muchas organizaciones, se trata al individuo sin tomar en cuenta la subjetividad, las instrucciones se dan incompletas y no se corrobora la comprensión de los mensajes, dejándolos a la interpretación individual lo que es causa de malos entendidos que derivan en fallas en la prestación de los servicios.

³⁸ Revilla, M. Et. Al. (Pág. 12).

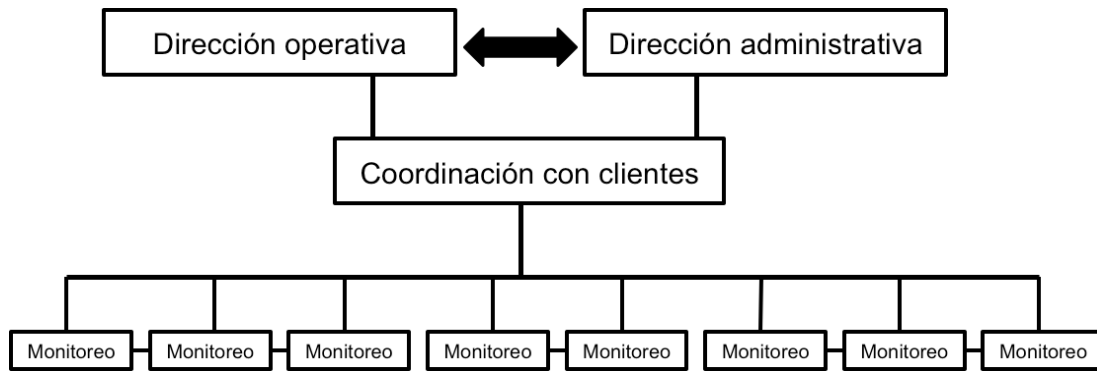
Para descubrir representaciones

En la investigación que se realiza sobre Clic Agencia, y con la finalidad de conocer la influencia de los grupos en los procesos y situaciones que se dan en la organización, se considera a la entrevista abierta una forma pertinente de obtener información sobre cómo se perciben las experiencias que se viven en la empresa; la interpretación de una persona sobre lo que experimenta y que forma parte del conjunto de sus representaciones asociadas a estas experiencias, forman parte del punto de vista del grupo social al que se pertenece. En los discursos obtenidos se busca la interrelación de las experiencias, lo que permitirá conocer los saberes sociales expresados y que son producto de la vivencia.

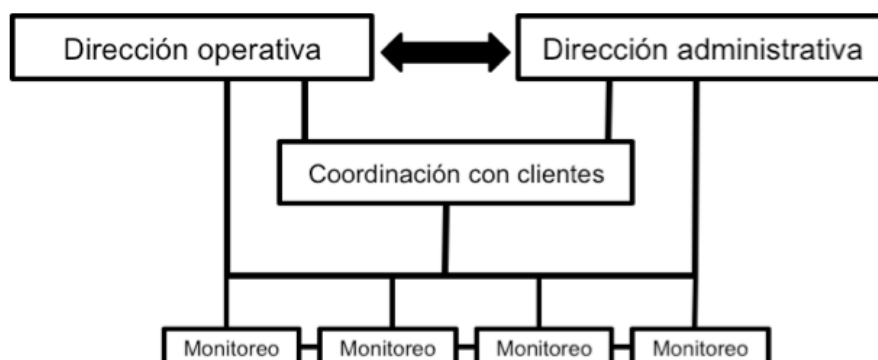
En las entrevistas se realizaron preguntas con la finalidad de obtener información sobre la comunicación formal e informal que se da en la organización, cómo se dan ambas; las relaciones y conflictos que se viven a partir de cómo son estas formas de comunicarse, así como sus posturas y propuestas para mejorar estas condiciones. Al mismo tiempo se abordaron temas personales como planes futuros, propiciando así una expresión más libre sobre la postura existente acerca de la situación que se vive.

Para implementar esta técnica se consideró la posición de los entrevistados en la empresa; como se mencionó antes, la reestructura de la organización implicó despidos por lo que es pertinente mostrar un comparativo de cómo estaba conformada al inicio de esta investigación y cómo lo está al momento de realizar las entrevistas, para lo cual se presenta el organigrama.

En el primer esquema aparece la distribución inicial de los integrantes de Agencia Clic que en ese momento estaba integrada por 11 personas, dos directivas, una coordinadora de comunicación y ocho monitoristas:



En el segundo esquema se presenta cómo quedó conformada luego de la reestructura; se observa que en la parte directiva no hay cambios en la forma de organizarla sin embargo, la persona que se ocupaba de las labores de coordinación cambió, por lo que se consideró que no era oportuno entrevistarla ya que a una semana de trabajo su opinión únicamente se basaría en el deseo de permanencia y no en el conocimiento de procesos y relaciones. Es destacable que la labor que hacían ocho personas ahora la realizan cuatro, por lo que la carga de trabajo aumentó considerablemente para quienes continúan, lo que se refleja en lo vertido en las entrevistas. Por otro lado, la decisión de entrevistar a dos monitoristas y no a los cuatro se basa en el hecho de que tienen relaciones de pareja; la empresa se decidió por la estabilidad de dos matrimonios trabajando, lo que no es criticable por sí mismo, pero para los efectos de saber su posición sobre lo que sucede resulta reiterativo para este trabajo, basados en el supuesto de que sus posturas son similares, cada pareja es un grupo:



En la tabla de especificaciones que se presenta en las siguientes páginas, se da una primera lectura a la información obtenida basada en las categorías básicas que se utilizaron en la entrevista realizada a tres de los miembros. Las entrevistas fueron realizadas vía telefónica, tuvieron una duración de entre 30 a 35 minutos y se incluyen completas como anexo.

En una segunda lectura se buscan las lexías representativas, que son las frases y palabras clave que emite el entrevistado y que remiten a una toma de posición no necesariamente referido a lo que está respondiendo sino como parte de la conversación en la que hace comentarios o incluso bromas que reflejan su pensamiento más sincero y su opinión velada pero evidente. Para Roland Barthes, las lexías son las unidades de lectura mínima a partir de las cuales se pueden reconstruir múltiples interpretaciones de un texto.

En una tercera lectura se buscan posiciones coincidentes y divergentes, se ajustan las categorías agregando o quitando alguna inicial dependiendo de la importancia que tenga para el análisis de los resultados ya que “Los discursos espontáneos (supuestamente) libres así producidos por los sujetos y/o grupos sometidos a una adecuada reducción ‘semiológica’, y convenientemente analizados, hacen emerger, más allá de su apariencia informal, relaciones de sentido complejas, difusas o más o menos encubiertas; relaciones que sólo configuran en su propio contexto significativo global y concreto”³⁹.

³⁹ Orti, Alfonso. *La apertura y el enfoque cualitativo estructural: La entrevista abierta semidirectiva y la discusión de grupo*.

Primera Lectura

Persona	Monitorista 1	Monitorista 2	Directiva 1
Comunicación formal	Considera que es regular pues a veces funciona pero a veces no.	En teoría se puede comunicar con quien quiera, pero no todos se conectan cuando trabajan.	Considera que no es completa ni clara, aunque han mejorado. No hay respuesta oportuna
Comunicación informal	No le queda clara la diferencia pues la comunicación se da cuando se necesita.	Sólo entra en contacto con otros cuando se trata de trabajo.	Confunde los términos, pero piensa que tienen fallas en la comunicación y eso complica el trabajo.
Condiciones	Le parece que hacen falta reuniones pues no se ven lo suficiente para arreglar los problemas.	Considera que se requiere el contacto telefónico para dar soluciones rápidas.	La distancia dificulta estar en contacto con otros miembros. Todo se complica por el segundo trabajo. Se siente presionada para cumplir con los pagos. Descarta que estén en crisis, así son los vaivenes del mercado.
Relaciones	Con todos se lleva bien pero su relación es sólo de trabajo. Trabaja principalmente con su pareja.	Casi nunca ve a otro miembro de Agencia Clic, sólo a su esposa, con quien trabaja.	Sólo se relaciona con Neslhie a nivel personal. A los demás los ve cuando coinciden en la oficina al ir a cobrar.
Plan de vida	Le interesa mantener este trabajo porque tiene planes de estudiar.	Piensa terminar sus estudios pero no sabe cuándo podrá pues los cambios en el trabajo no se lo han permitido.	Piensa continuar mientras Neslhie mantenga el proyecto. Siente orgullo por los logros.
Propuestas	Una persona que centralice la comunicación con los clientes y entre monitoristas. Más reuniones y mejor planeadas les ayudaría a resolver problemas oportunamente.	Pide una <i>Black Berry</i> para cada uno pues piensa que así estarían mejor comunicados. Una persona que se encargue de coordinar los mensajes también.	Manejar la página y tratar de venderla; la organización de conferencias de prensa; la asesoría política. El monitoreo mecanizado. Un estudio de Unicaribe para trazar una estrategia de comercialización.

Segunda lectura (lexías)

Persona	Monitorista 1	Monitorista 2	Directiva 1
Comunicación formal	A veces si, no puedo decir si o no, regular. / Antes Isabel, pero ahorita no sé. / Si podríamos solucionarlo nomás que no lo hablan bien.	Poco a poco se fue dando menos comunicación, además de los recortes que ha habido, pero los que quedamos realmente sí nos conectamos. Yo por ejemplo sí me conecto. yo opté por aparecer como no conectado pero sí estoy conectado y ellas lo saben. / Las comunicaciones que se reciben para hacer un trabajo especial o alguna indicación son todas por correo electrónico.	Como en todos los medios de comunicación es lo que más adolecemos de una comunicación clara al interior entonces la comunicación formal que hacemos a través de correos y mensajes de texto por los celulares y por teléfono a veces no está completa, no es clara a veces no hacemos bajar la comunicación completa a veces por falta de tiempo porque a veces no hay ni chance de contestar un mensaje. / No, talvez, o sea, vamos, la comunicación sí serviría, lo que habría que pensar es cómo se lo plantea porque digamos que las necesidades son diferentes, digamos no es lo mismo explicarle a alguno de los otros chicos.
Comunicación informal	Para hablar de Clic si, pero para ponernos de acuerdo no. / Con todos tengo buena comunicación.	Les he dicho que somos una empresa de comunicación que no tiene comunicación, es contradictorio porque en teoría tendría que haber una telaraña que nos conectara a todos, es decir una red de comunicación interna, pero no se da.	No tengo contacto con ellos. Y eso que los procuro, si los veo, los visito, a veces les comento algunos yerros y a fiestas pues los invitamos pero ni a las fiestas van.

Persona	Monitorista 1	Monitorista 2	Directiva 1
Condiciones	<p>Porque eso afecta todo el trabajo de los demás. / Los que escanean se atrasan porque... como nosotros tenemos los periódicos. De todos modos se quejan. / Todo se va más tarde por esa causa de la síntesis, afecta a todos en el trabajo, incluso a otros clientes. [...] y había mejor comunicación porque todos le hablaban a ella y ahora como solo una persona hace la síntesis ha bajado de calidad. [...] antes hacíamos esa síntesis entre tres personas y ahora ella sola, una persona siento que es muy pesado. Es pesadísimo.</p>	<p>Bueno a mí nunca me pusieron saldo, creo que a ti sí te tocó, que le ponían crédito a los teléfonos y todos estábamos comunicados. / La conexión se supone que se daría por internet, pero pues después de los cambios ya no tanto porque funcionalmente no fue lo mismo sin el contacto por teléfono. / La instrucción no llegó a tiempo. / Desde hace mucho tiempo yo lo he propuesto pero nada.</p>	<p>En la mañana pues todo mundo tiene que estar conectado con el teléfono disponible para que el trabajo salga. / No están empoderados los chicos como para contestar alguna queja, dependen de Neslhie o de mi. / Mejoró para que ellos tuvieran la sensación de que están bien con nosotros. / Se modificó la forma de pago ya no lo estamos haciendo por tarjeta, entonces queramos o no queramos, el sábado cada 14 días en la oficina que se tiene por la catedral, la gente tiene que llegar a cobrar. / Yo creo que el 50 por ciento de lo que podemos lograr es porque cultivas esas relaciones. / No, no está en crisis, son los vaivenes del mercado y estamos en el mercado.</p>
Plan de vida	<p>Ay sí, todas las noches lo pienso, si me da miedo, Verónica ya casi ni siquiera está, nomás va para pagar y si afecta pues la única que lo ve es Nes y ella también tiene otro trabajo y no están tan concentradas en la agencia, parece que la están abandonando. A veces si se ve descuidada.</p>	<p>El simple hecho de cómo está constituida es lo principal. / En un tiempo si tuve otro empleo pero ahorita no. / El estudio es una actividad ocasional porque no se ha podido concretar por cómo se han dado las cosas y como se han distribuido las funciones.</p>	<p>Yo no me metí a esto precisamente porque fuera un negocio. / A mi ni se me ocurrió ni me hacía así como que super ilusión, pero empecé en el asunto y mientras ella siga, mientras Neslhie siga y sea parte de su proyecto y todo yo no tengo ningún inconveniente en trabajar para enriquecer, apoyar, asesorar, estar cobrando, poner la jeta de mala cuando voy a las empresas que no nos han pagado, llevar mi contabilidad en orden para evitar problemas y digamos que, este, cuando ha habido eventos, yo sí siento orgullo de que sea Clic quien lo está realizando.</p>

Persona	Monitorista 1	Monitorista 2	Directiva 1
Propuestas	Todavía es inestable yo creo que deben trabajar para que protejan lo que tienen. / Si puede ser que con una mejor comunicación.	Que nos dieran un Black Berry para que todos estuvieran en contacto con la misma red; algo, buscar una estrategia que permita a todos estar conectados por teléfono.	Nos tenemos a poner a trabajar en esos otros productos que no dependen tanto del capricho del funcionario de las instituciones y que también nos permiten salir. / Encontrar el colchoncito que te permita que estos vaivenes pues sigan siendo vaivenes pero que no lleguen a tronar la empresa. / Entre otras cosas tenemos el monitoreo mecanizado que es más bien como pautaaje. / Otra es un estudio que están haciendo unas chicas de Unicaribe para trazarnos una estrategia de comercialización. / Y lo que tú estás haciendo, que sería como nuestra tercera estrategia pero al interior.

Tercera Lectura (coincidencias y diferencias)

Comunicación formal	Coinciden en que no hay buena comunicación. Las instrucciones no son claras ni completas.
Comunicación informal	No queda clara la diferencia entre la comunicación formal y la informal. Sólo entran en contacto cuando se trata de trabajo; difícilmente lo hacen en otros momentos.
Condiciones	Los monitoristas perciben los cambios como inestabilidad (crisis de la empresa), mientras que la directiva considera que no están en crisis pese a los cambios. "Así es el mercado y estamos en el mercado". Todos se sienten agobiados por la carga de trabajo.
Relaciones	Coinciden en decir que tienen una buena relación con todos aunque personalmente casi nunca entran en contacto con otros.
Plan de vida	Los monitoristas quieren mantenerse en la empresa pero la percepción de lo que sucede los hace sentirse inseguros sobre lo que sucederá. La directiva seguirá trabajando para la empresa mientras el proyecto se mantenga por decisiones de la otra directora.
Propuestas	Los monitoristas piden más control sobre la comunicación interna y hacia los clientes mientras la directiva piensa en planes de comercialización y ampliación de los servicios.

Lo que se encontró

En los anteriores apartados de esta investigación, se ha reportado que la falta de estructura formal en Agencia Clic es causa de sus principales problemas tanto al exterior como al interior, en este caso en el que se busca caracterizar las corrientes de opinión nuevamente se refleja esta situación. La incertidumbre en la que viven los miembros de la organización ante la falta de información sobre la situación de la agencia en el mercado, combinada con la deficiente comunicación sobre lo que se debe hacer para cumplir con los servicios, es causa de inestabilidad reflejada en la movilidad de los trabajadores y la redistribución de tareas que deben cumplir quienes permanecen en la empresa, que se ven agobiados por tal situación.

