

39



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES "ACATLÁN"



INTELITE: UNA MIRADA ANALITICA DENTRO DE UN SISTEMA EN CONSTANTE REESTRUCTURACION



TRABAJO DE INVESTIGACION QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADO EN PERIODISMO Y COMUNICACION COLECTIVA BAJO LA OPCION DE SEMINARIO-TALLER EXTRACURRICULAR

"ORGANIZACION, COMUNICACION Y CULTURA"

P R E S E N T A :

ANA MARIA LARIS ITURRIAGA

ASESOR: LIC. JAVIER I. AVILA GUZMAN



Acatlán, Estado de México

Abril de 2002

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



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.

**A MI PADRE
FERNANDO LARIS VELASCO**

**Gracias por haberme querido como una hija.
Desde donde te encuentres sigue protegiendo mis pasos
y recibe mis más secretos pensamientos
que no dejan de añorarte.**

**A MI MADRE
MARÍA MÉNDEZ DE LARIS**

Gracias por todo tu amor y dedicación.
Eres la mejor mamá que Dios pudo escoger para mí.
Quiero que estés segura de que tus desvelos y consejos
me han servido para llegar hasta este momento.
Gracias por apoyarme a concluir con este ciclo
tan importante en mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios la oportunidad de habitar en este mundo, el tener la capacidad de sentir el dolor y poder trascender por medio del amor.

Agradezco a mi padre Pedro Alberto Laris el cariño y el apoyo durante toda mi vida. Nunca has estado tan cerca, pero tampoco tan lejos como para que yo no sepa cuánto me quieres. Gracias por la música que heredaste en mis venas, que me hace sentir cuál es mi verdadero sendero por la vida. Te quiero mucho.

Gracias a Rosa Libertad Uribe por ser como una segunda madre, pero más que nada por ser mi sustento en tiempos difíciles, mi confidente imparcial y un ejemplo a seguir. Gracias a mis hermanos Pedro y Pablo Laris por quererme tanto y apoyarme en todo.

Gracias a mi tío Eduardo Laris por su cariño y consejos y por ser un ejemplo de la lucha continua por conseguir lo que uno se propone. Gracias a la madrinita Lupita Flores por tan buenos momentos y secretos compartidos y también por las escapadas nocturnas para ir a comprar las garnachas.

Agradezco a mis tíos Mario Laris, José Luis Laris y Margarita Berrueta por su contribución a mi formación personal, en especial a Mario de quien aprendí a disfrutar un día como si fuera el último sobre esta tierra.

Alejandro Rivera Zamudio, gracias por desvelarte al ayudarme en este trabajo de titulación, por tus regaños por mi desordenada forma de trabajar y sobre todo por tantos años de compartir la belleza de tu alma con esta tonta que sin tí pierde el sentido de la vida. Gracias por ser el amor de y en mi vida.

Quiero hacer un agradecimiento especial al Lic. Rodolfo Sandoval, quien confió en mí y me abrió las puertas de su organización para realizar este trabajo de investigación. Sinceramente quiero decirle que admiro la forma en que valora a su personal, ojalá y la mayoría de los directores que se encuentran al frente de las empresas del corporativo aprendieran un poco de su sencillez.

Gracias a Jesús Cárdenas por ser el mejor jefe del mundo y por su ayuda incondicional en la realización de este trabajo. Quiero que sepas que cuentas conmigo como empleada y como amiga.

Lic. Daviana Raya, mi asesora interna, gracias por compartir conmigo tus conocimientos, hacerte un tiempo para aclarar mis dudas, aunque no lo tuvieras libre, y por imprimirle entusiasmo a este proyecto de investigación.

Gracias a Alejandro Cano, Director de Comercialización, por contribuir con sus vivencias a la reconstrucción de los datos históricos de Élite Información, hasta la conformación del corporativo Intélite. Sin la riqueza de su aportación este trabajo estaría incompleto.

Carolina Molina, no cabe duda que una de las más interesantes entrevistas en cuanto al análisis de los conflictos comunicativos en Intélite fue la tuya. Gracias por el té de manzanilla con Canelitas y por la ayuda a la construcción de algunos capítulos de este reporte de investigación.

Gracias a César Tapia por sus comentarios tan acertados, los cuales contribuyeron a la conclusión de ideas que permanecían flotando sin forma en mi cabeza al intentar comprender la complejidad de interrelaciones en Intélite.

Gracias a todos los miembros de Intélite que accedieron a contestar las encuestas de clima organizacional y los interrogatorios en entrevistas, especialmente al Director Corporativo Sergio Ramírez, quien me explicó puntualmente la forma en que fue creado el ideario organizacional de la empresa.

No puedo dejar de agradecer a mis compañeros del área de Televisión de Intélite Medios, quienes se han convertido en amigos sumamente especiales para mí. Ismael Sánchez, Rosaura Avila, Susana Hernández y Raquel Salinas, gracias por estar ahí cuando los necesité y cuando no también, por la gran aportación que hicieron a este trabajo y por permitirme entrar en sus vidas.

Finalmente, quiero agradecer a los maestros del seminario de titulación Martín Camacho, Jorge Pérez, Humberto Ramos, Fernando Martínez y Javier Ávila por que gracias a ellos aprendí la importancia de la comunicación en las organizaciones y en la vida personal. Siempre ocuparán en mi memoria y en mi corazón un lugar muy especial. A mi asesor Javier Ávila quiero agradecer su paciencia, dedicación y apoyo ante cualquier eventualidad en el seminario y sobre todo por los sábados de asesoría tan ricos en La Palma.

ANA MARÍA LARIS ITURRIAGA

Í N D I C E

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1	
ANÁLISIS DEL ENTORNO DE INTÉLITE	11
1. DESARROLLO HISTÓRICO	13
1.1. Origen	14
1.2. Antecedentes	15
1.2.1. Atis, un ensayo previo	15
1.2.2. Contexto mexicano ante la globalización	16
1.2.3. Contexto de mexicano durante 1997	18
1.3. Principales transformaciones	21
1.4. Actualidad	24
2. ANÁLISIS SISTÉMICO	28
2.1. Ambiente General	30
2.2. Ambiente Relevante	33
2.2.1. Ambiente Relevante de Intélite Medios	36
2.3. Ciclo de Eventos	37
2.3.1. Insumos	37
2.3.2. Transformación	40
2.3.3. Producto	40
2.3.4. Ciclo de eventos en Intélite Medios	41
2.4. Fronteras	44
2.5. Interrelación	46
3. ANÁLISIS CONTINGENTE	46
3.1. Caracterización del ambiente de Intélite	50
3.2. Fuentes de Incertidumbre	53
3.3. Mecanismos para obtener información	55
3.4. Toma de decisiones	59
4. CONCLUSIÓN	60

CAPÍTULO 2	
INTÉLITE EN TEORÍA	62
1. MARCO TEÓRICO Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	64
2. ORGANIZACIÓN FORMAL VS ORGANIZACIÓN REAL	65
3. TIPOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN	67
4. IDEARIO DE LA ORGANIZACIÓN	70
5. OBJETIVOS	72
5.1. Problemas de la Organización y Objetivos	73
5.2. Correspondencia entre Objetivos y Misión	74
5.3. Congruencia entre Objetivos y Estructura Formal	75
6. ESTRUCTURA	77
6.1. Cooperación	77
6.2. Organigrama	79
6.3. Manuales	88
6.4. Grado de Formalización y Burocratización	91
6.5. Proceso Formal de Trabajo	93
6.6. Inventario de Recursos Humanos y Tecnológicos	105
6.7. Estructura Formal de Poder // Autoridad	107
6.7.1. Grado de Control	108
6.7.2. Motivación	109
6.8. Estructura Formal de Comunicación	111
6.9. Proceso Formal de Reclutamiento	113
6.10. Estilos Gerenciales	115
7. ÁREAS DE ATENCIÓN URGENTE, DETECCIÓN DE PROBLEMAS Y POSIBLES SOLUCIONES	116
8. DEFINICIÓN BÁSICA DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INTÉLITE	120
9. ESCENARIO DE LA ORGANIZACIÓN	122
10. CONCLUSIÓN	123