Lo común para quienes viven en Agencia Clic es la falta de comunicación, pese a esto, son las relaciones informales y los lazos afectivos los que la hacen funcionar; quienes continúan trabajando son quienes tienen relación más estrecha con la directiva y lo hacen, su trabajo, por inercia, imaginando e interpretando lo que deben hacer a partir de los que suponen que está sucediendo, siempre con la idea de hacer su mejor esfuerzo pues esto debe garantizar la supervivencia de la propia organización; sin embargo ésta no manifiesta un compromiso real con sus miembros, lo que queda en evidencia con la falta de formalidad estructural con la que funciona. Podría decirse que es un ejemplo que serviría para derribar la teoría de Luhmann que plantea que no importa quién cumpla el rol, sino que el rol se cumpla; en Agencia Clic los roles se cumplen casi exclusivamente por la urgente necesidad de sobrevivir de quienes la integran y los lazos que los unen, si esto no fuera así tendrían que cumplirse las exigencias de la formalidad en lo que se refiere a estructura, perfiles de puesto, manuales de procesos y capacitación, en general, organización, cuya ausencia también es causa de la alta rotación de personas que buscan estabilidad laboral.

En lo referente a su entorno, Agencia Clic es reactiva, reacciona a los cambios externos que no puede predecir, por lo que esta cualidad de reacción se vive como la normalidad, “así es”. Lo que esto provoca es incertidumbre en los trabajadores que se ven afectados por el entorno inestable y sin embargo, tienen que realizar su tarea sin información sobre si estas afectaciones son reales y ponen en riesgo a la organización o no. No se aprovecha por un lado el hecho de que es una empresa con pocos miembros, ni el lazo que existe entre ellos y la directiva. No se considera que la información otorgaría orden y seguridad, ni que el interés por la permanencia y sobrevivencia de la organización podría fomentarse con una comunicación adecuada.

La relación producto de la interacción entre la organización y sus miembros en las condiciones descritas es entonces conflictiva; empresa y empleados viven en el conflicto producto de las diferentes pautas que cada quien hace de lo que ocurre; la directiva presupone que todos entienden lo mismo de las situaciones, o que ni siquiera saben qué sucede sin darle importancia a este hecho; en general se ignora al individuo y se le considera como alguien que debe cumplir su tarea sin preguntarse nada, se pretende que renuncie a su subjetividad; la empresa no se compromete con sus miembros ni se comunica con ellos, no los escucha y los prejuzga.

Lo que deja la tercera lectura es la sensación de urgencia de los trabajadores por arreglar la situación de la agencia aunque no sepan exactamente cuál es, en contra de la aparente tranquilidad de la directiva que acepta la situación de inestabilidad porque “así es”. Los primeros requieren sentirse seguros, lo cual no es el principal interés de la empresa.

Las posturas opuestas se dan por el papel que representan: Los trabajadores presionados por la carga de trabajo y la directiva que considera que las cosas deben ser así; se puede deducir entonces que si los empleados conocieran mejor la situación de la empresa tal vez estarían más tranquilos al hacer su trabajo lo

que redundaría en que la directiva pueda enfocar sus esfuerzos en resolver sus pendientes con la tranquilidad de que los colaboradores harán su mejor esfuerzo.

La idea de que empleados y directivos deben ser contrarios es producto del sistema imperialista globalizado que busca dividir y paralizar los esfuerzos comunitarios. En Agencia Clic se representa y reproduce este modelo por lo que la propuesta deberá tender a crear una comunidad cohesionada a partir del conocimiento y entendimiento del otro.

Individuo y comunicación

En organizaciones altamente formalizadas la posibilidad de que la comunicación interna reconozca al individuo y lo tome en cuenta es poco probable, pero para una organización pequeña como Agencia Clic lograr esta inclusión puede ser una realidad. La idea de que sea una empresa que al formalizar sus procesos incluya a quienes trabajan en ella es plausible si hay la voluntad de hacerlo y se toma a la comunicación como una herramienta para lograrlo ya que: “La comunicación también puede ofrecer sus servicios en este rubro si se concibe como el vehículo del sentido que explica el trabajo y permite la fluidez de las relaciones entre el personal, al establecer las bases que posibiliten la discusión sobre las diferentes formas de resolver los problemas de la empresa y los conflictos de las personas”⁴⁰.

Lograr esto requiere en primer lugar una definición del liderazgo; alguien debe tomar las riendas para determinar lo que se quiere lograr con la organización con el fin de regular y controlar la estructuración de la empresa y que represente, al interior y en el entorno, la cultura organizacional. En Agencia Clic es clara la intención de la directiva de lograr que el proyecto funcione sin embargo parece andar a la deriva, reaccionando a lo que sucede a su alrededor, lo que diluye el liderazgo.

⁴⁰ Ávila G., Xavier I. Et. Al.

La tarea es lograr que el líder entienda que el ser humano opera en dos mundos, el laboral y el de su vida privada, y que ambos requieren atención; en este caso el liderazgo debe fungir como el mediador que conecte los diferentes mundos de todos los miembros con el de la organización, con el fin de introducir un orden lógico que dé coherencia a lo que se hace, evitando que el individuo se confunda y paralice, como sucede cuando vive en la incertidumbre.

Cabe decir que la mediación es importante porque sin importar lo que diga el mensaje, será quien lo recibe el que decida qué hacer con él (el mensaje) ya que será su propia representación la que le dará el sentido; será entonces el mediador el que medie entre la realidad y el relato que el receptor se haga de la realidad; para esto el mediador deberá utilizar su principal arma: la credibilidad. El receptor de los mensajes debe creerle y para lograrlo, debe tener coherencia entre lo que dice y hace, es por esta razón que Agencia Clic debe estructurarse y formalizar sus procesos; en suma, no puede pedir coherencia y honestidad en el trabajo a sus miembros si no demuestra coherencia y honestidad entre lo que dice y hace.

El liderazgo en Clic debe ser consciente de que la función mediadora es necesaria para la preservación del grupo social porque garantiza que todos reciban el mensaje que se envía en un mismo sentido, aunque para lograrlo debe tomar en cuenta la subjetividad de cada individuo. Se plantea que para la agencia es posible ya que sus integrantes son pocos en número y si comienza a realizar este ejercicio seguramente podrá tener más gente dispuesta a hacerla funcionar.

Consideraciones sobre lo observado

Agencia Clic vive entre paradojas, por un lado la de ser una empresa de comunicación que no se comunica; por otro la de manejar información sin que ésta sirva para reconocer la dicotomía orden-desorden.

Se puede pensar que la inercia es la razón por la que es una empresa de comunicación que no se comunica; la multiplicidad de tareas que cumplen los miembros es causa de que el contacto entre unos y otros sea mínimo, se comunican más quienes realizan una tarea en común, pero nada más. Habría que plantear la posibilidad de implementar una forma de control no para que reprima, sino para que coordine, y aunque ha habido varios intentos no se ha logrado de esta forma ya que la coordinación hasta ahora ha servido más para regañar que para dirigir, más para ignorar al individuo que para hacerlo sentir que forma parte de un todo por el que todos trabajan. La capacitación de unos y de otros podría ser parte de la respuesta (formalización de los procesos).

También se debe tener en cuenta que el modelo de un mensaje único para todos es obsoleto porque esto es causa de disonancia en el individuo, se debe pensar en cómo explicar razonablemente lo que pasa pensando en lo que necesita cada uno (o cada grupo) y crear consciencia de que ceder es la mejor forma de hacer patente el deseo de negociar; esto se empieza cediendo y negociando, tomando en cuenta las necesidades del otro. El reto es crear un discurso para cada uno para no llegar a la no comunicación.

Para evitar el quiebre comunicativo se debe ser consciente de que las interacciones generan su propio orden (son autopoieticas) y que los actores que participan en esta interacción son responsables de darle continuidad, para esto se requiere de la voluntad de cada uno; este orden se da a partir de conductas repetidas que hacen saber al otro la intención que se tiene, con esta repetición se genera un aprendizaje que hace saber que la conducta significa en el mismo

sentido para ambos (recursividad); además se debe tener presente que la forma de interactuar con el mundo se da a partir de las referencias individuales resultado de todas las relaciones que ha tenido el individuo con otros, en este caso en específico en el ámbito laboral; cuando mi referencia no es la misma referencia para el otro se llega al conflicto.

Es aquí donde sirve usar a la comunicación como instrumento de mediación con acciones meta comunicativas, es decir, hablar de cómo nos estamos comunicando y llegar a una interacción en la que prevalezca el equilibrio entre competencia-complementariedad; conservación-cambio y afirmaciones de retroalimentación positivas y negativas. La comunicación sirve para crear acuerdos que crean realidades.

Cuando se es consciente de que las interrelaciones tienen un orden que genera desorden se puede usar la información para generar un nuevo orden que permita, a través del aprendizaje, lograr que el desorden no sea causa de inestabilidad que lleve a la desintegración. Y aunque puede suponerse que demasiada información sobre los procesos o proyectos de la organización no es necesaria, se debe pensar en cuánta información necesita el individuo para realizar sus tareas con la calidad requerida. También debe tenerse claro que cada actor va a obtener la información que necesita para realizar sus labores y lo más conveniente para la organización es que esta información sea la adecuada; dejar sin control el flujo y uso de información lleva a malas interpretaciones que generan conflictos. La organización debe usar la información a su favor y no dejar que el individuo la malinterprete y actúe en contra de los intereses de la propia empresa.

Capítulo V. Estrategia propuesta para el cambio cultural

En el presente capítulo se presentarán tres estrategias de intervención desde la comunicación para Agencia Clic, en búsqueda de un cambio cultural que impulse el trabajo en comunidad con el fin de alcanzar el bienestar generalizado de quienes la integran. Se trata de hurgar en la organización para reconocer las identidades a partir de las formas simbólicas representativas de los miembros, que los hacen ser como son, para formar un sentido simbólico del conjunto y que esto encamine a lograr una identidad organizacional.

Tales estrategias se refieren a la implementación de una serie de acciones reguladas que permitan la expresión libre de los miembros de la organización con la finalidad de profundizar en el autoconocimiento individual y de las personas con las que se convive en el trabajo; además que se guíen las acciones organizacionales buscando la continuidad de la empresa desde el deseo y la consciencia de que el bienestar de unos necesariamente será el bienestar de todos en la agencia. Entiéndase por bienestar la posibilidad de ver el presente y el futuro como algo deseable a partir de la construcción de una comunidad en la que todos los miembros contribuyan a la disminución de la incertidumbre siguiendo el camino del disfrute de lo que se hace, lo que en las empresas es generalmente ignorado.

Para poder plantear las estrategias se presentará un recuento de lo investigado en Agencia Clic comenzando por el entorno, seguido de la estructura formal, la informal y la convivencia entre ambas; los miembros de la organización, cómo son sus relaciones y cómo se da la comunicación, para terminar con lo que se piensa de la organización, su funcionamiento y relaciones a partir de la reflexión de los

individuos sobre cómo es la comunicación en el grupo. Esto permitirá el análisis sobre la cultura organizacional y de qué manera los procesos que se planteen pueden contribuir con un cambio cultural que redunde en la mejora de las relaciones y de la empresa misma.

Se reflexionará sobre los conceptos de cultura e identidad y cómo las organizaciones son un reflejo de lo que sucede a nivel individual, de modo que si se logra cambiar el concepto de comunidad, se podrá pensar en un cambio de relaciones que incluya y beneficie a todos.

Las estrategias se plantearán detalladamente para que su implementación no lleve a dudas que pudieran desviar su objetivo y el logro de éste conlleve cambios en las relaciones y procesos basados en el reconocimiento del individuo a partir de sus relaciones con los otros. Se justificará su aplicación al dar una idea de lo que se busca y del sentido que se recomienda dar a lo que se obtenga, sin dejar de tomar en cuenta que siempre que intervenga una nueva persona o se realice en una época diferente, los resultados variarán.

Diagnóstico general de Agencia Clic

Aprovechar el entorno

Agencia Clic comienza sus actividades en 2005 ante la necesidad de sus fundadoras de autoemplearse, por lo que aprovechan su experiencia en el medio periodístico de Cancún y los contactos que lograron luego de años de ejercer el oficio; en ese momento supieron reconocer la oportunidad de entrar a un mercado prácticamente sin competencia y tomaron el riesgo pese a que el sistema económico mundial enfrentaba una crisis global que inició en el sistema bancario de Estados Unidos.

El año en mención Quintana Roo, y especialmente Cancún, fue severamente afectado por el paso del huracán *Wilma*, lo que para la naciente organización significó la posibilidad de atender la necesidad de algunas empresas que requerían conocer los avances de su recuperación, la difusión de sus actividades en los medios y así conocer el impacto que esto tuviera en la sociedad; Agencia Clic era la única empresa local que podía ofrecerles el servicio de monitoreo de medios y la síntesis informativa, por lo que inicia actividades formales con dos clientes.

Sin una estrategia de ventas o promoción específica y gracias a recomendaciones Agencia Clic crece, por lo que poco a poco se integran nuevos miembros y aunque en ciertos momentos las propietarias se plantean la idea de formalizar su estatus como empresa, el temor a los compromisos fiscales las mantiene en espera de tener una situación más estable para hacerlo, sin embargo, el ambiente en el que nació y desarrolla su trabajo es de por sí turbulento, la organización se enfrenta a un ambiente en constante crisis en la que se funda la idea de que se debe ahorrar, y como en la mayoría de las instituciones públicas y algunas empresas, se asume que el papel de promoción y la recopilación o difusión de la información puede ser

hecho “por cualquiera”, razón por la que si ya es difícil aumentar el número de clientes, se hace aún más complicado cumplir los compromisos cuando la capacitación de los trabajadores no tiene el sentido de satisfacer el perfil requerido para la labor que se realiza; además tampoco se toma en cuenta que la mayoría de los clientes de la agencia son del ámbito político, tal vez el más inestable dadas las características de temporalidad que lo envuelven.

Un ejemplo de lo anterior se da cuando un político se encuentra en contienda por algún puesto público y entiende la importancia de aparecer de forma constante en los medios de comunicación, que se den a conocer sus actividades y cómo esto redundaría en su posicionamiento ante los votantes; para esto utiliza los servicios de monitoreo y síntesis informativa, que le sirven también para conocer el impacto de lo que hace y las actividades de sus contendientes. Sin embargo, para la organización objeto de esta investigación esta situación implica que cuando no hay contienda política el número de contratos disminuye y por ende sus ingresos, esto refuerza en las propietarias de Agencia Clic la idea de la dificultad de tener más clientes constantes, por lo que en lugar de plantearse una estrategia de promoción y venta de sus productos, buscan la seguridad de mantenerse como una pequeña empresa. Pese a que estos vaivenes son comunes, no se cuenta con una estrategia administrativa que dé estabilidad y la incertidumbre es la constante.

Se concluye que en la organización se da prioridad al temor en lugar de trabajar en la eliminación de la inseguridad de todos los involucrados, se trabaja con la intuición lo que en un entorno turbulento obliga a tomar decisiones apresuradas; priva en general la cultura de la improvisación. Esto implica estrés en todos los miembros, en las fundadoras por el hecho de cumplir con los pagos de los trabajadores y en éstos por no estar seguros de la situación de la empresa y por ende ni la de ellos mismos; la toma de decisiones improvisadas sin tomar en cuenta que los cambios afectan la vida de los involucrados denota falta de

sensibilidad por lo que suceda a los otros, prejuzgando preferencias y necesidades.

Informalidad sobre formalidad

Para aumentar el número de clientes, las fundadoras de la agencia ven la necesidad de institucionalizar su imagen por lo que deciden plasmar sus objetivos, misión y valores, que tendrían que guiar las actividades de los trabajadores pues sería más claro el rumbo que deben tomar el trabajo diario y las decisiones, sin embargo, para plantearlos no incluyen a los miembros de la organización ni los dan a conocer formalmente, por lo que su función es meramente cosmética y para conocimiento de quienes solicitan sus servicios, lo que deja ver su carácter superficial y el desconocimiento de la importancia que tiene involucrar a los integrantes de la empresa en lo que se supone constituye la guía moral de la organización, por lo que los trabajadores se sienten ajenos y no los toman en cuenta para la realización de sus funciones. Esta situación se da debido a la idea de que la imagen que proyectamos al exterior es más importante que los propios sentimientos, que debemos adaptarnos a un entorno ignorando las necesidades internas y se debe crear una identidad aunque ésta sea falsa ya que el temor de no corresponder a lo que requieren los clientes se prioriza para corresponder a lo que se cree debe ser una empresa formal.

Al interior, otra característica es la falta de definición de los procesos de producción; debido a que el crecimiento se ha dado paulatinamente, la contratación del personal se realiza por recomendaciones entre conocidos, no se ha planteado la necesidad de cumplir con un perfil definido y se ha basado en la idea del beneficio mutuo; Agencia Clic contrata a alguien y a cambio de la comodidad de trabajar desde casa no ofrece seguridad social, lo que redundo en una alta rotación de personal que contribuye a la sensación de inseguridad de quienes se quedan; esto deriva y al mismo tiempo es reflejo de la falta de cohesión entre los miembros de la organización.

Además, debido al número de empleados, las fundadoras no consideran la necesidad de contar con un organigrama ni con un flujograma; no se ha pensado en formalizar una estructura o definir y clarificar los procesos productivos. Entre sus integrantes se dan a conocer eventos y actividades a los que se debe dar seguimiento, instrucciones sobre la forma en que se deben realizar ciertas labores, se sabe quien tiene jerarquía; pero la comunicación formal se da entre todos: se conocen los procesos, y las dudas que surgen en la actividad diaria se le pueden preguntar a cualquiera hasta encontrar a quien tiene la respuesta con la consecuente pérdida de tiempo. Esto se da así debido a que la disposición de las directoras para solucionar estas imprecisiones no es constante; ambas tienen otros trabajos por lo que resolver algún problema depende del compromiso que tienen los trabajadores y su interés por hacerlo, lo que ha sido motivo de conflictos con los clientes ya que esta forma de hacer las cosas es causa de que en ocasiones no reciban a tiempo el servicio que contratan.

Se vive la incertidumbre sin trabajar en el involucramiento de los miembros de la organización; priva la cultura de la improvisación pues al no contar con procesos formales, que todos conozcan y cumplan, no hay solución real a los problemas, solamente “se tapan huecos”. La falta de concordancia entre lo que se dice y lo que se hace provoca disonancia entre los colaboradores, lo que redundo en inseguridad y falta de compromiso; no se utiliza la comunicación como herramienta para integrar al grupo y lograr que se transite por el camino que lleve al bienestar para todos. Esto trae como consecuencia el aislamiento y la búsqueda de la satisfacción de las necesidades individuales. ignorando al otro, además de la sensación entre los colaboradores de que se les ignora y su labor no es reconocida. Cada quien se protege a sí mismo.

Grupo o individualidades

Como parte de esta falta de formalización, no existe ningún tipo de manual para realizar las actividades; la capacitación al entrar a la organización se basa únicamente en la indicación superficial de lo que se debe hacer, lo demás se va conociendo en la práctica y en conversaciones informales vía chat, medio de comunicación más utilizado; en la organización pueden pasar tres meses sin que las personas se conozcan personalmente; es posible pensar que esto no es necesario, pero la integración de los miembros y su compromiso con la labor que realizan requiere ser fomentada con una dirección para que sea coherente con los objetivos de la empresa. No hay programas o planes de capacitación, las juntas que se realizan, de por sí esporádicas, no tienen una planeación estratégica, por lo que se dispersan los temas y la atención, dejando como resultado muchas situaciones pendientes pues pese a que se piensa en la idea de escuchar demandas y necesidades de los colaboradores, es fácil que las distracciones no permitan que éstos se expresen, además, en muchas ocasiones priva la prisa de las directoras por lo que se prorrogan temas, con la consecuente frustración de quienes asisten y queda la impresión de que no se les toma en serio y no hay compromiso real.

Debido a que se trabaja a distancia y a que no se tiene contacto personal con quienes se labora, la sensación de que se ignora a las personas y a su trabajo es muy fuerte, razón por la que se tiene la impresión de que las cosas no están bien y que no hay seguridad de tener continuidad; ante la inseguridad, el individuo se aísla y no tiene sentido de comunidad, trabaja por cumplir y lograr sus metas sin pensar en los otros. La directiva desorganizada e improvisada no fomenta la unión del grupo, por lo que el compromiso individual se diluye; en lugar de trabajar para lograr una cultura de beneficio mutuo se propicia la sensación de aislamiento y de que la lucha debe ser individual.

Se revela la complejidad

En lo referente a la comunicación, en general la sensación entre los miembros es que no es efectiva; al utilizar como principal medio el correo electrónico o el *chat*, es fácil que los mensajes no se reciban a tiempo debido a la premura con que se debe entregar el producto, lo que provoca estrés e incertidumbre; a esto habrá que agregar que al ser un trabajo a distancia la comunicación o las relaciones informales casi no existen y aunque la relación entre los miembros es buena, difícilmente se da más allá de lo que es la actividad laboral diaria.

Pese a ser una empresa que maneja información y medios de información, la idea sobre lo que es la comunicación y para qué sirve no es clara, existe confusión entre lo que es formal, cuando se habla de comunicados oficiales, e informal, la que se da entre los trabajadores en un ambiente de distensión; al entrevistar a los miembros esto se hace evidente, se tiene la idea de que pese a ser una empresa de comunicación ésta no existe. La incertidumbre que esto provoca lleva a los colaboradores a sentirse inseguros respecto de la situación de la empresa; no son informados sobre lo que ocurre aunque en ocasiones se atrasen sus pagos y se deja a su imaginación si pueden pensar en un futuro en la agencia. Se hacen reajustes de personal y ni siquiera se avisa quiénes siguen formando parte de la empresa, esto se va descubriendo cometiendo errores que evidencian el poco interés en las personas, tanto las que continúan como las que no. En general no se da importancia al trabajador ni a los procesos, si se cumple con la entrega es suficiente; la cultura de la inseguridad y la insensibilidad se hacen patentes.

En general, la falta de formalización en los procesos podría darse poco a poco si hubiera una estrategia de comunicación que contribuyera a dar certidumbre al interior, por lo que se planteará una propuesta de intervención que sirva para solucionar este problema.

Cultura e identidad

Debido a las características de Agencia Clic, que la definen como una empresa pequeña, y a que el problema diagnosticado –la falta de formalización, compromiso y sensibilidad- tiene que ver con la confusión y el temor a no poder cumplir con las responsabilidades que se adquieren y que se reflejan en la falta generalizada de procesos formales para su funcionamiento, es pertinente reflexionar sobre cómo la forma en que se dan las relaciones actuales son producto de la imposición y la incompreensión del sistema económico y social en el que sobrevivimos; de cómo los seres humanos utilizamos formas a veces irracionales para dar sentido a lo que hacemos y cómo todo esto define la forma en que nos relacionamos con los otros.

La manera en que los seres humanos actuamos es resultado de la cultura que desde la visión antropológica “vendría a ser el patrón de significados incorporados en formas simbólicas, incluyendo allí expresiones lingüísticas, acciones y objetos significativos, a través de los cuales los individuos se comunican y comparten experiencias”⁴¹; es necesario entonces revisar a qué se da valor significativo y el tipo de relaciones que se fomentan a partir de estos valores.

El Siglo XXI está caracterizado por la globalización consecuencia de la *mundialización* del capitalismo, en apariencia no hay salida, no se la conoce; los grandes capitales dueños de los medios de difusión se han encargado de hacernos creer que vivimos en una eterna competencia que sólo se gana acumulando cosas, dinero y relaciones, aunque éstas sean exiguas y superficiales. Se rechaza lo viejo aunque esto sea la muerte de tradiciones que otorgan identidad; el mundo debe ser uno solo que se rige por la imposición de formas de vida que se da por hecho deben ser así; la preocupación por

⁴¹ Larrain, Jorge. (No. 21, agosto de 2003). *El concepto de identidad*. Revista Famecos de Porto Alegre. Recuperado el 30 de agosto de 2012 de: revistaselectronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/3211/2476.

aprovechar el tiempo para obtener el mayor número de cosas posible impide reflexionar si realmente eso es lo que se desea o necesita y para qué. No se busca la felicidad, se corre tras lo que se cree nos la va a dar, se busca afuera y no dentro.

Entonces, si a partir de la cultura, que son los significados dados a las formas simbólicas a las que se les da valor, se construye la identidad que se define como el “discurso o narrativa sobre sí mismo construido en la interacción con otros mediante ese patrón de significados culturales”⁴², los seres humanos de principios del S. XXI construyen su identidad a partir de los valores culturales que promueve el capitalismo y que desde la última década del Siglo XX han significado un cambio en la forma de relacionarse consigo mismo y con los otros.

Aún más, si como dice Manuel Martín Serrano, la necesidad de pertenecer a un grupo es característica de la especie humana (como de otras cuyos descendientes nacen vivos) y que además como individuo se está en busca de la autonomía, lo que nos diferencia de los otros, en esta época dominada por la sociedad de consumo, la lucha entre éstas particularidades inherentes es una “lucha por el reconocimiento basada en el consumo altamente individualizada y atomizada”⁴³. Se separa al individuo del grupo para que a partir de las diferencias con los otros se defina a sí mismo y se busca la pertenencia sólo con los “iguales”, los que buscan o tienen lo mismo.

A la imposición de un modo de vida irreflexivo y de aislamiento contribuyen gobiernos insensibles que promueven falsas identidades nacionales en busca de corresponder a los condicionamientos de organismos internacionales que basan el éxito de un país en la consecución de logros económicos de los grandes capitales e inventan identidades nacionales basadas en un pasado glorioso del que sólo los

⁴² Larrain, Jorge. Et. Al.

⁴³ Larrain, Jorge. Et. Al.

poderosos han recibido beneficios, como si fuera una herencia inevitable y permanente.

Es por esto que los jóvenes cada vez se ven menos identificados con “valores viejos” y buscan identidad e identificación a través de lo único que conocen como diversión: el consumo; todo se compra, entonces, hay que tener dinero para comprar por lo que el trabajo bien remunerado es la meta, no por la satisfacción que puede dar la labor que se realiza sino porque esto otorga la posibilidad de comprar. Pero ¿para qué? Para comprar cosas que nos representen como personas exitosas, con posibilidades de hacer cualquier cosa.

El problema se presenta cuando esto no es posible. Y no lo es porque el sistema capitalista no está hecho para que todos obtengan ganancias. Entonces, los que pierden, que son la mayoría, únicamente tienen acceso a trabajos que, si no son frustrantes, están mal pagados; en empresas que intentan convencer de la fortuna de tener trabajo, que no se ocupan de la satisfacción y simbólicamente matan al individuo, buscan la alienación, desprecian la reflexión, convierten al trabajador en instrumento y a partir de prácticas y políticas organizacionales impiden la unión, fomentan la división, hacen pensar a sus miembros que su valor está en función de su capacidad de competir contra sus propios compañeros y que al ganar tienen derecho a ponerse en posición de denostar y menospreciar; el individuo no se reconoce como parte de algo, sino como un luchador que debe defenderse de todo lo que lo rodea.

El reflejo en la organización

Las políticas organizacionales dictadas por las grandes transnacionales son replicadas en empresas medianas y pequeñas, asumidas como el camino que se debe seguir para ser exitosas definiendo así su imposición; pero estas recetas no están hechas para todos, o habrá que preguntar al propietario de una empresa familiar o de un taller de productos artesanales si quiere convertirse en una

multinacional; seguramente no todos buscan ser así, como no todas las personas quieren lo mismo para su vida. Esta es una razón por la que al plantear el ideario se debe tener claro lo que se quiere, tomando en cuenta que este deseo puede cambiar y que esto es válido si se es honesto.

Si la organización implica el establecimiento de un orden social a partir de significados, el concepto de cultura y su carácter instrumental exigen una comprensión profunda que nos lleve a tener claro de qué forma uno hace a la otra, y la otra determina a la primera.

Es necesario entonces centrarse en la subjetividad individual pues es ésta la que orienta las acciones colectivas. Elton Mayo, al reconocer la influencia de los aspectos subjetivos e informales en la realidad organizacional, concluye que el grupo al que pertenece el individuo determina de forma significativa la percepción de los aspectos objetivos de la organización.

Para comprenderla, la cultura organizacional se ve desde puntos diversos: cultura como una variable externa, como una variable interna y como una metáfora de raíz. Esto puede interpretarse como la intención de comprender a fondo la cultura organizacional, pero no deja de estar presente la idea de fraccionar, de aislar para “conocer profundamente”, sin la intención de ver el todo, ¿cómo puede ser tan diferente la cultura organizacional de la cultura social de quienes en ella participan? La complejidad reaparece, entonces la intención es entender para comprender.

La visión de la cultura como variable externa lleva implícito el interés de las transnacionales de poder adaptar sus métodos y políticas para hacer creer a sus colaboradores que tienen interés en lo que los hace diferentes, cuando en realidad lo que buscan es hacerlos iguales a través de maquillajes que los lleven a ser más productivos.

Para esto hacen uso de lo que llaman cultura corporativa (cultura interna), que busca cohesionar a través de la difusión de valores compartidos. Es un instrumento que contribuye a la eficiencia organizacional. “Para promover la adaptación de la organización a los imperativos ambientales es necesario cambiar la cultura organizacional”.⁴⁴

Sin embargo el cambio cultural requiere coherencia, compromiso de las directivas para que los miembros de la organización sean capaces de ver los beneficios de estos cambios y los internalicen. El problema es que los directivos atienden a políticas e intereses, además de a su propia subjetividad. La alienación y alineación son las metas que generalmente se consiguen con coerción y amenazas.

El asunto se complica mucho si vemos a la cultura no como algo que las organizaciones tienen, sino como algo que las organizaciones son. La connotación de cultura desde sus orígenes siempre se ha referido al proceso a partir del cual, ciertas prácticas tienen efectos sobre los hábitos de comportamiento y de pensamiento de las personas, y por lo tanto su connotación ha sido siempre instrumental.

Entonces es “natural” la presencia en las organizaciones de prácticas y discursos productores de subjetividades, que responden al orden hegemónico del contexto en el que están inmersas. Los sujetos que emergen de dichas prácticas se adhieren al orden hegemónico, en tanto naturalizan hábitos de comportamiento y concepciones del mundo que reproducen dicho orden.⁴⁵

⁴⁴ García Álvarez, Claudia María. (Núm. 5, enero-abril de 2000). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. Revista electrónica de la Universidad Piloto de Colombia. Recuperada el 4 de septiembre de 2012 de: <http://www.scielo.org.col/pdf/rups/usni/usnia12>. (Pág. 165).

⁴⁵ García A. Et. Al. (Pág. 172).

La cultura organizacional se entiende como el conjunto de creencias y significados que han sido naturalizados por los miembros de la organización⁴⁶ (Hábitos de pensamiento), en el marco de un orden hegemónico, los cuales se convierten en el horizontes simbólico de interpretación y orientadores de conductas y prácticas; en este sentido el analista cultural se interesaría por identificar no sólo cómo las personas entienden e interpretan su experiencia y cómo estos entendimientos se conectan con la acción, sino que trataría de entender cómo los discursos y prácticas que circulan en la organización están inmersos en relaciones de poder en las que se da una lucha por el control de significados.

El analista debe buscar revelar los discursos hegemónicos y los marginales para hacer evidentes los conflictos y las resistencias que se configuran desde lugares no hegemónicos. En Agencia Clic el trabajo a distancia refuerza la idea de que el jefe da órdenes y el trabajador acata sin oportunidad de opinar; esto se evidencia con el uso que se da a la comunicación ya que las notificaciones internas son escuetas y poco claras. Al empleado no se le hacen saber detalles ni cambios respecto a los otros y no tiene otra opción que hacer lo que se le pide sin cuestionar.

En una organización como Agencia Clic no debería asumirse que se quieren las mismas cosas que una gran compañía o una franquicia, se debe tener consciencia de qué se es y qué se quiere; se debe partir de una reflexión profunda de quienes las fundaron y dirigen, porque no basta el compromiso superficial ante quienes colaboran con ellas; se debe tener claro que lo que hacen las personas en la organización es apostarle a un futuro, para lo que invierten tiempo y esfuerzo, por lo que se deben tomar decisiones basadas en el cumplimiento de los compromisos tanto al interior como al exterior más allá de cumplir con el pago quincenal; por ejemplo, la rotación de personal en el que ya se invirtió tiempo para su capacitación es consecuencia de este compromiso endeble, ¿Se puede pedir

⁴⁶ García A. Et. Al. (Pág. 173).

compromiso cuando no se comprometen? ¿Es esto ético? ¿Se vale aprovechar la necesidad de las personas para pedir compromiso?