CAPÍTULO 3

FUNCIONAMIENTO, GRUPOS Y ACTORES DE INTÉLITE

124

1. DIFERENCIA ENTRE ESTRUCTURA IDEAL Y FUNCIONAMIENTO REAL

126

2. PROCESO, PROBLEMA Y DIAGNÓSTICO

130

2.1. Diagrama ideal de actividades de analistas.

131

2.2. Diagrama real de actividades de analistas

134

2.3. Diferencias entre diagrama ideal y real

137

2.4. Selección de un problema a medir

137

3. MEDICIÓN DEL PROBLEMA

138

3.1. Planteamiento del problema

138

3.2. Objetivos

139

3.3. Herramientas de Medición

140

3.3.1. Hoja de Inspección

140

3.3.1.1. Diagnóstico de la hoja de inspección aplicada a
recursos tecnológicos

141

3.3.1.2. Diagnóstico de la hoja de inspección aplicada a
recursos humanos

144

3.3.2. Diagrama de causa efecto

152

3.3.3. Encuesta de clima organizacional

155

3.3.3.1. Diagnóstico de la encuesta de clima organizacional

159

3.4. Relación entre herramientas de Medición.

164

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ACTOR

165

4.1. El planteamiento estratégico

169

4.1.1. Estrategia y poder

172

4.2. Caracterización del poder

174

4.2.1. Fuentes y recursos de poder

175

4.3. Poder y organización

182

4.3.1. Tipos de poder, fuentes de poder y
fuentes de incertidumbre.

183

5. EL ACTOR EN EL GRUPO

185

5.1. Los actores, los grupos y la organización

185

5.2. Definición y tipos de Grupos

186

5.3.	Caracterización de los actores en sus grupos	188
5.4.	El líder dentro del grupo	189
5.5.	El poder y el grupo.	190

6. ANÁLISIS CAUSAL (CONCLUSIONES)		192
6.1.	Actores, grupos y funcionamiento	192
6.2.	Principales causas a atacar	194

CAPÍTULO 4
COMUNICACIÓN EN INTÉLITE 197

1. COSTO GENERALIZADO DE LA ACCIÓN		199
1.1.	Costos del problema medido	205
1.2.	Tipos de causas	207
1.3.	Costos de las causas	211
1.4.	Las causas comunicativo/ informativas	212
1.5.	El costo de una inadecuada comunicación	215

2. LOS CONFLICTOS COMUNICATIVOS		215
2.1.	Conflictos comunicativos y problema	215
2.2.	Flujos de información	218
2.3.	Interacciones conflictivas	220

3. LOS ACTORES Y SUS DIFERENCIAS		222
3.1.	Método y técnicas cualitativas	222
3.2.	Análisis de resultados	225
3.3.	Diagnóstico del problema comunicativo	234

4. COMUNICACIÓN Y CULTURAL ORGANIZACIONAL 238

5. CONCLUSIÓN 240

CAPÍTULO 5
CULTURA EN INTÉLITE Y PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN 244

1. REFLEXIÓN SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL		246
1.1.	Definición de cultura organizacional	246
1.2.	Orígenes de su estudio en las organizaciones	246
1.3.	Campo de acción de la cultura dentro de la organización	248

1.4. Cultura y entorno	250
1.4.1. Cultura y estructura formal	250
1.4.2. Cultura, actores y funcionamiento	250
1.4.3. Cultura y comunicación	253
1.5. Ámbitos y elementos de la cultura organizacional	255
1.6. Beneficios de su consideración en las organizaciones	259
2. DIAGNÓSTICO	266
2.1. Definición de Diagnóstico	267
2.2. Problemática Organizacional	270
2.3. Fortalezas Organizacionales	271
2.4. Jerarquización de Hallazgos	273
2.5. Recursos Culturales y Problemática Organizacional	277
3. ESTRATEGIA	277
3.1. Plataforma Estratégica	280
3.1.1. Proyecto Organizacional	282
3.1.2. Vocabulario Rector	285
3.1.3. Planes Estratégicos	286
3.1.4. Programas Comunicativos	287
3.1.5. Productos Comunicativos	289
4. CONCLUSIÓN	293
CONCLUSIONES FINALES	295
BIBLIOGRAFÍA	298
ANEXOS	301

INTRODUCCIÓN

Una organización es el lugar en donde confluyen diversas culturas y en donde los seres humanos pasan la mayor parte de sus vidas, es por ello que la tolerancia a las diferencias y la generación de acuerdos es de suma importancia. El ser organizacional tiene la habilidad de comunicarse y debe reconocer esta habilidad para lograr sus objetivos y el trabajo en común. La comunicación, desde este sentido, es la herramienta indispensable para el adecuado funcionamiento de una organización, y por lo tanto es el medio para lograr la productividad ideal a través de la cooperación comprometida de las partes.

Intélite es una organización compuesta de seres humanos que diariamente cooperan en conjunto para ofrecer a la sociedad servicios informativos sobre los acontecimientos más relevantes que afectan el entorno nacional e internacional, es por ello que se considera relevante la existencia de una adecuada comunicación y flujos informativos en su interior que optimicen y garanticen la realización de esta labor informativa.

El objetivo del trabajo de investigación que se elaboró de esta empresa mexicana fue el analizar la forma en que se produce la comunicación entre sus miembros para detectar los posibles conflictos que surgieran durante las interacciones cotidianas y encontrar soluciones a las causas que las originan.

Para llevar a cabo dicho análisis, se emplearon las herramientas de conocimiento adquiridas durante el seminario-taller de titulación extracurricular "Organización, Comunicación y Cultura", el cual fue impartido por investigadores experimentados en cuanto a teorías que analizan la comunicación dentro de las organizaciones y quienes han realizado una labor de investigación y creación teórica, específicamente en organizaciones mexicanas.

Este trabajo de investigación se considera como un pequeño aporte a este análisis organizacional en México puesto que confirma, por las características halladas en el sistema Intélite, el carácter centralizado que se ha encontrado en la mayoría de empresas que surgieron en nuestro país y que son producto de un régimen político centralista como el que nos gobierna desde tiempos remotos.

Intélite es una de tantas empresas mexicanas que tienen implícito en su estructura el modelo del sistema social que se vive en el país, el cual consiste en el sistema de poder jerárquico concentrado en unos cuantos que se hacen ricos a costa de una gran mayoría de mexicanos de bajos recursos. El comprender la identidad nacional nos permite entender los fenómenos que se dan en cada una de las organizaciones de nuestro país, de ahí la importancia de contribuir con este trabajo a la conceptualización de las organizaciones en México sobre la forma en que producen y se conversan, a pesar de los elementos característicos que tienen en su contra.

Este trabajo está compuesto por cinco capítulos, en donde se profundiza sobre estos aspectos, de los cuales se obtuvo un diagnóstico que permitió la elaboración de una estrategia y el planteamiento de posibles soluciones a los conflictos encontrados a lo largo de la investigación. Para ello, se estudio la relación entre el sistema Intélite y su entorno, su estructura formal, su funcionamiento real, los actores involucrados en dicho funcionamiento y la forma en que se comunican sus miembros, para así poder determinar su cultura organizacional y con base en ésta proponer soluciones o propuestas de intervención para mejorar su proceso de producción.

El primer capítulo constituye un análisis del entorno que rodea a Intélite, el cual está compuesto de clientes, proveedores, instituciones públicas y privadas, entre otras. Se inicia con los datos históricos de la empresa, sus antecedentes, orígenes y también se explica la situación mexicana ante la globalización y durante el año de surgimiento de la empresa; posteriormente, se presentan los análisis Sistémico y Contingente de la organización en base a los fundamentos básicos de autores de estas teorías. Finalmente, se presentan las conclusiones o diagnóstico de la situación del medio ambiente de este sistema.

En el capítulo dos, se describe y conceptualiza la organización Intélite Medios desde su dimensión formal; para ello, se inicia con la confrontación entre la estructura formal que la empresa dice tener y lo que realmente la caracteriza; se explica la tipología organizacional que le corresponde y se realiza un análisis sobre su ideario organizacional y sus objetivos. Posteriormente, se realiza un estudio sobre los aspectos que componen su estructura como organigramas, manuales de procedimiento, así como del grado de formalización y nivel de autoridad. Por último, se presenta un listado de áreas de atención urgente y los problemas detectados desde el aspecto formal.

En el capítulo tres, se presenta al objeto de estudio desde una perspectiva real a través de la aplicación de técnicas cuantitativas, lo que permite determinar la forma en que realmente funciona, así como detectar algunos problemas de estructura o productividad de la organización. En este apartado, el análisis se centra en la influencia de los actores organizacionales en los problemas detectados en el sistema. Se hace una reflexión teórico-metodológica de las estrategias de los actores involucrados para obtener poder y se detecta las características de los grupos formales e informales a los que pertenecen. Como conclusión capitular se realizó un análisis causal de los conflictos que, según se detectó en la investigación, no permiten el adecuado desempeño de la organización.

En el cuarto capítulo, uno de los puntos modulares de esta investigación, se realiza un diagnóstico de los problemas comunicativos existentes dentro de Intélite, para lo cual se tomó como punto de partida el problema medido en el capítulo anterior para conocer los costos económicos, energéticos, temporales o psicológicos que éste acarrea, además se analizó si este problema tiene que ver con causas de tipo comunicativo o informativo. Para la elaboración de este análisis fue necesaria la aplicación de una técnica cualitativa como la entrevista semidirigida para entender las capacidades comunicativas de los miembros de Intélite involucrados en los conflictos.

El quinto y último capítulo constituye una recopilación de los puntos más relevantes de los capítulos anteriores para construir y definir la cultura del sistema Intélite, además se explican los elementos que conforma cualquier cultura organizacional, los cuales sirven como parámetros para diagnosticar las deficiencias que presenta este sistema por la falta de elementos que integren a sus miembros a la búsqueda de objetivos comunes. En el tercer apartado de este capítulo, se expone una estrategia comunicativa como producto final de esta investigación, la cual tiene como objetivo la propuesta de soluciones, desde el punto de vista comunicativo, para evitar una crisis que derive en un conflicto y pueda elevar su productividad de forma eficiente.

En la conclusión, se retoma la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones y se reiteran las fortalezas y debilidades de Intélite. En este apartado, el investigador vierte sus experiencias durante la investigación y la relevancia de este trabajo durante su desempeño profesional. En el apartado bibliográfico, se encuentran todos los textos que fueron utilizados para el sustento

teórico de este trabajo de investigación, así como sitios de internet o diarios consultados durante su desarrollo.

En los Anexos, los cuales se agregan hasta el final, se encuentra las entrevistas realizadas a diferentes miembros de la organización Intélite, las cuales sirvieron de sustento en la elaboración del texto. La numeración de los anexos corresponden al número de los capítulos a los que pertenecen, por ejemplo, el Anexo 1 es parte del primer capítulo denominado Análisis del Entorno Organizacional.

También se anexaron otras herramientas metodológicas cualitativas o cuantitativas como encuestas, hojas de inspección, diagramas de flujo, entre otras, que fueron aplicadas para la detección de problemas y las cuales permitieron la elaboración de un diagnóstico sobre la situación que se vive en Intélite Medios, o en su caso el corporativo Intélite en general. La numeración de los anexos corresponden al número de los capítulos a los que pertenecen, por ejemplo, el Anexo 1 es parte del primer capítulo denominado análisis del entorno organizacional.

CAPÍTULO 1

ANÁLISIS DEL ENTORNO DE INTÉLITE

Intélite es una empresa experta en servicios de información procesada, a partir de conceptos novedosos y tecnología de vanguardia, en productos de análisis especializado. Se puede definir como una organización, ya que cuenta con más de dos personas que saben que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación, obtienen materiales, energía e información del ambiente; se integran, coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos y reintegran al ambiente los insumos procesados. (Fernández,1991:13)

Es decir, cumple con un ciclo de eventos que consiste en la importación de insumos, transformación y exportación de productos al ambiente, tratando de responder a las necesidades de los elementos que componen dicho ambiente. El entorno que rodea a Intélite, en gran medida, permite entender el por qué de sus aciertos y fracasos ante el mercado y en su desarrollo interno, por ello, en este primer capítulo se pretende proporcionar elementos para conocer de forma general el entorno que rodea a esta organización y sentar las bases del análisis profundo que se realizará en los siguientes capítulos.

Este capítulo está formado por cuatro puntos: Desarrollo Histórico, Análisis Sistémico, Análisis Contingente y Diagnóstico Situacional. En el Desarrollo Histórico, se intenta presentar una reconstrucción de los hechos que dieron origen a Intélite, sus principales actores, así como una breve descripción del contexto que se vivió en 1997, año de su creación.

Posteriormente se describen las principales transformación que ha tenido la empresa por orden cronológico y las causas de estos procesos de cambio. Por último se presenta la forma en que se desarrolla actualmente la organización, las empresas que forman al corporativo y los productos o servicios que proporciona.

En el Análisis Sistémico se describen las principales características del ambiente general que no interactúa directamente con Intélite y el ambiente relevante que caracteriza su funcionamiento. Se presenta el ciclo de eventos, específicamente del subsistema que se delimitó como campo de estudio, Intélite Medios, desde que ingresan los insumos, pasando por el proceso de transformación, hasta que se tiene el producto para comercializarlo.

También se determinaron las fronteras del sistema o subsistema, es decir, los departamentos que tienen contacto con el exterior y el número de organizaciones

que tienen contacto con Intélite. Por último, se hace una reflexión sobre el grado de interrelación de la empresa, tomando en cuenta los tres puntos anteriores.

En el Análisis Contingente se explican las características del ambiente, se determina el estilo de la organización y a partir de esto se analizan los problemas, obstáculos, contingencias y oportunidades que tiene la empresa en particular; asimismo, se analizaron los mecanismos para obtener información y la forma en que se realiza la toma de decisiones, si se encuentran centralizadas o no y que tan contingentes son esas decisiones.

Finalmente, se presentan las conclusiones del capítulo o Diagnóstico Situacional el cual consiste en una reflexión global de los tres apartados anteriores; simplifica en el grado de apertura que tiene la organización con su entorno, su capacidad de respuesta ante los estímulos, la necesidad o no de analizar a conciencia su entorno y su grado de interrelación con otras organizaciones.

Para la elaboración de este capítulo, fue necesario realizar entrevistas con personal de Intélite que ha estado desde los inicios formando parte de la organización, también a personal que tiene contacto directo con el entorno para conocer las condiciones bajo las cuales se llevan a cabo las interrelaciones entre la empresa y su medio. Asimismo, se realizó una entrevista con el director general de Intélite quien proporcionó datos valiosos para este trabajo de investigación.

Para la aplicación de dichas entrevistas se elaboró un cuestionario previo, pero se permitió a los entrevistados ahondar en los temas relacionados a este capítulo para tener una visión más amplia de los acontecimientos históricos de esta organización. Estas entrevistas se pueden encontrar al final de este trabajo de investigación en el Anexo 1.