Los trabajadores de la agencia son tan o más importantes que los clientes, no se debe asumir que la falta de formalidad, en la comunicación por ejemplo, no tiene consecuencias. La consecuencia es el estrés de los trabajadores, es la falta de seguridad económica de todos, es la impuntualidad con los clientes, es la imagen de la empresa; habrá que preguntarles a las directoras hasta dónde llega su compromiso y qué tan claro tienen que esto afecta a sus empleados, si están dispuestas a dejar otras actividades para trabajar de tiempo completo en su agencia, del mismo modo que se lo piden a ellos; si se ha pensado en la posibilidad de asociarse con alguien que tenga el tiempo y la posibilidad de dedicarse únicamente a esta actividad para consolidarse como empresa, o en todo caso contratar a alguien que se haga cargo de lo que ellas no pueden atender no sólo en lo relacionado con los clientes, sino atendiendo las necesidades de los colaboradores.

Ser líder de un grupo conlleva compromisos, cuando alguien se plantea la formación de un equipo de trabajo debiera tener presente que es el responsable de fomentar valores como la justicia, la equidad, el respeto, partiendo de sí mismo siendo justo, equitativo y respetuoso, ya que esto le dará autoridad moral frente a los otros que, en general, sentirán confianza de seguirlo pues en un mundo que promueve valores que los incluyan resurge la necesidad de pertenencia al grupo.

Pero si se está inmerso en un mundo en el que se piensa que la mejor defensa es el ataque, el directivo tiene la obligación de cambiar la cultura de los miembros de su organización, es una tarea seria que requiere compromiso para pensar que el beneficio de todos los involucrados reflejará sus resultados en las actividades diarias, y si se piensa que dedicamos una parte considerable del día al trabajo, el cambio necesariamente se notará.

Propuesta de estrategia

Para la organización que se analiza, se plantean algunas actividades que tienen como finalidad el reconocimiento del otro, la creación de consciencia sobre cómo los actos de uno afectan a los demás y de que cambiar actitudes individualistas por la solidaridad y la de trabajo en comunidad es de beneficio para todos.

Se plantea un plan general para Agencia Clic, lo que requiere el compromiso de todos para participar, ser sincero con lo que se hace y dice, además de estar dispuesto a escuchar. Para las reuniones, que serán cuatro sábados seguidos, se requiere un lugar privado, es decir alguna casa donde los participantes puedan moverse y expresarse libremente sin temor; lo ideal es que sean encuentros semanales con una duración aproximada de dos horas y la participación de todos los miembros de la organización que deberán ser advertidos de no llevar a sus hijos y apagar sus teléfonos celulares para evitar distracciones. Antes de iniciar cada actividad se pide a los participantes hagan tres respiraciones profundas, lo mismo al final de cada reunión.

Para dirigir las actividades y ayudar a la interpretación de los resultados, así como para clarificar las razones además de lo que se obtenga, se recomienda contar con la participación de un experto en comunicación organizacional que induzca las reflexiones del grupo hacia la toma de consciencia de que las relaciones son suma de individualidades, que sin embargo se puede lograr la unión a través de la comprensión, el compromiso y la solidaridad, en busca del bienestar común.

Día 1

Autoconocimiento y reconocimiento del otro

Primera actividad

Objetivo: Estas actividades se realizan con la finalidad de reforzar la autoestima y evitar el prejuicio.

Aplicación: Deberán participar (en todas las actividades) todos los miembros de la organización, cada uno deberá decir en voz alta a todo el grupo, dos partes o características de su cuerpo que les gusten dando una breve explicación de sus razones; luego deberán exponer al grupo dos características de su personalidad que sean de su agrado dando una breve explicación de por qué. Mientras se realiza esta actividad no se permitirá hacer críticas y nadie, ni el que expone, podrá hacer comentarios negativos sobre sí mismo o los otros.

Al terminar, cada uno deberá hacer algún comentario sobre lo que escuchó, lo que sintió al estar hablando y lo que piensa de lo que dijeron los demás. Finalmente se preguntará al grupo para qué cree que sirve esta actividad y qué se logra.

Segunda actividad

Es un colage que tiene la finalidad de conocer lo que se piensa de la situación particular que se vive y que viven los demás.

Materiales: hojas de colores, tijeras, pegamento y revistas para recortar.

Primera parte: Se explica a los participantes que con el material disponible respondan a las preguntas ¿Quién soy? ¿Quién no soy? ¿Cómo me veo en el

futuro? ¿Cómo me siento en la organización? y ¿Cómo veo el futuro de la organización? Tendrán entre 20 y 30 minutos para hacerlo.

Segunda parte: Cada participante explicará lo que hizo respondiendo a las preguntas planteadas; una vez que todos hayan expuesto deberán comentar cómo se sintieron al hacerlo, si fue sencillo, si algo en particular les llamó la atención y para qué cree que sirva lo que hicieron.

Día 2

Comprensión y solidaridad

Objetivo: Siendo Agencia Clic una empresa de pocos miembros en la que se trabaja a distancia, se propone un conocimiento más profundo de las personas para despertar sentimientos como la comprensión y la solidaridad. Es una sola actividad que se divide en cuatro partes y todas deberán completarse en la misma sesión que tomará entre 2 y 3 horas.

Antes de empezar: Se forman cuatro equipos de tres personas, cada equipo tiene un líder, éste nombra un secretario que se encargará de escribir un pequeño resumen de lo que se diga para exponerlo a todo el grupo.

Materiales: Tres hojas de papel y una pluma para cada equipo. Se calcula que cada persona tendrá mínimo 5 minutos para hablar y un máximo de 10 minutos.

Primera parte: Cada persona del equipo hablará de la experiencia más feliz de su infancia, considerando la infancia como el periodo de vida antes de la adolescencia; el secretario escribirá y cuando todos hayan terminado expondrá lo que le dijeron a todo el grupo.

Segunda parte: Se volverán a formar los equipos rotando a las personas y procurando que no repitan los puestos, el que fue líder o secretario tendrá otra

tarea, procurando que todos los participantes tengan en algún momento alguna de estas responsabilidades; dando el mismo tiempo que a la parte anterior, ahora deberán hablar de la experiencia más feliz de su juventud, considerando ésta hasta los 25 años o el momento actual, si participan personas más jóvenes. Al terminar nuevamente el secretario expondrá lo dicho a todo el grupo.

Tercera parte: Nuevamente se cambian de equipo, antes de empezar se pide a todos hagan tres respiraciones profundas. En esta ocasión cada participante deberá relatar al grupo completo la peor experiencia de sus vidas; normalmente tiene que ver con la muerte de algún ser querido o el fin de una relación de pareja por lo que es importante pedir silencio; en esta ocasión sí se permiten pequeñas aclaraciones o precisiones, si las hay, no se solicitan.

Cuarta parte: Todos deberán comentar lo que significó esta experiencia y para qué cree que le sirva conocer estas vivencias de las otras personas de la organización. A finalizar se recomienda que todos escuchen alguna pieza de música festiva pero sin letra, puede ser la novena sinfonía de Beethoven o el Huapango de Moncayo, sólo por ejemplificar.

Día 3

Confianza y comunicación

Objetivo: Para esta ocasión la actividad tiene la finalidad de despertar la confianza en otros.

Locación: La cita deberá ser en un lugar abierto, donde se pueda caminar en grupo, en este caso particular se recomienda el parque de la supermanzana 20 de Cancún o una playa donde haya gente.

Apoyo: Se requiere la ayuda de dos personas que no pertenezcan al grupo, quienes dirigirán un equipo cada una, de los dos que se formarán; a los participantes se les pide lleven un pañuelo o mascada para poder taparse los ojos.

Primera parte: Para empezar se les pide a todos se tapen los ojos, luego cada director de grupo formará un equipo y al elegir a los integrantes les pide que se tomen de las manos y sigan las instrucciones que dará al primer miembro de la cadena, quien deberá comunicarlas al siguiente y así para que todos tengan la indicación; se recomienda que las personas que tengan alguna posición de responsabilidad en la agencia ocupen los últimos lugares de su fila, y quienes tengan puestos inferiores, los primeros lugares; caminarán tomados de la mano por 20 minutos sorteando todo tipo de obstáculos que el guía irá indicando, de modo que nadie se accidente, se pide salten algo, suban escalones, pasen entre dos objetos, bajo alguno; al final el que dirige regresará a cada participante al lugar que ocupaba cuando comenzaron antes de taparse los ojos y ya que estén todos en su posición se quitarán el pañuelo.

Segunda parte: Se les pide a los participantes que hablen de la experiencia, de cómo recibieron o dieron instrucciones, de la importancia de ser claro y de confiar en el otro, de la comunicación y su importancia para evitar problemas.

Día 4

Todos formamos un todo

Objetivo: Estas actividades se plantean para el reconocimiento de un grupo de trabajo y la interdependencia entre todos los miembros de la organización.

Primera actividad

Materiales: Se requieren dos o tres cartulinas grandes y plumones o crayones de colores. Se recomienda que cada dibujo lo haga una persona diferente y de preferencia que no tenga jerarquía sobre el grupo.

Primera parte: Se trata de que entre todos hagan el dibujo de un árbol frutal empezando desde la raíz, inicia preguntando cuáles son las partes de un árbol, el dibujante deberá plasmarlas aunque en principio no estén unidas, por ejemplo si alguien dice raíz, dibuja la raíz, y si el siguiente dice flores o frutos, los dibuja aunque hasta después se unan las partes.

Segunda parte: Una vez completado el árbol todo el grupo comenta el orden en que se dio el dibujo, si se tropezaron para decir las partes, si le dieron tiempo al dibujante de hacerlo y qué piensan del árbol que hicieron.

Tercera parte: Se cambia de dibujante y sobre el mismo dibujo del árbol se van poniendo las posiciones de los participantes en la empresa en el lugar que suponen ocupa en el árbol sin utilizar los nombres, por ejemplo una rama puede ser un monitorista o el tronco el coordinador de actividades, no se utilizan nombres.

Cuarta parte: Una vez terminado el dibujo se pide la opinión sobre lo que se ve, de qué modo afectaría al árbol la falta de alguno de los elementos. Finalmente se reflexiona sobre lo que cada quien hace en la organización y cómo se sienten de formar parte de este grupo.

Segunda actividad

Luego de escuchar cómo se sienten los miembros de la organización, las directoras pueden aprovechar el momento para hablar sinceramente de la situación real de la agencia, de qué modo sobreviven al entorno turbulento, qué

dificulta ampliar la cartera de clientes y por cuánto tiempo esperan seguir actividades para escuchar lo que todos piensan de la situación y si alguno tiene una idea que sirva para mejorar el futuro de la empresa. No se debe olvidar que la tensión que se crea a causa de la incertidumbre es en general un obstáculo para realizar un buen trabajo, por lo que se insiste en la necesidad de ser sincero tanto al hablar como al escuchar. Se puede pedir expresamente plantear propuestas para mejorar tanto relaciones como la forma de realizar el trabajo.

Esta secuencia de actividades se plantea con la finalidad de lograr cohesión entre los miembros de la empresa a partir del reconocimiento del individuo, su interrelación con los otros y la interdependencia de las actividades que cada quien realiza. Al final de cada sesión se debe agradecer la participación de todos y aunque el proyecto está hecho para completarse en un mes, puede hacerse una sesión cada dos semanas; la intención de que tengan esta continuidad es que todos vean reflejados los resultados en el cambio de la cultura organizacional lo antes posible para que no se desanimen, lo que requiere un verdadero compromiso.

Es importante aclarar que no se recomienda hacerlo si no están todos los miembros de Agencia Clic pues se trata de que el grupo completo reflexione sobre lo que sucede ya que son pocos elementos.

Consideraciones sobre lo observado

Lo vertiginoso del mundo en que el ser humano se desenvuelve y la gran cantidad de medios de información a los que se puede acceder nos hace pensar que estamos comunicados, que sabemos adivinar el pensamiento del otro, pero es precisamente la rapidez con que se debe vivir para cumplir con todo lo que se supone se espera de una persona, la que nos aísla, y en la inercia de cumplir con un papel se ignora e incluso se atropella al que sea necesario.

Plantear un cambio en la forma de relacionarse con los compañeros del trabajo implica dejar atrás el sentido de competencia que se nos impone a través de medios informativos y comportamientos heredados que contemplan la reproducción de un sistema económico que convierte al individuo en objeto, para fomentar en nosotros y los otros la calma que se requiere para que alguien se exprese o escuche, con la finalidad de entender y comprender las razones de lo que hace, lo que le incomoda, enoja, alegra o entusiasma, implica un cambio de cultura.

Cuando se vive la mayor parte del día en el trabajo, en una organización, el sentido de competencia rebasa al individuo, por eso es deber de quien dirige una empresa promover la humanización de los miembros, y a partir de la revaloración de los individuos, buscar un cambio cultural con el que se busque el beneficio general. Los seres que viven en el S XXI tienen que encontrarse para soportar el colapso del capitalismo, que busca la cosificación y el aislamiento sin importar que mueran la imaginación o el entusiasmo, no se prevén las consecuencias de una sociedad formada por personas frustradas, enojadas, sin ideales, porque en realidad las personas no le importan al sistema económico, es por esto que los individuos debemos acercarnos, conocernos, entendernos, vincularnos; en esto último está la posibilidad de ser feliz.

ANEXO I

Transcripción de las entrevistas a miembros de Clic, que fueron realizadas por *chat* o correo electrónico entre el 15 de Mayo y 15 de Junio de 2012.

NOMBRE: VERÓNICA OCAMPO

Puesto: Fundadora de Agencia Clic

Labores: Ha realizado trabajo de monitorista, reportera, organizadora de conferencias, de divulgación de eventos y de ventas.

Hoy lleva la administración y es quien se encarga de contratar la contabilidad externa, imparte cursos y elabora manuales.

Es además coordinadora de la carrera de Turismo en la Universidad Tecnológica de Cancún.

Clic empezó en 2005, ¿fue antes de Wilma o después?

Después de Wilma, nov. 2005

¿Con cuántos clientes empezaron?

Ni idea.

¿Cuándo y a quién contrataron primero?

A Vianey, creo y debe haber sido hasta el 2006, pero no recuerdo cuándo.

¿Cuáles fueron sus principales retos al comenzar?

Integrar una base de datos de posibles clientes y conseguir el equipo necesario y suficiente para hacer el monitoreo y organizar ruedas de prensa.

¿Qué hacía cada quién?

Yo me chutaba todos los periódicos en escaneo, Margarita y Neshie trabajaban en las síntesis de radio y prensa.

¿Cuál fue el motivo o la idea que las hizo empezar?

Neshie sabe el motivo del empuje, yo sólo sé que me pareció bueno ayudar en algo y eventualmente dedicarle más tiempo.

¿Cuáles fueron sus primeros logros?

Logros, que grupo Xcaret nos contratara, las ruedas de prensa el PAN municipal.

¿Sus fracasos al empezar?

Fracasos, no proteger efectivamente la base de datos, personal poco ético como Lourdes Cruz que se la robó y que comenzó a ofrecer nuestros productos (robados) más efectivamente pues ninguna de nosotras tenía tiempo para vender.

¿Se plantearon a Clic como empresa desde el principio?

Si se ha planteado antes como empresa y así se pensó en un principio con tres socias, lamentablemente el trámite ante la Secretaría de Economía no prosperó... y luego las ofertas de constituirse en una empresa exigen una disciplina en la administración que no hemos podido acatar y se imponen una serie de obligaciones que sinceramente me dan miedo.

¿Existe algún organigrama?

No hay organigrama

NOMBRE: NESLIE REBECA SILVA NACIP

Puesto: Fundadora de Agencia Clic

Labores: Ha realizado trabajo de monitorista, reportera, organizadora de conferencias, de divulgación de eventos y de ventas.

Hoy hace relaciones públicas, ventas, atención a clientes, organiza conferencias de prensa, redacta boletines y define quien hará qué labores en eventos extraordinarios.

Clic empezó en 2005, ¿fue antes de Wilma o después?

Antes de Wilma de manera informal, en octubre y noviembre firmamos nuestros primeros contratos.

¿Con cuántos clientes empezaron?

Los primeros contratos fueron con Semarnat y luego Xcaret.

¿Quiénes son colaboradores de Agencia Clic?

Ahí te va, Iris Montalvo, Ángel Cortez, Alma Landavazo, José Santana, Vianey Blanco, Elisa, Mónica Landavazo, Blanca, María Isabel Ballesta, Tania Vargas, Vero Ocampo y tu servidora.