1. DESARROLLO HISTÓRICO

Para poder comprender la situación actual de cualquier organización es necesario echar un vistazo a su historia, lo que nos permitirán analizar objetivamente el contexto en el cual tuvo su origen, así como las principales situaciones que le han llevado a configurarse de una u otra forma. En este primer apartado, se busca describir el surgimiento y desarrollo de la empresa Intélite, así como el entorno económico y político que existió antes y durante su creación.

Sobre su origen se hará referencia al año en que inició su funcionamiento, el personal con el que inició y las actividades que se realizaban. En el punto sobre sus antecedentes se hace mención de cómo surgió y de dónde se obtuvo la idea de formar Intélite, así como un breve repaso histórico sobre la situación de México ante la globalización, sistema económico que propició la existencia de empresas como la que estamos analizando; también se presenta de forma más específica la situación económica, política y social de México durante 1997, año en que se creó la organización.

La información que se utilizó para redactar el apartado referente a México ante la globalización se obtuvo del texto Cuadernos Americanos, cuya bibliografía se encuentra al final de este trabajo de investigación, asimismo, la información sobre la situación de México durante 1997 se obtuvo del diario *La Jornada* del 31 de diciembre de 1997; esta descripción histórica que a continuación se presenta, se basa en los puntos más relevantes de estos documentos.

Finalmente, se expone, en el punto sobre la actualidad, la forma en que está constituido al día de hoy la empresa de nuestro interés, lo que permitirá visualizar de mejor manera al objeto de estudio al que en capítulos posteriores se hará referencia.

1.1. ORIGEN

La empresa Intélite S.A. de C.V., inició sus funciones el 3 de septiembre de 1997, bajo la denominación de Elite Información, por una inquietud del Lic. Rodolfo Sandoval, Director General, de presentar una alternativa de información innovadora a ejecutivos, en la realidad de un México que se enfrentaba al nuevo reto de abrir sus fronteras al libre comercio y no contaba con las herramientas para constituirse en una competencia equiparable a la de economías de primer mundo.

La idea partió de la organización y sistematización de información, lo que le daba un valor agregado a la misma, a través del análisis especializado en distintos temas, para brindarle a los empresarios mexicanos elementos comparativos en la toma de sus decisiones.

El equipo que dio vida al proyecto estaba conformado por expertos en distintas áreas, dentro del sector público y privado, quienes implementaron sus

conocimientos para sentar las bases de lo que hoy se conoce como Intéllite, una empresa que ofrece servicios integrales para una comunicación estratégica, la cual busca posicionarse como el centro del conocimiento.

1.2. ANTECEDENTES

1.2.1. ATIS, UN ENSAYO PREVIO

A finales de los años 80, Rodolfo Sandoval, egresado de la Facultad de Derecho de la UNAM, realizó un primer ensayo empresarial que denominó ATIS, una empresa en donde se empezó con la idea, de una manera incipiente, de ofrecer indicadores objetivos de lo que implicaba la competitividad y el desarrollo dentro de la globalización y proporcionar una herramienta en la toma de decisiones de empresarios.

ATIS contaba con la representación del sistema tecnológico Infonet, que era la red telemática más importante del mundo, con acceso a 160 países a través de los protocolos X400, el correo electrónico en aquella época, los cuales permitían la sistematización de los procesos corporativos.

Esta sistematización fue la que dio lugar a lo que implicaba la nueva economía digital y por el otro lado a la infraestructura que se fue consolidando y finalmente se concretó en la internet, que tiene su origen como una red pública que el gobierno de EU utilizaba para la admisión a información confidencial.

La internet nació en el Departamento de Defensa de Estados Unidos, en 1960, como un proyecto de red de investigación en los ámbitos militares y científicos. Su finalidad era que un mensaje, en época de un conflicto bélico, pudiera llegar a su destino sin que fuera interceptado o perdiera parte de su contenido.

En la década de los 80, se convirtió en una red puramente científica, especialmente dentro de la comunidad universitaria. A finales de 1990, se convirtió en una red destinada a la comunidad científica y a la educación. Gracias a los avances tecnológicos y a la incorporación de empresas, la internet se convirtió en un auténtico fenómeno social al alcance de millones de usuarios en todo el mundo. (www.pass.es/intro/c.histo.htm)

En ese entonces, ATIS era una empresa que se dedicaba a organizar la información en México y traducirla al inglés, la información consistía en directorios de empresas mexicanas, como despachos de consultores, abogados o contadores, para que todos aquellos interesados en México en el exterior tuvieran una fuente de alternativas y encontrarán la posibilidad de propiciar negocios a partir de alianzas y fusiones. La principal aportación de ATIS al proyecto de Intélete fue la inquietud de estructurar la información a partir de una metodología, el talento humano y la tecnología.

1.2.2. CONTEXTO MEXICANO ANTE LA GLOBALIZACIÓN

Con la llegada de Miguel de la Madrid Hurtado a la Presidencia de la República, en 1982, se inician una serie de cambios estructurales en la política y la economía de México. En la política representa el arribo de un grupo de la burocracia en el poder denominado tecnócratas, que desplazó a los políticos de viejo cuño, cuya característica principal era la sensibilidad política sobre las necesidades de las clases populares, derivada del contacto constante a través de muchos años de desempeño en puestos de elección popular.

En economía, representó el abandono de la teoría keynesiana, el intervencionismo y el dirigismo estatal y del Estado benefactor vigente desde 1917, para dar paso a la teoría monetarista y al Estado neoliberal que revive los principios básicos del liberalismo clásico, basado en el individualismo, la igualdad de oportunidades, la libertad de hacer todo aquello que la ley no prohíba y en la existencia de un Estado que asegure por todos los medios la paz pública, garantice la propiedad, y propicie el crecimiento material.

La tecnocracia mexicana está representada por los tres últimos presidentes: Miguel de la Madrid Hurtado, Carlos Salinas de Gortari y Ernesto Zedillo Ponce de León, todos ellos tienen en común el hecho de haber cursado estudios de posgrado en prestigias universidades en el extranjero en Economía o Administración Pública. El arribo de los académicos al poder en México de manera importante se inició desde 1970, cuando la participación del Estado en economía se hizo más significativa.

Tanto en México como en otros países, los tecnócratas aplican criterios científicos a problemas sociales, tanto que sus programas político-económicos desatienden a los sectores populares; que favorecen con sus acciones al capital nacional y

extranjero; que tienen tendencias autoritarias y que los resultados más importantes de los programas de gobierno son observables en términos macroeconómicos que sólo benefician a las empresas y en la acentuación de la pobreza individual.

El ascenso de los tecnócratas en México está muy ligado a la crisis económica iniciada en los años setenta; en consecuencia su elección estaba encaminada a encontrar la solución a las dificultades económicas aplicando fórmulas y diseñando estrategias a partir del conocimiento de la ciencia económica. (<http://www.cegs.itesm.mx/hdem/globalizacion/index.htm>)

En 1979, bajo la administración de José López Portillo se plantó la necesidad de que México ingresara al GATT (Acuerdo General de Aranceles y Comercio) dejando de lado la economía cerrada para incorporarse a través de este organismo al comercio internacional; sin embargo, los empresarios nacionales consideraron riesgosa tal medida, pues significaba enfrentar la competencia extranjera y dadas las condiciones de nuestra industria manufacturera, aquello se traduciría en cierre de empresas y por lo tanto desempleo.

Ante tal escenario, el gobierno decidió mantener el proteccionismo sobre el sector industrial. La apertura comercial con el exterior se vuelve a plantear en el gobierno de Miguel de la Madrid bajo condiciones que hacían ver como un imperativo la integración de México al mercado mundial al coincidir la crisis interna con cambios importantes operados a nivel internacional.

Los instrumentos del cambio fueron las modernas teorías neoliberales (la teoría monetarista) representadas por las recomendaciones del Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, además el gran desarrollo tecnológico, especialmente en el terreno de las telecomunicaciones, que hacía posible la formación de grandes bloques económicos integrados por países geográficamente distantes, impulsando la globalización de la economía. Estas condiciones finalmente lograron poner fin al proteccionismo incorporando a nuestro país al organismo de comercio mundial a finales de 1985.

De acuerdo al planteamiento de la corriente neoliberal, originada en los Estados Unidos en los años setenta cuyo defensor más destacado es el premio Nobel en Economía en 1976 Milton Friedman, la crisis que vivían países como México se debía fundamentalmente a la excesiva participación del Estado en la economía, pues se había generado una enorme burocracia que consumía la mayor parte de

los recursos obtenidos por el sector público. La administración pública era ineficiente pues se recurría constantemente al déficit presupuestal acentuada por los actos de corrupción, la producción de las empresas públicas eran incapaces de enfrentar la competencia y el proteccionismo sólo había generado una industria costosa y de mala calidad.

Ante tal situación, las recomendaciones eran: el adelgazamiento del sector público a través de la privatización de empresas propiedad del Estado, la implementación de políticas austeras en el gasto público, reducir la burocracia, poner fin a las prácticas populistas como otorgamiento de subsidios, ajustar los gastos sociales y la inversión a la realidad económica y el establecimiento de la apertura comercial.

Estas medidas, según los economistas y administradores egresados de las universidades norteamericanas, entre los que se encontraba Miguel de la Madrid y sus asesores financieros, propiciaría el regreso de capitales expatriados y el aumento de la inversión extranjera que junto a una renegociación de la deuda externa en condiciones favorables lograría detener el endeudamiento e iniciar el crecimiento económico con estabilidad.

Los cambios se iniciaron a partir de 1982 de manera gradual acelerándose a partir de 1988, bajo la administración de Carlos Salinas, quien concretó la venta de importantes empresas de propiedad estatal como la banca, nacionalizada en tiempos de López Portillo y Teléfonos de México.

En materia de apertura comercial, en el sexenio 1988-1994, se logró la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, convenio que de manera definitiva lograba la integración económica de México a la economía global al formar parte de uno de los bloques económicos con mayor número de consumidores (www.cegs.itesm.mx/hdem/golbalización/indez.htm).

1.2.3. CONTEXTO MEXICANO DURANTE 1997

Durante 1997, se vivió en México una enorme paradoja: la que significaba la ampliación de espacios democráticos formales y el incremento de los índices de represión y violencia política. 1997 fue un año difícil, en el que se registraron en Guerrero, Oaxaca y Chiapas, básicamente, hechos de tortura, cateos contra comunidades enteras, allanamientos ilegales de domicilios, restricciones al libre

tránsito, desapariciones forzadas de personas, privación ilegal de la libertad, incomunicación e interrogatorios a civiles dentro de instalaciones militares.

Para el gobierno de Zedillo, ni la administración de justicia ni los derechos humanos fueron prioridad. El régimen le dio prioridad a las cuestiones comerciales y macroeconómicas; dirigió todos sus esfuerzos hacia el ámbito de la competencia internacional relegando las cuestiones de política interna a un segundo plano. (Jornada;1997:2)

1997 fue el año de parteaguas en el sistema político, el fin de la hegemonía priista dejó en la capital del país el primer gobierno electo del Distrito Federal y un reacomodo de fuerzas en la estructura social y política. En la peor derrota en su historia a manos del PRD, el 6 de julio de 1997, el PRI no sólo perdió la jefatura de gobierno de la ciudad y la totalidad de las diputaciones en disputa, sino que además su diputación cayó a 900 mil votos, es decir, ni siquiera cubrió el total de su militancia, calculada en un millón 200 mil afiliados.

Las elecciones del 6 de julio de 1997 cambian al país; Zedillo, pese a la resistencia de los partidos de oposición, logra la anhelada democratización. No obstante, el 22 de diciembre de ese año, el holocausto se produce en Acteal con el genocidio de 45 indígenas y la aparición de grupos paramilitares dispuestos a defender con armas su ideología. Con esto, los pasos andados en el proceso de diálogo con el EZLN retroceden, se cierra de nuevo la posibilidad de una paz en Chiapas y se paralizan los acuerdos para realizar reformas en materia indígena (Zea;1997:96).

Al margen de los discursos oficiales, se encontraba la cotidiana realidad de una sociedad que vivía angustiada por carencias generalmente ignoradas. De poco servían los esfuerzos por legislar y gobernar de manera distinta si en el ejercicio de las responsabilidades públicas no se consideraron como punto de partida algunos datos sociales que constituyen el reverso de las estadísticas del éxito macroeconómico oficial.

Encabezado por la inseguridad pública, la lista de calamidades nacionales relegaba a un lugar prácticamente irrelevante las condiciones de casi milagrosa subsistencia a las que el modelo económico dominante condenaba a los productores de la riqueza, es decir a los trabajadores y con ellos a sus familias.

Las políticas de estabilización y ajuste económico tuvieron enormes costos sociales que conformaron una deuda social en 1997 superior a la deuda externa de México. Las condiciones de los trabajadores mexicanos se debían tratar como una parte esencial de la política económica neoliberal que no se podía ignorar si en verdad se pretendía, más allá de las posiciones electorales, cambiar algo en el país.

En cuando a la situación económica, con una inflación acumulada de 14.98 por ciento hasta la primera quincena de diciembre de 1997, superior en 7.88% a la de diciembre de 1994 cuando estalló la crisis, el país enfrentaba el riesgo de no cumplir con la meta de reducir aquel proceso a 12%, como consecuencia del aumento en el precio de la gasolina.

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

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

En cuanto a la comunidad de negocios en México, 1997 fue un año caracterizado por los decesos de algunos de sus destacados miembros como Alejo Peralta, el creador de Lusacell y Grupo IUSA, Emilio Azcárraga, el magnate de la televisión en español, Guillermo Cañedo y Othón Vélez, pilares de Televisa que con su deceso favorecieron a TV Azteca.

También se tuvo la muerte de Mauricio Menache, presidente del conglomerado textil Mylion y uno de los miembros más destacados de la comunidad israelí. Luego falleció Francisco González, número uno de los medios de comunicación electrónicos e impresos en Monterrey, y más tarde sobrevino el deceso de Moisés Cosío, dueño de la Plaza de Toros, el Frontón México y accionista importante de Telmex (Jornada;1997:20).

La apertura del gobierno de Ernesto Zedillo hacia el ámbito de la competencia internacional favoreció el interés de empresarios mexicanos por participar de los beneficios que la economía global planteaba. Intélite surgió precisamente con la idea de prestar un servicio a estos empresarios que necesitaban ingresar al campo de inversión pero no contaban con la información indispensable para ello.

Intélite inició su labor en un ambiente lleno de oportunidades de crecer y, a pesar de que el país no se encontraba en circunstancias económicas idóneas, su contexto le ofreció los elementos para ofrecer un servicio especializado e innovador, que según su propio director general, es inexistente en el mundo y por lo tanto le daba la ventaja de acceder al mercado en sectores importantes.

1.3. PRINCIPALES TRANSFORMACIONES DE INTÉLITE

Como ya se mencionó, Intélite inició su desarrollo en septiembre de 1997 con un equipo de doce personas; a la cabeza se encontraba Rodolfo Sandoval, en la Dirección General, Francisco Gándara en la Dirección de Operaciones, Cristina Sánchez en la Dirección de Administración, Juan Carlos Zepeda en la Gerencia de Prensa, Alejandro Cano en la Jefatura de Prensa, y Verónica Muñoz en la Gerencia de Medios electrónicos, entre otros. El capital con el que se inició, según el propio Sandoval comentó en entrevista, fue modesto puesto que se constituía de sus ahorros y los de los iniciadores del proyecto.