¿Cuáles fueron sus principales retos al comenzar?

¿Cuál fue el motivo o la idea que las hizo empezar?

Pues darle de comer a nuestros hijos, Vero estaba embarazada y mi hija tenía dos meses.

¿Cuáles fueron sus primeros logros?

Los primeros contratos.

¿Sus fracasos al empezar?

Nos robaron la base de datos y fundaron Galup.

¿Se plantearon a Clic como empresa desde el principio?

Sí, pero no concretamos y estamos dadas de alta en Hacienda como personas físicas con actividad empresarial, como Intermedios.

¿Existe algún organigrama?

No, somos muy poquitos.

¿Está registrado el nombre de Clic?

La verdad por desidia no hemos concluido el registro del nombre de Clic porque lo tengo que hacer en Mérida. Está en trámite hace un año y medio.

¿Cuáles son los clientes de Clic?

LA CROC, Semarnat, OVC, Marybel Villegas, Graciela Saldaña, Ayuntamiento de Benito Juárez, Aguakan, Conagua, CAPA, Carlos Joaquín, IMSS y SEDES.

Nota: en el caso del Distrito 03 sólo Graciela y Maribel son clientes de Clic pero monitoreamos información de Laura Fernández y Sandybell Robaldino debido a que por estrategia política a las dos antes mencionadas les interesa tener la información de todo el distrito.

NOMBRE: MARÍA ISABEL BALLESTA MESQUITA

¿Hace cuánto tiempo trabajas para Clic?

8 meses.

¿Cuál es tu nivel de estudios?

Soy Psicóloga.

¿Trabajas con equipo tuyo o de Clic?

Sí, el equipo con el que trabajo es mío. Mis herramientas básicas de trabajo son mi laptop y mi teléfono móvil .

¿Cuáles son tus funciones en Clic?

Mis funciones en Clic son las siguientes:

En lo administrativo:

Me ocupo de los aspectos de facturación y organización de la documentación de la agencia, soy el enlace con los clientes de forma directa para cualquier reclamo o solicitud que estos tengan...

La síntesis especial que se entrega los fines de semana

Es un compendio de las notas de política y salud exclusivamente que salen en la prensa escrita...

Solo se hace la entrega a los grupos de IMSS y Síntesis Política...

En lo operativo...

Soy el coordinador de síntesis, mi trabajo es asegurarme de que los tiempos y la calidad del trabajo sea el mejor posible para los clientes...

Me ocupo de recibir las peticiones de grabaciones especiales para agendarlas y asignarlas. Participo de forma activa en el monitoreo haciendo síntesis de prensa y radio (matutino y vespertino de Fórmula y Turquesa) y la síntesis especial de prensa los fines de semana

NOMBRE: VIANEY BLANCO

¿Trabajas desde tu casa?

Si, trabajo desde casa

¿El equipo que usas es tuyo o de Clic? ¿En qué consiste?

Tenemos dos computadoras, ahora ya todo es equipo de Clic... bueno la mayoría (durante varios años usamos una computadora de Clic y una de nosotros).

De clic tenemos dos CPUs, dos monitores, un teclado y unas bocinas, un USB, un escáner y una TV, creo que es todo lo de Clic, ah, sí, de Clic también tengo una cámara. De nosotros usamos unas bocinas y un teclado... Para manejo de medios y boletines, además trabajo directamente con un cliente y en ese horario uso mi PC personal.

¿El equipo lo usan Ángel y tú?

Si, el equipo lo usamos Ángel y yo.

¿Qué haces para Clic y en qué horario?

Revisión de cuentas de Clic Noticias en Gmail para canalizar solicitudes, así como realizar la depuración de las cuentas de Clic más o menos a las 4:30 AM.

Síntesis especializada para Conagua en dos bloques. El horario varía y se basa al horario en que las personas encargadas del escaneo me proporcionen la información.

Laboro directamente con uno de los clientes y el horario es muy variable.

Descarga, edición y búsqueda de fotos de información local (boletines). Alimentar portal de Clic Noticias entre las 6 a 8 PM.

Monitoreo de radio en su emisión nocturna (síntesis y clips) de 8 a 9:30 PM.

Alimentar portal de Clic Noticias con los últimos boletines de 10 a 11 PM.

Apoyar en envío de invitaciones y convocatorias, realizar boletines y crear los grupos de clientes, esta labor no tiene horario fijo se realiza a petición o solicitud.

Realizar el respaldo de Conagua para entregar en CD y realizar el conteo de impactos en los medios de comunicación cada fin de mes.

¿Desde cuándo trabajas en Clic?

No recuerdo con exactitud el año, pero fue cinco o seis meses después de que iniciaron el proyecto de Clic Agencia.

¿Podrías contarme lo que pasó con la estación de radio?

Pues según se me informó Clic Agencia se asoció con otra empresa (Imagina, creo, disculpa pero no recuerdo bien el nombre), formando Clic Radio y Clic Noticias. Se contrató personal para algunos programas de radio (noticiero) y otros realizaban programas de radio de manera voluntaria, algunos miembros de Clic Agencia trabajaban en las nuevas oficinas que se rentaban y desde allí realizaban el monitoreo que tú ya conoces, incluso algunos colaboraron en algunas ocasiones en programas de radio. Después de algunos meses de haber iniciado el proyecto de radio, yo me integré como reportera (pues permanecía sólo en la agencia, en la parte del monitoreo)... al cabo de un mes o dos la radio cerró.

¿Por qué no continuó?

Se informó que el proyecto de radio cerró debido a que no se lograron los clientes necesarios para cubrir los gastos de operación y administrativos.

NOMBRE: ÁNGEL CORTEZ

¿Qué haces para Clic y en qué horario?

Realizo escaneo de 5 periódicos de 4 a 9:30 de la mañana. (Los horarios varían debido a la época de lluvias, campañas electorales y cuestiones relacionadas a la distribución de los ejemplares).

Síntesis de Televisión y clips de 3 noticieros vespertinos de 2 a 6 de la tarde.

Monitoreo de Televisión y clips de 2 noticieros nocturnos de 8 a 10 de la noche.

Conversión de audios (El horario varía, se realiza bajo solicitud).

Apoyo a la sra. Neslhie durante la época de campañas en lo que se requiera, monitoreo de amplio espectro, buscando información y realizando boletines.

¿Desde cuándo trabajas en Clic?

Yo entré 9 meses después de que Clic inició operaciones, recuerdo que era el mes de junio, sin embargo disculpa porque no recuerdo el año.

¿Podrías contarme lo que pasó con la estación de radio?

La estación de radio fue un muy buen proyecto que estaba enfocado en rescatar la objetividad en las noticias, además de ser de los pioneros en de radio por Internet en Quintana Roo, contó con un gran equipo entre locutores y productores.

¿Por qué no continuó?

No continuó por dos razones, la primera fue la ausencia de un área de marketing y ventas que generara ingresos para convertir la radio en autosustentable, la otra precisamente fue la falta de recursos para apoyar la continuidad, crecimiento y posicionamiento.

NOMBRE: ALMA ROSA LANDAVAZO

¿Cuáles son tus actividades para Clic y en qué horario las realizas?

Me encargo del monitoreo del noticiero de Enfoque Radio mat. y vesp. Monitoreo de TV del noticiero Siete más Noticias vesp. y noct.

¿Qué días?

De lunes a viernes.

¿Qué equipo utilizas para tu trabajo?

Una compu, un scanner y dos mp3 para los tres, (José, Mónica y yo)

¿Trabajan desde su casa?

Sí.

NOMBRE: MÓNICA LANDAVAZO

¿Cuáles son tus actividades para Clic y en qué horario las realizas?

Escaneo de periódicos

¿Qué días?

Sábado y Domingo.

NOMBRE: JOSÉ SANTANA

¿Cuáles son tus actividades para Clic y en qué horario las realizas?

Pues en la mañana selecciono las notas de los clientes de los periódicos (Novedades, DQR, Quintanarroense, Por Esto) para escanearlas poner en formatos y enviárselas.

De 7 a 9 escucho Cancún Radio para cortar los clips de clientes y su síntesis.

Empiezo a 5:30 y termino a las 10:30; a medio día Cancún Radio de 1:30 a 15:00.

También hago el publicity cada 15 días, se entrega a los clientes (ayuntamiento) para que conozcan su impacto en los medios en publicidad.

NOMBRE: IRIS MONTALVO

¿Cuáles son tus actividades para Clic y en qué horario las realizas?

Yo me encargo de transcribir toda la información (Notas, reportajes, entrevistas) que se transmite en diversos medios de comunicación locales (Radio, TV), en este caso, de las candidatas a diputadas federales del tercer distrito. (Por el PRI, Laura Fernández, PAN, Marybel Villegas y PRD, Graciela Saldaña).

Los audios o clips los graban y mandan directamente a mi correo los chicos encargados del monitoreo.

También llevo a cabo cada mes el publicity de medios impresos (Periódicos) con gráficas que especifican claramente a quien de las candidatas a un cargo de elección popular del distrito antes mencionado le han publicado más notas, con la finalidad de que se respete le ley electoral, en caso de no hacerlo se realizan impugnaciones.

Las transcripciones las realizo por las tardes (inicio a las 5 PM, termino a las 11 PM) ya que tengo en mi correo la mayoría de los audios.

ANEXO 2

Con las respuestas que se obtengan de este cuestionario aplicado a varios miembros de la organización, se pretende determinar el Índice del Carácter Organizacional, que se refiere al tipo de empresa según la toma de decisiones. Si tiene dudas, anote su primera reacción cuando leyó la pregunta. Por favor, no deje preguntas sin contestar.

1. ¿Presta la organización más atención a las demandas de los clientes o a lo que sabe que hace mejor? (1 es los clientes y 4 lo que hace mejor)
1 2 3 4
2. ¿Es la organización mejor para producir y entregar productos/servicios establecidos o para planear y crear nuevos? (1 es producir y entregar, 4 es planear o crear)
1 2 3 4
3. ¿Qué es más importante para la organización: sistemas eficientes o gente dedicada? (1 es sistemas y 4 gente)
1 2 3 4
4. ¿Explica la organización los detalles de sus políticas y procedimientos o evita los detalles para que cada cual desarrolle su propio estilo? (1 es explicar y 4 es evitar detalles)
1 2 3 4
5. ¿Pueden los empleados apreciar qué está sucediendo en el interior o es la toma de decisiones invisible para la mayoría, con las decisiones apareciendo de manera misteriosa? (1 es muy abierta o informativa y 4 es invisible o cerrada)
1 2 3 4
6. ¿Basa el liderazgo sus decisiones en información detallada sobre la situación o en tendencias generales y una gran imagen o concepto de lo que está sucediendo? (1 es información detallada y 4 es una gran imagen)
1 2 3 4

7. ¿Le pide la organización a la gente desarrollar con efectividad sus funciones oficiales o que apliquen sus talentos individuales en toda su extensión? (1 es funciones oficiales y 4 es talento individual)
- 1 2 3 4
8. ¿Diría usted que la organización enfatiza llegar a decisiones rápidas o analizar las cosas desde todos los ángulos, aun cuando tome más tiempo? (1 es decisiones y 4 es analizar todo)
- 1 2 3 4
9. ¿Se toman las decisiones con frecuencia de acuerdo a los datos del mercado o por factores internos como las creencias de los líderes o la capacidad de las instalaciones? (1 es datos del mercado y 4 es factores internos)
- 1 2 3 4
10. ¿El curso de la organización está dominado por las realidades de la situación presente o por las posibilidades futuras percibidas? (1 es realidades y 4 es posibilidades)
- 1 2 3 4
11. ¿Cómo se toman realmente las decisiones organizacionales- con la cabeza (atemperada con humanismo) o con el corazón (balanceado con la información)? (1 es cabeza atemperada y 4 corazón balanceado)
- 1 2 3 4
12. ¿Si la organización tiene una falla, se debe a que toma decisiones con demasiada rapidez o que mantiene abiertas demasiadas opciones por mucho tiempo? (1 es muy rápidas y 4 es demasiadas opciones)
- 1 2 3 4
13. ¿Colabora la gente de la organización en forma natural y desde el principio de un proyecto o lo hacen incómodamente después de haberse fijado sus opciones separadas? (1 es desde el principio y 4 es después del hecho)
- 1 2 3 4
14. ¿Cuando se están discutiendo cambios, qué recibe más atención, el plan paso a paso para llegar al destino o la visión de hacia dónde van las cosas? (1 es paso a paso y 4 es la visión)
- 1 2 3 4
15. ¿Qué se toma más en serio en los aspectos personales, los principios y estándares generales o las circunstancias y situaciones individuales? (1 es los principios y 4 las circunstancias)
- 1 2 3 4

16. ¿Actúa la organización con más frecuencia base en prioridades preestablecidas o en función de las oportunidades detectadas en el entorno externo? (1 es las prioridades y 4 es las oportunidades)
- 1 2 3 4
17. ¿Qué factores dictan las acciones de la organización, la influencia de los competidores y clientes o su propio sentido de identidad y misión? (1 es la influencia y 4 es la misión)
- 1 2 3 4
18. ¿Es la organización mejor para fabricar productos y datos confiables o para generar ideas y diseños innovadores? (1 es datos confiables y 4 es ideas nuevas)
- 1 2 3 4
19. ¿Qué significa comunicación en la organización, proporcionar información o estar en contacto con sus grupos constituyentes? (1 es proporcionar información y 4 estar en contacto)
- 1 2 3 4
20. ¿Se basa la organización en procedimientos claramente establecidos o en “jugarla como se presente”? (1 es procedimientos y 4 “como se presente”)
- 1 2 3 4
21. ¿Qué determina en genera la dirección de la organización, los desafíos externos o los recursos internos que posee? (1 es los desafíos y 4 es los recursos)
- 1 2 3 4
22. ¿Cómo describiría el liderazgo de la organización, sólido y con los pies en la tierra o intuitivo y visionario? (1 es con los pies en la tierra y 4 es visionario)
- 1 2 3 4
23. ¿Cuál es la mejor descripción de la actuación de los directivos, aplican políticas racionales o son sensibles y humanos? (1 es políticas racionales y 4 es sensible y humano)
- 1 2 3 4
24. ¿Es más frecuente que la organización quiera llegar a una decisión o busque otras opciones? (1 es decide y 4 es busca opciones)
- 1 2 3 4
25. ¿Es la organización bastante abierta a la influencia de empleados, clientes e incluso el público o es un sistema muy cerrado? (1 es abierta y 4 es muy cerrada)
- 1 2 3 4
26. ¿Enfatizan los valores de la organización actuar en forma práctica y confiable o ingeniosa e inventiva? (1 es práctica y 4s ingeniosa)
- 1 2 3 4

27. Cuando la gente de la organización habla de “hacer lo correcto” ¿se refieren a lo lógico y racional o a lo humano y sensible? (1 es lógico y racional y 4 humano y sensible)
- 1 2 3 4
28. ¿Cómo describiría el estilo de la organización, aferrarse a la tierra firme o navegar por un río de cambios? (1 es tierra firme y 4 es río de cambios)
- 1 2 3 4
29. En términos de estrategia, ¿es impulsada la organización por las necesidades de sus clientes y las acciones de sus competidores o por sus capacidades funcionales y profesionales? (1 es clientes y competidores y 4 es sus capacidades)
- 1 2 3 4
30. Cuando se deben hacer grandes cambios, ¿prefiere la organización hacerlo de manera *incremental* (en pasos pequeños) y holística (Con transformación en una sola etapa)? (1 es *incremental* y 4 es en una etapa)
- 1 2 3 4
31. ¿Se podría describir la organización como una estructura con posiciones basadas en tareas (donde las relaciones son secundarias) o en un sistema en el cual las relaciones son casi tan importantes como las tareas? (1 es basada en tareas y 4 es basada en relaciones)
- 1 2 3 4
32. Al planear proyectos, ¿se programan en general con gran rigidez y fechas fijas o de manera flexible para cambiar de acuerdo a las circunstancias? (1 es muy programados y 4 es con cierta flexibilidad)
- 1 2 3 4
33. ¿Trabaja bien la organización con proveedores, socios de inversiones conjuntas y asociaciones profesionales o prefiere trabajar sola? (1 es trabaja con otros y 4 es trabaja sola)
- 1 2 3 4
34. ¿Qué describe mejor a su empresa, seguir con lo probado y comprobado o aventurarse a lo audaz? (1 es lo comprobado y 4 es lo audaz)
- 1 2 3 4
35. ¿Cómo describiría el estilo del líder o del liderazgo de su organización, de criticismo o aliento? (1 es criticismo y 4 es aliento)
- 1 2 3 4
36. ¿Tiene la organización más tendencia a planear su futuro o a reaccionar sobre la marcha? (1 es planear y 4 es sobre la marcha)
- 1 2 3 4

ANEXO 3

En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, señala aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquellas características que admiras, te gustaría o “deberías” tener. Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente. Asegúrate de elegir sólo una opción de cada grupo en menos de 10 segundos.