A la semana de haber iniciado el funcionamiento de Intélite, Juan Carlos Zepeda decidió no continuar en esta organización, por lo que Alejandro Cano quedó a cargo de Prensa, y con esto empezó la búsqueda de metodología para simplificar y hacer eficiente la síntesis de medios impresos.

En ese entonces, se cubrían los 17 diarios nacionales más importantes como el Universal, El Nacional, Excelsior, La Jornada, Reforma, El Financiero, El Diario Oficial, El Economista, Novedades, El Herald de México, La Crónica, Uno más Uno, entre otros; en cuanto a revistas se cubría Proceso, Época, Quehacer Político, Impacto y Milenio y los principales medios informativos en radio y televisión.

Al mes de haberse iniciado la empresa, el Lic. Sandoval empezó a maquilar la idea de trabajar con prensa internacional y con agencias informativas, esto con el afán de tener una cobertura muy completa y una base de datos inédita. Al principio

se tenía una idea vaga de lo que se quería como empresa, por lo que la organización se enfrentó con ciertas dificultades, porque pasar la idea, que Sandoval sí tenía clara, del plano conceptual al plano real no fue un asunto sencillo.

Este difícil paso, consistió en la generación de metodología, trabajo cuantificado en tiempo y sobre todo en equipo; se hizo necesario capacitar al personal, elaborar diseños de formatos, hasta la propia comunicación interna y el diseño de redes de los sistemas de cómputo. Originalmente, Intélite se orientó por lo más importante, la información de coyuntura, pero se tenía que pasar a los trabajos sectoriales, esto pensando en los clientes prospectos de sectores como telecomunicaciones, industria automotriz, turismo, construcción, entre otros.

A la par de estas actividades, se empezó a realizar un análisis económico y político de la información y se entregaban trabajos sectoriales para ofrecerlos a corporativos. El análisis político y social. Al inicio Intélite duró mucho tiempo con un perfil de venta muy bajo y le costó trabajo darse a conocer; sin embargo, Rodolfo Sandoval siempre fue el motor de la empresa y contaba con el apoyo constante de su equipo.

Se empezó a producir para clientes del sector privado como Volkswagen o Cementos Apasco, y del público como la Presidencia de la República, entre otros, clientes que en su mayoría eran amistades que Sandoval había fomentado en su vida política y empresarial previa.

A mediados de noviembre de 1997, Intélite ya se encontraba más consolidado con una plantilla laboral más completa; por ejemplo, Prensa ya contaba con 25 personas divididas en las áreas de recorte, síntesis y edición, lo que hizo necesario un cambio de ubicación. Estas personas, denominados analistas, sintetizaban la información pero sin contar con una base de datos, por lo que la capturaban en word y guardaban en disquetes para su edición sectorial.

Prensa Internacional contaba con dos personas, ya se tenían establecidos 2 productos: Informa y Extracta y se cubrían las principales agencias informativas como Reuters, Notimex, Infosel, entre otras. Agencias Informativas dependían directamente de Verónica Muñoz, es decir, el área de Medios Electrónicos.

A principios de 1998, se contaba con alrededor de 50 personas; por lo que se contactó a Héctor Martínez, quien diseñó el primer software de Intélite, y junto a

Leticia Martínez desarrollaron el proyecto de captura de Intelicast, que simplificaría y homologaría el proceso de síntesis de información.

El objetivo era que el personal, en vez de escribir todos los días datos generales de las fuentes, tuviera una base de datos donde seleccionarlas, para que se le facilitara la captura y quedaran sistematizados los datos, estableciendo vínculos de información, sin necesidad de pasarlos por disquetes.

A Mediados del 98, Prensa ya Había crecido a niveles importantes, pero Radio y Televisión se había rezagado, por lo que se realizaron algunos cambios estructurales para emparejar las áreas Radio y Televisión con lo que se habla logrado con Prensa. Se traspasaron los avances logrados en prensa y televisión, es decir, se impuso un sistema de trabajo similar.

El esquema consistía en criterios de orden, se pusieron horarios estrictos y se realizaban seguimientos de productividad; el promedio de notas que se debían capturar oscilaba entre ocho y diez por hora; para esto se tuvieron que diseñar criterios de calidad y estilo de redacción. En radio y televisión se comenzó a capturar programas completos, ya que los analistas contaban con la experiencia, destreza y velocidad necesarios para esto.

Ante el crecimiento inminente del personal, se tuvo la necesidad de homologar procesos de trabajo, los cuales se concentraron en manuales de procedimiento que se entregaban a cada integrante nuevo con el afán de emparejar el nivel de productividad; además, se empezó a tener normas estrictas en cuanto a lo que se debía capturar y se implementó un sistema para verificar la calidad de dichas notas. Todo esto incrementó la productividad en 50%.

En ese tiempo, se unió al equipo de trabajo Neysa Ramón, quien se hizo cargo de sistematizar los criterios de calidad, los cuales también se integran en los manuales, lo que también ayudó de alguna manera con el avance de la productividad.

A finales de 1998, hay otra reestructuración en la que hay una especie de escisión; la parte de medios crece y se multiplica, se desarrolla una base de datos para la captura y se agiliza la edición de productos a partir de la sistematización de la información. La parte de productos crece, en particular Informa y Extracta y no así los productos Temas y Selectas. Sixto Moya se incorpora a Intélite y se hace cargo de los productos políticos y a la par se inicia el trabajo en la especialización

por género y por medio. Con ayuda de los coordinadores y analistas se comenzó a darle valoración a la información.

Para principios de 1999, los manuales completos ya eran una realidad, la parte de análisis de productos estaba a cargo de Sixto Moya en política y Adriana Zavala en la parte económica; La parte de análisis pasó a formar parte de la parte de producción. Cristina Sánchez se hace cargo de los productos, los cuales ya son un poco más evolucionados.

A mediados de 1999, hubo otra reestructuración, se pensó en integrar los procesos; Neysa Ramón manejaba el área de Calidad, los productos quedaron a cargo de las mismas personas y Alejandro Cano a cargo de Medios. A principios de 2000, se contaba con un sistema de calidad más avanzado y se iniciaron los seguimientos personalizados de los analistas, lo que permitió determinar que personal era eficiente y cual no.

A mediados de 2000, se realizó una penúltima reestructuración al nombrar a Neysa Ramón como encargada de Medios, a Alejandro Cano como director de Analiza Política, Eduardo Escápita como director de Analiza Economía y Cristina Sánchez se convierte en directora ejecutiva, entre los cambios más significativos.

Ya a finales de 2001, se maquila la idea por parte del actual director de Estrategia Sergio Ramírez de convertir a Intélite en un corporativo, es decir, compuesto por siete empresas con una oferta diferente al público y un servicio integral de soluciones estratégicas.

1.4. ACTUALIDAD

Intélite se compone de diferentes divisiones y filiales, las cuales ofrecen productos y servicios especializados acorde a necesidades y estrategias de cada cliente. Formalmente, los directivos dicen contar con seis empresas con independencia financiera y autonomía, que interactúan entre ellas para obtener sus insumos y lograr una amplia relación entre cliente-proveedor; que fue el resultado de una búsqueda de eficiencia y crecimiento. Estas empresas son:

- **Intélite Medios, Proveedora de Información S.C.**

Sintetiza lo publicado en los principales medios impresos y electrónicos, regionales, nacionales e internacionales, respetando la estructura de cada fuente, así como por los géneros. La información se actualiza de manera dinámica las 24 horas del día y es incorporada al sistema minutos después de ser publicada y difundida en la fuente original.

- **Intelite Consulting**

A través de personal experimentado en el análisis y desarrollo de sistemas, implementación de intranet's, Extranet's, entre otros, apoyados en lenguajes de programación tradicionales y de vanguardia y en administración de telecomunicaciones, bases de datos, WebServers y servidores en general, logra que los clientes tengan reducción de costos en tiempo, desarrollado, integración, implementación y mantenimiento de sistemas y aplicaciones informáticas.

- **Intélite Analiza**

Analiza estudia de manera semanal el impacto de los acontecimientos relevantes en torno a un tema o sector, presenta un panorama detallado de los escenarios del momento, con capítulos temáticos y apoyos gráficos que permiten comprender la evolución de las notas de coyuntura.

- **Inteli-TV, productora de Radio y TV, S.A.**

Ofrece servicios de pre-producción, post-producción y producción, cubriendo prácticamente todos los formatos de programas radiofónicos, televisivos, comerciales, documentales, videos y más, así como materiales y productos multimedia para su difusión on-line u off-line, broadcast o broadband.

- **Sigma Dos, Prestadora de Servicios S.A.**

Constituida como una opción en la investigación de la opinión pública en el país, así como en estudios de mercados y de viabilidad empresarial, Sigma Dos México, miembro de la ESOMAR, y de la red iberoamericana Sigma Dos, a través de un equipo de profesionales calificados en metodología cuantitativa y cualitativa, así como en técnicas avanzadas de análisis de datos, le ofrece a sus clientes sus

servicios para ayudarles y asesorarles en la recolección, sistematización y procesamiento de la información clave y oportuna en la toma de decisiones.

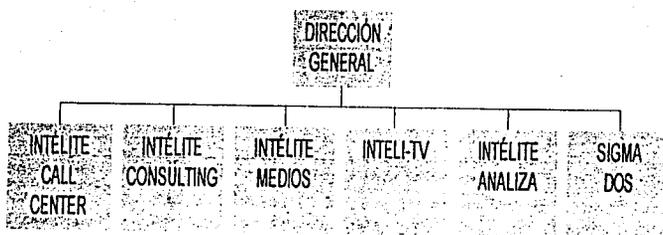
- **Intélite Call Center**

Realiza sondeos en diversos sectores productivos, públicos o privados en la búsqueda de prospectos de clientes, así como lleva a cabo la elaboración de metodología de seguimiento de servicio y necesidades de los clientes del corporativo vía telefónica.

A partir de la lectura y análisis de una cobertura de más de 200 fuentes nacionales e internacionales, los diversos productos disponibles en la página www.intelicast.net ofrecen la identificación objetiva y completa de la esencia de la información, ya sea desde un enfoque global o especializado. Actualmente, colaboran en Intélite más de 300 personas, 270 de ellos dedicados a servicios de información y análisis. En la Figura 1, se presenta el organigrama actual del corporativo Intélite, el cual tuvo que ser elaborado por el investigador para presentarlo en este reporte.

FIGURA 1

INTÉLITE



2. ANÁLISIS SISTÉMICO.

En la teoría de sistemas, la apertura al medio y la interrelación de las partes son dos premisas en las que los autores de esta escuela se basaron para analizar una organización. Los elementos distintivos, los atributos del sistema abierto y viviente, la identificación que les dan forma y la interacción entre subsistemas son algunas de las ideas más relevantes que se abordan en esta teoría.

Por ejemplo, E Tris, uno de los primeros autores interesados en el estudio de la organización como sistema, identificó algunas de las fuerzas que impactan desde afuera a las organizaciones; introdujo el concepto de sistemas sociotécnicos, que constituye una de las metodologías más innovadoras en el campo de las organizaciones e identificó los subsistemas de producción, mantenimiento de la estructura, fronteras, subsistemas adaptativos y gerenciales administrativos (Fernández;1991:50).

Por su parte, Daniel Katz y Roberth Kahn concentraron las ideas centrales de esta corriente expuestas por otros autores, las complementaron y difundieron. Además, consideraron al sistema como abierto y viviente en interrelación directa y continua con el medio que le rodea y propusieron elementos que caracterizan a los sistemas abiertos (Fernández;1991:52).

La Teoría de Sistemas abre el panorama fuera de las condiciones internas y presenta una visión más realista de las organizaciones con toda su complejidad: identificación de las partes o subsistemas de la organización y énfasis en la necesidad de identificar la interrelación de éstas entre sí, con el todo y con los elementos externos más importantes. (Fernández;1991:53).

Después de esta breve introducción respecto a los conceptos propuestos en la teoría de sistémica, se realizará el análisis de Intélite para determinar su grado de interrelación y principales características respecto al medio ambiente que le rodea o impacta directamente, tomando en cuenta algunos autores que contribuyeron a esta corriente.

Antes que nada es necesario definir lo que significa organización, Edgard H. Shein la considera como la coordinación racional de las actividades de cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad (Joss,1991:81). Shein señala que una

organización debe concebirse como un sistema abierto; es decir, que tiene múltiples relaciones con el ambiente y enumera las siguientes características:

1. La organización debe concebirse como un sistema con múltiples propósitos o funciones necesarias para integrar y coordinar.
2. La organización conlleva muchos subsistemas en interacción dinámica.
3. Dado que los subsistemas son mutuamente dependientes, sus cambios afectarán el comportamiento de los demás.
4. La organización existe en un ambiente dinámico
5. Las múltiples relaciones entre la organización y su ambiente dificultan especificar claramente las fronteras de una entidad dada. (Joss,1990:76)

Por su parte, George Michel define al sistema como un conjunto de unidades interrelacionadas de manera más o menos compleja y que actúan en función del todo. (Joss,1990:76). Como ya se ha mencionado, Intélite es un sistema dividido en seis empresas diferentes o subsistemas pero que se encuentran interrelacionadas de manera compleja para el logro de un objetivo común: prestar servicios de información y análisis mediante los cuales permite a sus clientes obtener información que crea valor con innovación tecnológica y metodológica.

Es pertinente mencionar que mi objeto de estudio particular será una de las seis empresas o subsistemas que conforman al suprasistema Intélite denominado Intélite Medios, Proveedor de Información S.C., que por definición de Hall y Fagen (Jahansen;1979:20), se convertirá al momento de su estudio en un sistema concreto.

Óscar Johansen Bertoglio (Johansen,1979:26) señala que los sistemas pueden dividirse en dos grandes tipos: sistemas cerrados y sistemas abiertos, la diferencia entre ambos reside en su comportamiento frente al medio, por lo que podemos inferir que Intélite es un sistema abierto ya que su comportamiento se ve directamente afectado por el medio ambiente.

Sin embargo, estos tipos de sistema son ideales ya que no pueden existir sistemas completamente abiertos porque esto significaría que desaparecería en la totalidad de su entorno al no contar con fronteras que delimiten sus elementos internos de los externos. Por otra parte, tampoco pueden existir sistemas y organizaciones completamente cerrados porque si no abren sus fronteras al exterior no podrán contar con lo necesario para su proceso de transformación.

2.1. AMBIENTE GENERAL

Las empresas se encuentran en un complejo entorno social donde forman una red de relaciones con proveedores, clientes, competidores, gobierno y otras instituciones. Este conjunto que enmarca las actividades de cualquier organización constituye su ambiente (Fernández;1991:275).

Cuando hablamos de ambiente general nos referimos a aspectos sociales, políticos, económicos, educativos o culturales que se encuentran en el entorno pero no interactúan de manera directa con la organización y dependen del tipo de empresa del que se esté hablando. En este caso, a Intélite, por sus características específicas, le corresponde una tipología determinada, la cual se obtuvo de las clasificaciones propuestas por algunos autores que se han dado a la teoría de establecer categorías.

Según Talcott Parsons (Joss,1990:82), quien divide a las organizaciones según su función o meta, Intélite es una empresa de producción, ya que se encarga de elaborar productos de que serán consumidos por la sociedad. Según Renate Mayntz, quien clasifica a las empresas por sus objetivos, Intélite es una empresa que tiene como objetivo el logro de cierto resultado o determinada acción hacia afuera. (Joss,1990:83)

Para Peter Blau y William Scott (Joss, 1990:81), quienes consideran que una organización debe cumplir ciertas funciones útiles si quiere sobrevivir, Intélite es una firma comercial puesto que beneficia a los propietarios de la organización.