1

- a. Tranquilo
- b. Meticuloso, detallista
- c. De opiniones fuertes
- d. Sociable, amigable

2

- a. Obediente
- b. Caprichoso
- c. Testarudo, reacio a conceder
- d. Juguetón

3

- a. Estable, templado
- b. Preciso
- c. Nervioso
- d. Espontáneo

4

- a. Convincente
- b. Gentil
- c. Humilde, Modesto
- d. Original

5

- a. Valiente
- b. Creativo, Con inventiva
- c. Entregado
- d. Introverso

6

- a. Seguro de mi mismo
- b. Simpático
- c. Asertivo para tomar decisiones
- d. Abierto a aceptar opiniones

7

- a. Competitivo
- b. Jovial, gozoso
- c. Considerado
- d. Conciliador

8

- a. De trato fácil
- b. Organizado, metódico
- c. Enérgico
- d. “Campechano”, sobrellevo las cosas

- | | |
|---------------------------------------|---|
| 9 | 16 |
| a. Respetuoso | a. Diplomático |
| b. Emprendedor | b. Atrevido, audaz |
| c. Optimista | c. Satisfecho |
| d. Servicial | d. Expresivo |
| 10 | 17 |
| a. Disciplinado | a. Contento |
| b. Generoso | b. Confiado |
| c. Vivaz, llamativo | c. Pacífico |
| d. Persistente, no me rindo | d. Positivo |
| 11 | 18 |
| a. Arriesgado, temerario | a. Ansioso |
| b. Dispuesto a ayudar | b. Impaciente |
| c. Cálido, sincero | c. Dispuesto |
| d. Centrado, no extremo | d. Consecuente, flexible |
| 12 | 19 |
| a. Cauteloso | a. Apegado a decisiones propias |
| b. Determinado | b. A favor de nuevas ideas |
| c. Elocuente | c. Listo para hacer favores |
| d. Bondadoso | d. Sociable, amigable |
| 13 | 20 |
| a. Agresivo | a. Adaptable |
| b. Influyente | b. Tiendo a expresar cualquier desacuerdo |
| c. Indeciso | c. Preocupado, interesado por los otros |
| d. Impulsivo | d. Emotivo, impresionable |
| 14 | 21 |
| a. Inquieto | a. Analítico |
| b. Popular | b. Llano, directo |
| c. Compartido, colaborador | c. Encantador |
| d. Regido por principios determinados | d. Leal |
| 15 | 22 |
| a. Comunicativo | a. Gusto por el esparcimiento |
| b. Controlador | b. Paciente |
| c. Decisivo, firme | c. Facilidad para hablar |
| d. Sistemático | d. Independiente |

23

- a. Determinación para apoyar a los otros moralmente
- b. Evito la confrontación
- c. Obstinado, necio
- d. Sociable, amigable

24

- a. Carismático, admirado
- b. Amable, tratable
- c. Vulnerable, sensible
- d. Seguro y fuerte

ANEXO 4

Este cuestionario servirá para determinar el clima comunicativo en Clic. Los resultados podrán ser conocidos en una semana, cuando se haga el recuento. Se guardará la confidencialidad de quien responde.

INSTRUCCIONES

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

- a. Si su desacuerdo es muy fuerte
- b. Si está en fuerte desacuerdo
- c. Si está en desacuerdo
- d. Si no tiene una opinión
- e. Si está de acuerdo
- f. Si está en fuerte acuerdo
- g. Si está en muy fuerte acuerdo.

No hay límite de tiempo, no hay preguntas correctas o incorrectas, la única respuesta correcta es su honesta opinión. Asegúrese de marcar una respuesta por cada enunciado.

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. (1 es desacuerdo muy fuerte, 4 es sin opinión y 7 es acuerdo muy fuerte)
a b c d e f g
2. Esta compañía deberá contar con un sistema formal por medio del cual los empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan. (1 es desacuerdo muy fuerte, 4 es sin opinión y 7 es acuerdo muy fuerte)
a b c d e f g

3. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo de la compañía. (1 es desacuerdo muy fuerte, 4 es sin opinión y 7 es acuerdo muy fuerte)
a b c d e f g
4. La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal. (1 es desacuerdo muy fuerte, 4 es sin opinión y 7 es acuerdo muy fuerte)
a b c d e f g
5. La gerencia debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo. (1 es desacuerdo muy fuerte, 4 es sin opinión y 7 es acuerdo muy fuerte)
a b c d e f g
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. (1 es desacuerdo muy fuerte, 4 es sin opinión y 7 es acuerdo muy fuerte)
a b c d e f g
7. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses. (1 es desacuerdo muy fuerte, 4 es sin opinión y 7 es acuerdo muy fuerte)
a b c d e f g
8. La compañía debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y gerencia. (1 es desacuerdo muy fuerte, 4 es sin opinión y 7 es acuerdo muy fuerte)
a b c d e f g
9. La gerencia debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados. (1 es desacuerdo muy fuerte, 4 es sin opinión y 7 es acuerdo muy fuerte)
a b c d e f g
10. Los empleados deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo. (1 es desacuerdo muy fuerte, 4 es sin opinión y 7 es acuerdo muy fuerte)
a b c d e f g
11. Cuando la gerencia informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el porqué de tales cambios. (1 es desacuerdo muy fuerte, 4 es sin opinión y 7 es acuerdo muy fuerte)
a b c d e f g

12. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo. (1 es desacuerdo muy fuerte, 4 es sin opinión y 7 es acuerdo muy fuerte)
- a b c d e f g
13. Los empleados deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancia y estado financiero de la empresa. (1 es desacuerdo muy fuerte, 4 es sin opinión y 7 es acuerdo muy fuerte)
- a b c d e f g
14. Es obligación del supervisor solicitar y escuchar los puntos de vista de aquéllos a quienes supervisa. (1 es desacuerdo muy fuerte, 4 es sin opinión y 7 es acuerdo muy fuerte)
- a b c d e f g
15. La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado. (1 es desacuerdo muy fuerte, 4 es sin opinión y 7 es acuerdo muy fuerte)
- a b c d e f g
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. (1 es desacuerdo muy fuerte, 4 es sin opinión y 7 es acuerdo muy fuerte)
- a b c d e f g
17. La gerencia debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazos. (1 es desacuerdo muy fuerte, 4 es sin opinión y 7 es acuerdo muy fuerte)
- a b c d e f g
18. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de personal. (1 es desacuerdo muy fuerte, 4 es sin opinión y 7 es acuerdo muy fuerte)
- a b c d e f g
19. Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la empresa. (1 es desacuerdo muy fuerte, 4 es sin opinión y 7 es acuerdo muy fuerte)
- a b c d e f g
20. Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades. (1 es desacuerdo muy fuerte, 4 es sin opinión y 7 es acuerdo muy fuerte)
- a b c d e f g

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 gerencia. (1 es desacuerdo muy fuerte, 4 es sin opinión y 7 es acuerdo muy fuerte)
- a b c d e f g
22. El empleado debe tener completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados. (1 es desacuerdo muy fuerte, 4 es sin opinión y 7 es acuerdo muy fuerte)
- a b c d e f g
23. La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación. (1 es desacuerdo muy fuerte, 4 es sin opinión y 7 es acuerdo muy fuerte)
- a b c d e f g
24. La gerencia debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran a la empresa, que afectan al empleo y a su imagen pública. (1 es desacuerdo muy fuerte, 4 es sin opinión y 7 es acuerdo muy fuerte)
- a b c d e f g
25. Los empleados deberían tener una información continua acerca del proceso de la producción en la empresa. (1 es desacuerdo muy fuerte, 4 es sin opinión y 7 es acuerdo muy fuerte)
- a b c d e f g
26. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo. (1 es desacuerdo muy fuerte, 4 es sin opinión y 7 es acuerdo muy fuerte)
- a b c d e f g
27. Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación. (1 es desacuerdo muy fuerte, 4 es sin opinión y 7 es acuerdo muy fuerte)
- a b c d e f g
28. Si se presenta un problema en el que un empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse libre de hacerlo? (1 es desacuerdo muy fuerte, 4 es sin opinión y 7 es acuerdo muy fuerte)
- a b c d e f g
29. Los empleados deberían sentirse libres de discutir con sus supervisores acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales. (1 es desacuerdo muy fuerte, 4 es sin opinión y 7 es acuerdo muy fuerte)
- a b c d e f g

30. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte. (1 es desacuerdo muy fuerte, 4 es sin opinión y 7 es acuerdo muy fuerte)
- a b c d e f g
31. Esta compañía tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados. (1 es desacuerdo muy fuerte, 4 es sin opinión y 7 es acuerdo muy fuerte)
- a b c d e f g
32. Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la empresa para obtener ganancias y utilidades. (1 es desacuerdo muy fuerte, 4 es sin opinión y 7 es acuerdo muy fuerte)
- a b c d e f g
33. La difusión informativa y noticiosa en la empresa es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados. (1 es desacuerdo muy fuerte, 4 es sin opinión y 7 es acuerdo muy fuerte)
- a b c d e f g
34. La participación activa de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna en la empresa. (1 es desacuerdo muy fuerte, 4 es sin opinión y 7 es acuerdo muy fuerte)
- a b c d e f g
35. Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios de la empresa. (1 es desacuerdo muy fuerte, 4 es sin opinión y 7 es acuerdo muy fuerte)
- a b c d e f g

ANEXO 5

ENTREVISTA A MONITORISTA 1

Como sabes el trabajo que yo estoy haciendo tiene que ver con la comunicación y en este módulo que voy a preparar se refiere a la comunicación interna, entre los miembros de Clic.

¿Tu te comunicas con alguien en específico cuando estás trabajando? ¿tienes la posibilidad de comunicarte con quien sea cuando lo necesites?

Se supone que sí, no me comunico porque se supone que debe haber un canal porque hace tiempo la señora Neslhie pidió que todos nos conectáramos al chat y en un principio sí se respetó, pero luego fue menguando hasta que entró en desuso, poco a poco se fue dando menos comunicación, además de los recortes que ha habido, pero los que quedamos realmente sí nos conectamos, yo por ejemplo sí me conecto aunque...

¿Pero realmente tu no lo haces?

Sí lo hago pero realmente yo aparezco como no conectado, pero yo se los avisé; porque cuando apareces conectado te empiezan a mandar mensajes personas de tu familia o amigos y cuando estás trabajando eso te distrae, entonces yo opté por aparecer como no conectado pero sí estoy conectado y ellas lo saben.

Normalmente las comunicaciones que se reciben para hacer un trabajo especial o alguna indicación son todas por correo electrónico.

Como un 90 por ciento sí, por teléfono como un 10 por ciento, son raras las ocasiones pero sí se han dado.

Cuando hay un problema porque alguna computadora se descompone o algún cliente reclama ¿Cómo se da esta comunicación?

Pues por lo general por correo electrónico, aunque sea muy urgente algunas veces es por teléfono pero como se supone que debe haber una gente encargada de avisar, como en este caso Isabel, ella debería estar al pendiente de eso, de canalizar las peticiones y quejas de los clientes, pero como ahorita ya no está ella directamente ya no se da.

¿A qué te refieres?

A que ya está trabajando en otra parte.

¿Ya no está en Clic?

Está un poco como Vianey, que trabaja en otro lado pero para Clic; digamos que ya no está directamente encargada de checar con los clientes directamente, pero ya no lo hace como antes, en realidad el cambio fue algo externo, ella decidió que trabajaría en otro lado y reduciría sus actividades para la agencia.

¿Pero no fue por algún conflicto en particular?

Pues no que yo sepa

¿Tu supiste del lío con el IMSS sobre que no se cumplía con los tiempos y eso?

Pues sí de hecho sin nos lo dijeron, precisamente esto hasta cierto punto se amortiguaba con la presencia de Isabel, ella era precisamente la que canalizaba ciertas cuestiones o ciertas peticiones o si no ella misma las resolvía porque la petición o el reclamo le llegaba directamente a ella porque estaba en contacto directo con los clientes, pero esto se complicó mucho más porque ella redujo su participación y precisamente a partir de esto pues es mucho más problemas con el cliente.

¿Tienes que ver con la síntesis de prensa a partir de estos cambios?

Pues hace poco si porque también ya nos pusieron a hacer la síntesis a salud a nosotros los que escaneamos, porque precisamente no se revisan los periódicos físicamente desde la mañana o se supone que sí, pero no suben toda la información pues nosotros tenemos que estar revisando los periódicos para revisar las notas de salud que tenemos.

Precisamente porque los periódicos no suben todo.

Sí precisamente.

¿Trabajas en Clic desde el principio?

Pues no precisamente porque ya tenían como medio año cuando yo entré, no sé exactamente cuándo pero sí, ya tengo algo de tiempo.

Entonces, desde que estás en Clic ¿Has visto que la comunicación entre los empleados es mejor o es peor?

Pues ha evolucionado porque la verdad es que al principio no había, directamente no había. Bueno vamos, es complicado porque sí había pero era por teléfono incluso a nosotros, bueno a mí nunca me pusieron saldo, creo que a ti sí te tocó, que le ponían crédito a los teléfonos y todos estábamos comunicados, yo me acuerdo que eso era más efectivo según yo porque era más fácil comunicarte directamente con las personas según yo porque no te costaba la llamada. Ahora no se daban tanto las llamadas, al menos yo no tan constantemente creo, hacía mal uso del crédito y no hablaba para otras cosas. Después se recortaron en esas cosas y la conexión se supone que se daría por

internet, pero pues después de los cambios ya no tanto porque funcionalmente no fue lo mismo sin el contacto por teléfono. De hecho yo lo he propuesto muchas veces porque me parece que funcionaba mejor así, pero no se ha dado; bueno a recientes fechas ya se están dando pero no a todos y hace falta pues la mayoría de las ocasiones los problemas que se presentan pues hay que resolverlos rápido.

¿Tú crees que se logra la resolución de los problemas?

No.

¿Tu sabes si aparte de este cliente que parece ser muy especial hay conflictos con otros porque la instrucción no llegó a tiempo?

No me he enterado que por eso se hayan perdido clientes pero ocasionalmente ha llegado a pasar y muchas de esas veces porque la instrucción no llegó a tiempo. Pasó que nos tendrían que haber mandado un correo porque Clic estaba organizando una conferencia de prensa y el correo llegó hasta el domingo en la noche y hubo un problema porque no se entregaron las cosas a tiempo.

¿No se enteraron de plano?

No, de hecho en todo caso nos tendrían que haber avisado porque la publicación debía reportarse el sábado y nosotros nos enteramos hasta el domingo en la noche entonces los escaneos se hicieron tarde. Aunque es ocasional

¿Crees que este tipo de situaciones ha sido causa de perder clientes?

Si creo que sí se han perdido clientes

Te sientes a gusto trabajando el clic ¿qué te conviene de trabajar en Clic?

El simple hecho de cómo está constituida es lo principal

¿A ti te gusta trabajar desde tu casa y tienes la posibilidad de disponer de tu tiempo?

Si yo creo que tiene una gran ventaja

¿Tienes otro trabajo?

No, actualmente no, en un tiempo si tuve otro empleo pero ahorita no

¿Estás estudiando algo ahorita?

No, el estudio es una actividad ocasional porque no se ha podido concretar por cómo se han dado las cosas y como se han distribuido las funciones, a veces sí tengo tiempo de presentar exámenes pero a veces no, entonces lo aplacé.

¿Pero tu idea es terminar la escuela?

Si.

¿Qué propondrías para que mejore la comunicación entre los miembros y finalmente se preste un mejor servicio?

Que nos dieran un Black Berry para que todos estuvieran en contacto con la misma red; algo, buscar una estrategia que permita a todos estar conectados por teléfono porque si creo que sería necesario algo para que la comunicación sea directa; desde hace mucho tiempo lo he propuesto. Yo siempre dije que había problemas de comunicación, que hay problemas, porque no estamos en contacto pero obviamente no se dio que atendieran mi petición, siempre ha habido distintos factores.

¿Y por qué no crees que lo harían si lo propusieras?

Porque se los he propuesto pero no han hecho nada. Desde hace mucho tiempo yo lo he propuesto pero nada.

¿Crees que es por la crisis?

Si está en crisis sería un poquito difícil sin embargo creo que valdría muchísimo la pena.

¿Crees que es algo en lo que valdría la pena invertir?

Yo creo que sí, la verdad es algo que hasta cierto punto es necesario porque les he dicho que somos una empresa de comunicación que no tiene comunicación es contradictorio porque en teoría tendría que haber una telaraña que nos conectara a todos, es decir una red de comunicación interna pero no se da.

¿Actualmente conoces a todos los miembros de participan en Clic?

No estoy seguro porque con todos los cambios que se han dado no sé

¿Hace cuánto que se vieron última vez?

Una semana, hace poquito.

¿Y si fueron todos?

No, Verónica no fue, pero creo que ya no estamos todos los que fuimos.

Bueno te agradezco tu colaboración con este trabajo que estoy haciendo y luego les presentaré los resultados.

Bueno, por favor proponles lo de la Black Berry a ver si a ti te hacen caso.

ENTREVISTA A MONITORISTA 2

¿Crees que la comunicación entre los miembros de Clic funciona?

A veces, no puedo decir si o no, regular.

¿En qué ocasiones crees que sí?

Cuando hacemos algunos comentarios sobre la agencia pero para ponernos de acuerdo no, para eso no.

¿Crees que debería de existir alguna forma de comunicarse que no sea la computadora?

Si

¿Cómo cuál?

Comunicaciones físicas, casi nunca nos reunimos ni nos vemos.

¿Tu crees que más reuniones sería mejor?

Si.

¿Y las que hacen por qué no?

No son suficientes

¿Y qué opinas de eso?

Pues es que son muy prolongadas, pasan muchos meses de aquí a que se haga una reunión y son muy cortas y no se tratan todos los temas pendientes.

¿Cuando se trata de que te comuniqués con alguien puedes hacerlo?

Si cuando quiera y como quiera.

¿Cuándo hay algún problema que tipo de comunicación se da, digamos que se descompone alguna computadora o un cliente se queja?

Principalmente nos llamamos por teléfono y nos mandamos mensaje para tratar de solucionarlo

¿Y sí lo logran?

Sí.

El caso de clientes como el IMSS, que se queja de que lo mandan las cosas como deben ¿crees que es un asunto interno de comunicación, que en Clic no se han dado instrucciones muy precisas o que el cliente es 'payasón'?

Las dos, en el este caso el cliente es muy insoportable pero si podríamos solucionarlo nomás que no lo hablan bien.

¿Qué propondrías?

Que alguien se dedique especialmente a esa síntesis, como la de Conagua que le dieron solución y solo Vianey la hace, que alguna persona haga solo eso. Porque eso afecta todo el trabajo de los demás, porque ahorita se dividió y nosotros capturamos desde los periódicos en físico para la síntesis del IMSS pero los que escanean se atrasan porque ellos podrían empezar desde las cinco y media pero como nosotros tenemos los periódicos, los que capturan, pues ellos ya no pueden escanear hasta que terminemos, o sea que se atrasan mucho más.

Y la síntesis de la mañana ¿quién la hace?

Ahorita Isabel hace la general y una parte de salud pero después, como antes de las 8, Ángel y yo hacemos la del IMSS, los complementos porque siempre salen más notas. Y de todos modos se quejan porque dice que pasan más notas.

¿Hay otros clientes que se quejan de lo mismo?

De la síntesis no

¿De qué?

A veces que se van algunas cosas por lo de la síntesis del IMSS, la síntesis de radio que yo hago se va más tarde, todo se va más tarde por esa causa de la síntesis, afecta a todos en el trabajo, incluso a otros clientes.

¿Y quién intercede cuando ese cliente se queja?

Ahorita no sé, antes era Isbael, pero ya no es Isabel, ahora lo hace Nes pero acaban de meter a una señora que tiene una semana y todavía no nos acoplamos. Es un revoltijo eso de la comunicación hacia el cliente porque la de Aguakan se comunica conmigo por mensajes, no hay una persona que se comunique con todos los clientes.

¿Y crees que es necesario?

Si, es super necesario

¿Y cuando lo hacía Isabel la cosa funcionaba mejor?

Sí, la verdad sí.

¿Y entonces Isabel porque dejó de hacerlo?

Porque Nes le consiguió otro trabajo como reportera, entonces está más centrada en ese trabajo y ya no le da tiempo.

¿O sea que Nes provocó todo?

Creo, es que dice que tampoco el salario que le pagaba era bueno por las cosas que ella hacía, porque la verdad sí hacía muchas cosas, ella entregaba las facturas a los clientes y había mejor comunicación porque todos le hablaban a ella y ahora como solo una persona hace la síntesis ha bajado de calidad en ese aspecto.

¿Entonces entrega a tiempo?

Si se entrega a tiempo pero como esa chava Isabel siento que nomás baja de los portales lo que ve encima en las portadas, siento que no explora bien las páginas porque hay información hasta de salud que suben en las página y no la pone en la síntesis general, y lo entiendo porque ella sola, antes hacíamos esa síntesis entre tres personas y ahora ella sola, una persona siento que es muy pesado pero dice Nes que no tiene para meter a otra persona.

¿Y por qué crees que se dio esta crisis?

No sé.

¿No tienes información de ese tipo?

No sé porque se dio esta crisis, de repente todo mundo empezó a irse, unos se fueron, los que hacían lo del fin de semana se fueron, Zuriel no resultó y se fue. Ahorita dice Nes que no tiene presupuesto para más. Y es que ahorita rentó una oficina para meter un aparato que trajeron de Monterrey para medir los tiempos de spots por un convenio que hizo con los de Monterrey y rentó una oficina, no sé si ahí se está yendo la fuga o por estar viajando, no sé. Y ahora cuatro personas están haciendo todo, es pesadísimo. Paola ya no está.

¿Qué haces ahora estás todo el día ahí?

Sí, es un desastre, Enfoque ya ves que es muy estresante son cuatro horas y más la captura en la mañana es muy pesado.

¿Y también haces enfoque al medio día?

Hasta las dos de la tarde.

¿O sea que tu haces enfoque las tres veces?

No solo dos porque en la noche grabo televisión, no tres veces al día no aguantaría, y es que ya no se hace la síntesis de enfoque en la noche.

¿Crees que estos problemas han provocado pérdida de clientes?

Pues hasta ahorita no sé de ninguno pero puede pasar porque no se está cumpliendo con los horarios de entrega.

¿Crees que este nuevo proyecto de Nes está provocando todo esto?

Pues yo creo que es todo, la falta de comunicación, no hay buena administración, esos son los problemas... y más.

Y por tu experiencia de trabajar con Clic ¿piensas trabajar mucho tiempo o tienes alguna idea de hacer algo para tener otro trabajo?

A futuro sí, no me voy a quedar en Clic toda la vida, pero todavía no pienso dejarlo porque es un gran apoyo porque es desde mi casa y puedo cuidar a mi hijo, y pienso estudiar Administración de empresas y así si tengo tiempo; espero poner mi empresa.

¿De plano le cambiarías de giro, como a qué?

Cambiaría de giro más a lo marketing en otro aspecto pues Clic ve más publicidad que marketing.

¿Crees que si Clic diera el giro al marketing sería mejor?

Pues ahorita no porque todavía es inestable yo creo que deben trabajar para que protejan lo que tienen. Y ya más adelante pues estaría bien.

¿Parece que están muy cerca de tronar?

Ay sí, todas las noches lo pienso, si me da miedo, Verónica ya casi ni siquiera está, nomás va para pagar y si afecta pues la única que lo ve es Nes y ella también tiene otro trabajo y no están tan concentradas en la agencia, parece que la están abandonando. A veces si se ve descuidada. Qué mal, yo estoy hace cuatro años con la agencia y veo como que quiere caerse y me da miedo pues aunque sea pesado es lo que me mantiene y otro trabajo no me apoyaría para mi proyecto de estudiar; otro trabajo no me apoyaría tanto.

¿Tú con quien tienes más relación de comunicación?

Con todos tengo buena comunicación.

¿Qué propones para mejorar la comunicación?

Que se hagan varias juntas, aunque sea una al mes para que podamos decir que nos afecta y qué no, y analizar varios pendientes que tienen, eso vendría muy bien para analizar varios puntos que tenemos.

¿El cambio de empleados que se da afecta también?

Si afecta porque cuando se van nosotros los tenemos que cubrir, más el trabajo que tenemos, otra vez todo se atrasa, creo que Nes debería, cuando haga entrevistas a personas, que se comprometan porque todos nos dejan.

¿Por qué crees que se da eso?

Que ganan bien si ganan bien, pero nada más lo agarran como trabajo de apoyo y luego se van.

¿Otro tipo de comunicación lograría que la gente se quedara más tiempo?

Si puede ser que con una mejor comunicación.

¿Sientes que es mucho trabajo para tan pocas personas?

Si sería más eficaz, sería mucho mejor con más personas haciendo menos trabajo.

ENTREVISTA A DIRECTIVA 1

¿Crees que la comunicación formal e informal queda clara para los miembros de Clic?

Yo creo que no, mira yo siento que como en todos los medios de comunicación es lo que más adolecemos de una comunicación clara al interior entonces la comunicación formal que hacemos a través de correos y mensajes de texto por los celulares y por teléfono a veces no está completa, no es clara y tampoco muchos de los miembros tenemos mucha conciencia de que debemos hacerlo completo para que otros comprendan, hemos avanzado un poquito y ya los chicos cada vez son más claros en sus mensajes pero creo que las que más fallamos somos Neslhié y yo que a veces no hacemos bajar la comunicación completa a veces por falta de tiempo porque a veces no hay ni chance de contestar un mensaje, lo vivimos todos los días a lo mejor por la dinámica del trabajo, entonces yo siento que tenemos fallas tanto en la comunicación formal como en la informal y si se nos complica.

¿Te relacionas con alguien de Clic fuera de lo que implica el trabajo?

No, exclusivamente con Neslhié por falta de tiempo y yo creo que no solo es mi caso, esto sucede de parte de las dos y de todos los miembros de Clic. Una de las ventajas que tiene Clic, y tu la conoces, es que no necesitamos estar en un mismo sitio para trabajar entonces digamos a través de correo a través de mensajitos y esporádicamente, además de por la falta de tiempo por las distancias, la mayoría de los miembros viven lejos, yo por ejemplo vivo por el aeropuerto y todos los demás viven en Cancún, entonces digamos que no, no tengo contacto con ellos. Y eso que los procuro, si los veo, los visito, a veces les comento algunos yerros y a fiestas pues los invitamos pero ni a las fiestas van.

¿Crees que clic debería tener un plan para modificar la comunicación entre los miembros?

Si, de hecho ahorita todos los sábados se modificó la forma de pago ya no lo estamos haciendo por tarjeta, entonces queramos o no queramos, el sábado cada 14 días en la oficina que se tiene por la catedral, la gente tiene que llegar a cobrar. Entonces eso implica que ves a Neslhie o ven a Adriana, que es la chica que está funcionando como nuestra administradora y a veces me ven a mí y digamos que hay un contacto, hay un jalón de orejas o una felicitación de por medio, digamos que cada 15 días los sábados vas a ver a los mandos, por así decirlo. Y si es parte del asunto de que los queremos ahí para que escuchen qué tenemos pendiente, donde estamos fallando en qué estamos acertando y todo lo demás.

Y entre los miembros de Clic cuando están trabajando, los monitoristas o quienes hacen la síntesis, ¿Tú crees que ellos entre sí se comunican bien?

Si y cuando no, inmediatamente hay un reclamo, y nos llega por el Internet, en el caso por ejemplo de Paula que ya dejó de trabajar con nosotros, pues el problema precisamente era que no estaba conectada, no estaba comunicada y no contestaba el teléfono entonces los problemas eran continuos, y tu sabes que en la mañana pues todo mundo tiene que estar conectado con el teléfono disponible para que el trabajo salga, porque el trabajo sale gracias a que todos están dispuestos a hablar con los otros o a decir cómo van los otros, entonces en la mañana creo que sí hay una comunicación adecuada.

¿Entre ellos hay algún tipo de relación más allá de Clic que tu sepas?

Eh, sí, digamos que aparte de que tenemos dos matrimonios, aparte de la relación que llevan entre como matrimonio, sí conviven un matrimonio con el otro, o sea que sí han adquirido cierta amistad.

¿Y eso es dada la similitud que existe entre ellos?

Pues si, como son dos matrimonios jóvenes con hijos más o menos chiquitos sí han creado ahí un lazo.

En cuanto a los conflictos con los clientes derivados de la comunicación ¿crees que son muchos, pocos, si los hay?

Si hay, y se estuvieron atendiendo primero en la detección de esas notitas de “es que no me das seguimiento”, “es que no me responden”, “es que nunca me contestan”, en parte porque no están empoderados los chicos como para contestar alguna queja, dependen de Neslhie o de mi en cuanto, digamos, para tomar una decisión en cuanto a por qué se le está entregando un poco más tarde o por qué se le quitó el servicio a fulanita de tal, o qué se le va a entregar ahora si a este señor o qué se le quita, y entonces esa dependencia no les permite poder contestar directamente los mensajes y entonces pues los tienen que turnar a Neslhie o a mi, entonces cuando entró Isabel precisamente era otra de las funciones de Isabel, ser el intermediario para dar una respuesta

pronta a los clientes, darles la sensación de seguimiento y que estuviera involucrada en la operación era para que ella estuviera involucrada y pudiera determinar tiempos, de manera que los clientes tuvieran una percepción de que se les estaba atendiendo de manera individual.

¿Y se logró?

Si, si se logró y mejoró mucho nuestra relación con la OVC, por ejemplo; obviamente los pagos no suben, pero eso mejoró para que ellos tuvieran la sensación de que están bien con nosotros, y que estén bien con nosotros es una parte importante para sus representantes o sus voceros.

¿Qué pasó, por qué Isabel dejó de hacer esa tarea?

Porque Isabel entró a otro trabajo, se contrató en una empresa de noticieros por Internet o algo así, y aparentemente ahí sí la decisión fue de Neslhie, empezó a tener fallas en su labor como administradora y entonces Neslhie le quitó la parte administrativa, la parte de relaciones públicas y le dejaron exclusivamente la parte operativa, la parte de la síntesis en la mañana y Adriana está entrando en el lugar de Isabel y le toca hacer relaciones públicas y hasta ahorita ahí si no sé qué tanto ya ha adoptado lo que venía haciendo Isabel.

¿Si piensan resarcir ese hueco?

Sí, se tiene que continuar porque es parte de lo que no habíamos logrado pues así cuando se terminan los contratos pues los vuelven a firmar.

¿Por quejas se han perdido clientes?

Si, por ejemplo Tres Ríos, que estaba haciendo Veva, que era la que llevaba las relaciones públicas, en algún momento lo que ella nos dijo fue eso, “yo creo que no me atienden, yo no siento que me estén cuidando, me llega si la información y me llega la síntesis y todo, pero no hay un seguimiento de los comentarios que yo les digo”, entonces se fue; y en algún momento lo que era Delphinus, del grupo Xcaret y Xel-ha, fue un caso similar, pero también fue un caso de competencia desleal y después pues el cliente pensó “bueno si hay alguien que nos dedique más tiempo”, obviamente hubo la intención de quitarnos el cliente.

¿En realidad no es algo que suceda de forma constante?

No, no, no, pero sí depende mucho del trabajo de relaciones públicas, ya sabes cómo esto, muchas veces... aunque Clic nació con la idea de dar un servicio y que ese servicio sea importante para la gente, tenga utilidad para la gente y se adecúe a las necesidades de la gente, muchos de nuestros contratos sobre todo los de política y todos los de instituciones que tienen que ver con la política, que son todas, pues se basan en el cultivo de ciertas relaciones personales ¿no? Entonces yo por ejemplo sé que con Capa si me habla a las 6 o 7 de la mañana, y tiene un pendiente o una entrevista, tengo que presionar a Ángel o a quien corresponda y conseguir la grabación y que se los manden antes que a los otros porque a mi cliente le urge ahorita. Digamos que es una partecita de consentir a esta gente porque digamos que están con la percepción de que

se les cuida, de hecho. Y vivimos de eso; yo creo que el 50 por ciento de lo que podemos lograr es porque cultivas esas relaciones, sea el vocero, o sea el representante o sea el contador, o sea el que nos haya contratado de la empresa, independientemente de quien sea, a esa persona la tenemos que consentir. Porque así funciona un poquito acá, es muy de contentillo el asunto realmente.

¿Y ustedes como organización han pensado en alguna forma para que estos contratos temporales, sobre todo en el ámbito político, no les afecten tanto a la hora que se acaben?

Es que realmente es como querer que se acaben los sexenios, o los trienios, que no van a acabar pues es el sistema político; y la otra manera sería pues invertir mucho dinero como para obtener estas concesiones de 30 años por ejemplo, y es capital que nosotros no tenemos, por ejemplo en Semarnat una vez nos dijeron que si nosotros queríamos tener el convenio a 6 años que es lo que dura una administración, había que dar una garantía, pero esa garantía, no me acuerdo cuanto era, creo que eran 280 mil pesos o 200 mil pesos, que no tenemos vamos, ni en equipo, entonces le dijimos bueno pues lo que se pueda, lo que a nosotros lo que nos interesa es trabajar con ustedes, entonces esos contratos que se hacen por ejercicio fiscal de cada año nos garantizan una entrada, no nos ahorcan de entrada y pues nos permiten trabajar al menos trabajar localmente con la institución, ahora sí que digamos nosotros querríamos que duraran más pero por sistema pues es imposible y las opciones que hay nos resultan muy onerosas como microempresa ¿no? Son muy altas aunque se supone que esa garantía y las ganancias regresan después de terminado el proceso para ti, pero de entrada tú la depositas y se supone que se queda ahí, en el banco, pero de entrada tú la depositas y no solo es eso, sino que hay que darle su lanita a fulano o a perengano o irte a presentar a Chetumal diez veces y shalala shalalá, entonces tú dices no, sabes que me conformo con darte servicio externo aunque cada mes tu me digas que no me vas a recontractar o no hay, y seguirle echando ganas.

¿Crees que eso impide el crecimiento?

No creo Tania, porque como finalmente está el movimiento así, tú has vivido lo que sucede acá, el golpe de estado a Chacho, que Chacho fue a la cárcel, el rollo de que Greg se fue a la cárcel y que ya salió de la cárcel, entonces ahorita no te contratan en tal parte, o te ven como perredista y entonces los del PRI no te pagan ah, pero si te piden el servicio, digamos es tan voluble nuestro mercado y nuestros clientes que no creo que eso impida, o sea, no tener un contrato a largo plazo nos impida crecer, porque siempre hay una oportunidad así como también hay trancazos, y de repente nos dan palazos pero así también tenemos las oportunidades, y aparte tenemos lo de las conferencias, la organización de los eventos, la cobertura por evento que también nos hemos abierto puertas con unos clientes del Distrito Federal que vienen y nos dicen “oye, tengo una conferencia, échame la mano”, o algo, pues ya les echamos la mano y lo hacemos y de alguna forma buen vamos poniendo nuestro granito de arena y así vamos saliendo si no con super ganancias pues vamos ahí avanzado ¿no?

¿Si la pregunta fuera Clic está en crisis?

No, no está en crisis, son los vaivenes del mercado y estamos en el mercado y estamos en un lugar porque crisis se nos dan sí en los periodos en los que se nos acaban los contratos, pero acaba saliendo de otro lado, yo creo que sí nos tenemos a poner a trabajar en esos otros productos que no dependen tanto del capricho del funcionario de las instituciones y que también nos permiten salir.

¿Tienes la intención de permanecer, de continuar?

Si, mira es algo bien curioso, yo no me metí a esto precisamente porque fuera un negocio, a los mejor soy muy mediocre pero yo más bien como le hice segunda a Margarita y Neslhie porque realmente a mi ni se me ocurrió ni me hacía así como que super ilusión, pero empecé en el asunto y mientras ella siga, mientras Neslhie siga y sea parte de su proyecto y todo yo no tengo ningún inconveniente en trabajar para enriquecer, apoyar, asesorar, estar cobrando, poner la jeta de mala cuando voy a las empresas que no nos han pagado, llevar mi contabilidad en orden para evitar problemas y digamos que, este, cuando ha habido eventos, yo sí siento orgullo de que sea Clic quien lo está realizando o que sea clic quien da cuentas tanto si la regamos como tenemos un acierto, vamos digamos que a mi si me enorgullece el decir que estamos en Clic y que tenemos un lugar ganado con trabajo y que sostenemos a veces contracorriente, pero siempre pues con un buen trabajo.

La constancia siempre al final da resultados, ¿no?

Siempre debe rendir algún fruto, mira por ejemplo, a mi algo lo que me presiona en Clic es que tenemos gente que depende de nosotros, y siempre eso a mi sí me causa cierta presión y pues tenemos que seguirlo viendo porque no podemos dejar a esta gente sin el trabajo, porque están haciendo un trabajo honesto y este trabajo honesto merece una remuneración que no debe estar a expensas de tus caprichos o de los vaivenes políticos.

¿Prefieren o se les hace más sencillo adecuarse a estos vaivenes políticos o tienen alguna estrategia para que esto no afecte a esta empresa?

Encontrar el colchoncito que te permita que estos vaivenes pues sigan siendo vaivenes pero que no lleguen a tronar la empresa, como con la página, manejar la página y tratar de venderla es una estrategia, la organización de conferencias de prensa, la asesoría política son precisamente las estrategias que permiten que aún cuando dependemos del monitoreo, digamos que tengamos unos extras que permiten que la empresa siga operando.

¿Sigue siendo el monitoreo la base del trabajo?

Si, el mayor ingreso proviene del monitoreo, así a cuenta gotas porque aunque hay cuentas muy chiquititas, pero a cuenta gotas nos va cayendo del monitoreo para nóminas y lo que se necesita para los suministrables, a lo mejor plumones o los USBs, cositas así que se van echando a perder y que tienes que ir sustituyendo.

¿Conoces la impresión de quienes colaboran en el monitoreo sobre la situación de Clic? ¿crees que ellos padecen más la situación de estos vaivenes?

Yo creo que ellos no tienen la idea completa de cómo funciona aunque hay gente muy aguda, por ejemplo Ángel, que tiene más tiempo con nosotros, tiene una mente muy aguda y aunque no ha trabajado en medios de comunicación como que percibe el asunto en general y se da cuenta de qué nos afecta, cuando nos afecta, cómo nos afecta y por qué nos afecta, digamos que siento que es el más sensible a toda la problemática que enfrentamos y hay gente que lo ve de otra forma, “ay, es que no me has comprado mi USB, es que mi cable no sé qué, es que mi tele me falla, es que mi no sé qué”, y es parte de la conciencia que tratamos de hacerle, es que el hecho de que trabajen lejos físicamente de nosotros como es una ventaja, también exige que ellos sean más adaptables, incluso que ellos mismos busquen solución a los problemas técnicos que tienen en casa, que yo creo que sí perciben las broncas y las sufren, digamos igual que nosotros, aunque cuando les dices aguántame tantito, tan pronto como caiga algo te lo pago, pues nos han esperado una o dos veces, sí les ha tocado; no creo que tengan la idea completa de lo que también nosotras pasamos pero sí estoy segura que lo sufren.

¿Crees que la comunicación serviría para allanar esta diferencia en percepciones?

No, tal vez, o sea, vamos, la comunicación sí serviría, lo que habría que pensar es cómo se lo planteas porque digamos que las necesidades son diferentes, digamos no es lo mismo explicarle a alguno de los otros chicos, a Alejandro o Santana, que explicarle a Ángel, él comprende, busca soluciones, se pone la camiseta, es un poco más proactivo y Santana se va a quejar más, se va a molestar, ya ha aprendido que dice bueno “¿qué hago Vero, lo busco, lo cotizo y lo compro?” si le digo, búscalo, cotízalo y cómpralo, pásame la nota yo te lo pago, pero digamos, como que hay grados de madurez y de comprensión que no todos tienen, entonces no es lo mismo explicarle a uno que explicarle a otro; o transparentarle a uno la situación que pasamos que transparentársela a otro, pero bueno, cada cabeza es un mundo, entonces yo no sé, a lo mejor la comunicación sirva pero a lo mejor para otros es “qué padre que me mandes una carta pero a mí que me importa yo quiero mi dinero” o “a mí qué me importa, ya cámbiame mi computadora”. Entonces no sé hasta qué grado pueda ayudar o en qué forma se les tuviera que manejar. También a veces que hemos estado así pues moviendo dinero de aquí moviendo dinero para allá o esperando un pago de aquí o un pago de allá y no se les ha hecho saber porque también no se les quiere espantar, yo siento que es espantarlos y ellos tienen familia y tienen hijos. A veces Neslhie y yo estamos con que

¿cuánto dinero tienes tú? Bueno pues con eso le damos dos mil pesos a cada quien y empiezas a repartir; afortunadamente después llega la quincena y dices ¡gracias a Dios! Y tratas de recuperar tu lana, te digo y ya no les comentas, porque a veces dices y si les comunico que estamos ahorita muy mal se van a espantar o les vas a bajar la moral cuando el IMSS nos está pidiendo una hora más temprano su información. Y sí de repente se enteran entonces dices, como para qué ahorita.

¿Hay propuestas nuevas en Clic?

Entre otras cosas tenemos el monitoreo mecanizado que es más bien como pauta, son unas computadoras que llevan la pauta en tiempos políticos y todo es sistematizado, digamos que esto es con una empresa que está en la ciudad de México y se fueron Neslhi e Isabel para ver cómo trabaja esta empresa y poder comercializar su producto aquí, por un porcentaje y lo que hacemos es albergar su equipo y yo creo que es una buena oportunidad y vamos a ver como funciona para bajar digamos estas temporadas con broncas y nos pueda echar la mano; y la otra es un estudio que están haciendo unas chicas de Unicaribe para trazarnos una estrategia de comercialización y cuando tengamos la estrategia de comercialización espero que podamos comercializar no sólo la página de Internet que ahorita está digamos, un poco olvidada como generadora de ingreso y sí nos podría estar generando un ingreso. Entonces estas dos cosas están avanzando, tanto el proyecto del pauta como el estudio de estas chicas que termina en diciembre, entonces cuando ellas nos des las estrategias de comercialización pues vamos a tener material como para sentarnos a analizar, pensar y replantear para el siguiente año. Y lo que tú estás haciendo, que sería como nuestra tercera estrategia pero al interior. ¿para cuándo lo tienes? Entonces podemos tener nuestra cita de diciembre para la fiesta y antes de comenzar la fiesta les decimos bueno, vamos a romper la piñata pero antes de romper la piñata vamos a tener una plática de comunicación interna. ¿Estaría bien?

Te agradezco el tiempo y disposición para esta plática. Saludos.

Bibliografía

- Ávila, X.,** Mendoza, F., Revilla, M., Serrano, R. & Pérez, J. (2012). *La organización habitable. La transición de Telmex, de lo público a lo privado (2ª. ed.)* Media Fecha. México.
- Ballivian,** Rafael & Gonzales C. (2012). “Una época de crisis, Entorno, organización y cambio”. En Antología del entorno organizacional.
- Bartoli,** Annie. (1983). *Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada.* México. Paidós.
- Bobbit,** R. (1974). *Organizational Behavoir. Prentice Hall. New Jersey.* En Ruiz
- Olabuénaga.** (1995). *Sociología de las Organizaciones.* Bilbao, España. Universidad de Deusto.
- Bridges,** William. (2003). *El carácter de las organizaciones.* Panorama Editorial.
- Corona,** Miguel Ángel. (2012). *La comunicación positiva y el entorno organizacional.* En Antología del entorno organizacional.
- Etkin,** J. & Schvarstein, L. (1989). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio.* Buenos Aires. Paidós.
- Etzioni,** Amitai. (1986). *Organizaciones modernas.* México. UTHEA.
- Fernández,** F. y Rizo, M. (2009). *Nosotros y los otros: La comunicación humana como fundamento de la vida social.* México. Editoras los miércoles.

Flament, Claude. (1977). *Redes de comunicación y estructuras de grupo*. Argentina. Nueva Visión.

García Quero, Fernando J. (2010). *Aproximación crítica a la crisis económica mundial: Sistema capitalista, política monetaria y globalización financiera (Introducción)*. Universidad de Granada, Fac. de Ciencias Económicas y Empresariales, Campus Universidad de La Cartuja. (2010).

Goldhaber, Gerald M. (1989). *Comunicación organizacional*. México. Diana.

Hidalgo Capitán, Antonio Luis. (2012). “*Hacia una economía política global. La economía como sistema socioeconómico autopoietico*”. En Antología del entorno organizacional.

Ibañez, Jesús. (1994). *La investigación social de segundo orden*. Anthropos. No 22. Madrid.

Larraín, Jorge. (No. 21, agosto de 2003). *El concepto de identidad*. Revista Famecos de Porto Alegre. Recuperado el 30 de agosto de 2012 de: revistaselectronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/3211/2476.

Luhmann, Niklas. (1991). *Los sistemas sociales. Apuntes para una teoría general*. Alianza/UIA. México.

Martín Serrano, Manuel. (1992). *Teoría de la comunicación*. ENEP Acatlán. México.

Martín Serrano, M. (2007). *Teoría de la comunicación. La comunicación, la vida y la sociedad*. DF. México. McGraww-Hill.

- Martín Serrano, M. y Puñuel Raigada, J.L. (1997).** *“Teoría de la comunicación. Epistemología y análisis de referencia”*. En *La organización habitable*.
- Mayntz, Renate. (1990).** *Sociología de la organización*. Madrid. Alianza Universidad. Col. Ciencias Sociales. (Pág. 72).
- Morgan, Gareth. (1998).** *Imágenes de la organización*. México. Alfa – Omega.
- Newstrom, John. (2012).** *El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional. La dinámica de la gente y las organizaciones*. En *Antología del entorno organizacional*.
- Orti, Alfonso. La apertura y el enfoque cualitativo estructural: La entrevista abierta semidirectiva y la discusión de grupo.**
- Pérez Dávila, Jaime. (1981).** *El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación*. Razón y palabra, revista electrónica del ITESM, campus Estado de México.
- Revilla Basurto, Mario Alberto. (1991).** *Comunicación y reproducción. Una reflexión desde el caso Telmex*. México.CADEC.
- Revilla Basurto, M.A. (2004).** *Estrategias comunicativas de reproducción*. En *Alter-Ego*, Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, segunda época, año 1, no. cero, México, UNAM Campus Acatlán, enero de 2004.
- Robbins, Stephen. (1998)** *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México. Prentice Hall.

Rogers, E.M. & Rogers, R.A. (1980). *La comunicación en las organizaciones*. McGraw-Hill. Citado por Baptista en Antología del entorno organizacional. México, UNAM Campus Acatlán. (2012).

Ruiz Olabuénaga, José Ignacio. (1988). *Sociología de las organizaciones*. España. Uthea. (Pág. 181)

Timm, Paul. (1986). “*Diagnóstico de la Comunicación en la Organización*”. En Pérez, Jorge, *Lecturas de Comunicación Organizacional. Módulo 3*, UNAM-FES Acatlán, México, Traducción realizada por Jaime Ávila Guzmán y Xavier Ávila Guzmán del capítulo XXII del libro *Management Communication, The Finger on the Pulse*. Prentice Hall.

Ulloa, Adriana. (1997). *La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo*. México. Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, época 1, año 1 núm. 1, UNAM-ENEP Acatlán.

Verdú, V. (2009). *El capitalismo funeral. La crisis o la Tercera Guerra Mundial*. Barcelona, España. Anagrama.

SITIOS WEB

Economía.gob.mx; página oficial de la Secretaría de Economía. En México emprende. 2012

García, Álvarez, Claudia María. (No. 5, enero-abril de 2000). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. Revista electrónica de la Universidad Piloto de Colombia. Recuperada el 4 de septiembre de 2012 de:

<http://www.scielo.org.colpdf/rups/usni/usnia12>.

<http://www.clicnoticias.com.mx/>