Amatai Etzioni señala que el éxito de una organización depende en gran parte de su capacidad para mantener el control; así mismo, clasifica los medios de control aplicados a una organización en tres categorías: coercitiva, utilitaria, y normativa. Intélite, conforme a esta clasificación se denomina como utilitaria, ya que en este tipo de empresas su medio de control es de naturaleza financiera o de recompensas materiales ya que produce servicios de información (Joss,1990:83).

Por último, Daniel Katz y Robert Kahn (Joss,1990:84) proponen una tipología de la organización basándose en funciones de primer orden, es decir, aquellas funciones que una organización ejecuta como subsistema de la sociedad en general. Según esta clasificación, Intélite es una organización productiva porque se encarga de fabricar bienes, proporcionar servicios y crear riqueza para el público o para algún sector de la economía.

Según esta tipología, Intélite se caracteriza por los siguientes aspectos que conforman su entorno o ambiente que determina su toma de decisiones:

A) ENTORNO ECONÓMICO

Su entorno es principalmente económico puesto que es muy dependiente de la situación económica del país, así como del presupuesto asignado con el que cuentan sus clientes, en cada una de las organizaciones, para la utilización de los servicios que brinda Intélite, lo cual se ve reflejado en los ingresos financieros que determinan el buen funcionamiento de las empresas que forman al corporativo.

El recorte presupuestal de 3,375 millones de pesos que realizó el gobierno de Vicente Fox afectó de manera importante a algunos proyectos de venta que la empresa tenía por concretar con direcciones de comunicación social del sector público. Con empresas del sector privado también sucede que no cuentan con un presupuesto adicional para adquirir este tipo de servicio.

A) ENTORNO POLÍTICO

Influye de manera importante en el consumo de productos, en específico durante procesos electorales como el 2 de julio cuando se realizaron las elecciones presidenciales. En ese entonces, Intélite tuvo una gran movilidad en la cobertura de medios. Se tuvieron que cubrir tiempos extras e inclusive pedir apoyo temporal de personal en las áreas de medios electrónicos, agencias, radio, televisión y prensa.

B) ENTORNO SOCIAL

El interés de los clientes por adquirir el servicio nace debido a la necesidad de que, en este tiempo de alta competitividad, en el mercado se cuenten con parámetros de comparación para la toma de decisiones; sin embargo, este interés no surge hasta que se presenta la propuesta del personal de ventas. En muchas ocasiones la decisión o falta de conocimiento de la relevancia de contar con esta ventaja hace que se pierda la oportunidad de venta.

C) COMPETENCIA

Cuenta con un alto grado de competencia, aunque se debe reconocer que como corporativo ocupa uno de los primeros lugares en ventas; sin embargo, constantemente tiene que crear estrategias de innovación para superar lo que actualmente se ofrece en el mercado. Sus principales competidores son aquellos que recurrentemente son mencionados entre los clientes que cambian de empresa.

D) DESARROLLO TECNOLÓGICO

Intélite cuenta con una importante infraestructura tecnología, equipos de cómputo, telecomunicaciones y desarrollo de sistemas para asegurar la operación, así como la generación y distribución de productos de manera eficiente y oportuna.

A pesar de estos recursos, aún se podría tener tecnología más avanzada que haría más eficiente el proceso de producción como computadoras nuevas, dictáfonos, equipo de edición para Intélite Medios, particularmente en el área de televisión, mejores instalaciones para el personal de radio, entre otras cosas.

Después de haber descrito estos aspectos, es pertinente especificar que Intélite pertenece al sector comercial, su ramo es de servicios informativos, su giro es la producción de conocimiento informativo y comunicativo y su entorno es económico, político, social y tecnológico. Pertenece al sector comercial porque vende sus servicios y los recursos que obtiene de dicha venta le permite continuar con su funcionamiento.

Es una empresa de servicios porque comercializa intangibles, es decir no produce bienes materiales; sino que brinda servicios informativos y de conocimiento por medio de tecnología de vanguardia.

Su giro es la producción de conocimiento informativo debido al servicio de análisis especializado del contexto político económico y social de México y el mundo; su giro también es de producción comunicativa por la elaboración de programas de radio, televisión y material multimedia, así como el desarrollo de sistemas e implementación de intranets y extranets, según las necesidades de los clientes.

2.2. AMBIENTE RELEVANTE

El ambiente de una organización, según Rogers y Rogers (Fernández, 1991:277) está formado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización y es importante considerar por individuos del sistema en la toma de decisiones.

La definición de Roger y Rogers de ambiente antes expuesta considera tres puntos esenciales:

- a) Nos interesa el estudio del ambiente relevante para una determinada organización
- b) Al conocer y comprender a este ambiente se podrán tomar decisiones que afecten positivamente la vida y la efectividad de la organización.
- c) Esta dinámica es mejor entendida desde la perspectiva de sistemas.

Este apartado nos permitirá conocer las interrelaciones entre el sistema y su ambiente relevante y de que manera influye este en su composición interna y en su respuesta al exterior.

Everet Rogers (Fernández,1991:277) señala que lo relevante para cada organización varía según su estructura íntima, su giro o el sector al que pertenece, así como de su situación en tiempo y espacio. Ya se ha mencionado que el giro de Intélite es de servicios ya que proporciona servicios de información y análisis político o económico mediante la identificación objetiva y completa de los actores involucrados.

Intélite tiene una relación activa con su ambiente, en donde interactúa con proveedores, clientes, socios e instituciones que le brindan insumos o servicios para su funcionamiento. A continuación se presentan una lista de las empresas más importantes con las que tiene relación en su entorno y que constituyen su ambiente relevante.

PROVEDORES

- Class
- Product Line
- Oaxaca y Asociados
- Decif

- Mita
- Covar

CLIENTES

- AMDA
- Cámara de Senadores
- Caminos y Puentes Federales
- Casa de Bolsa Bancomer, S.A. de C.V.
- Cementos Apasco
- Cemex
- CEN del PAN
- CEN del PRI
- Comisión Federal de Telecomunicaciones
- Cooperativa Cruz Azul
- Dina Camiones, S.A. de C.V.
- Dupont, S.A. de C.V.
- Editorial Grijalbo, S.A. de C.V.
- Expansión, S.A. de C.V.
- Fianzas Monterrey Company, S.A. de C.V.
- Ford Motor Company, S.A. de C.V.
- Gobierno del Distrito Federal
- Instituto Electoral del Distrito Federal
- Instituto Electoral del Estado de México
- Oficina de la Presidencia de la República
- Omnibus de México, S.A. de C.V.
- SECOFI
- Secretaría de Gobernación
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- Secretaría de Turismo
- Senado de la República
- Servicios Aeroportuarios de la Ciudad de México, A.C.
- Volkswagen de México, S.A. de C.V.

SOCIOS

- Grupo Carso
- Grupo Rasa
- Grupo IUSA

OTROS

- Banco Bancrecer
- Aseguradora Génesis
- SHCP
- Tesorerías del D.F. Protección Civil de Miguel Hidalgo
- IMSS

Las interrelaciones entre Intélite y sus proveedores dependerán del insumo que necesite del exterior y el lugar o empresa que lo proporciona. Intélite cuenta con cuatro proveedores de base los cuales son:

- **Class**, proveedor de papalería, videos y audiocassettes,
- **Producto Line**, proveedor de consumibles como tintas, cartuchos de impresoras, e impresoras.
- **Decif y Mita** son proveedores de copiadoras, así como del servicio de mantenimiento a las máquinas.

Los demás artículos se adquieren por mayoreo en tiendas diferentes del centro de la ciudad de México. La relación entre el área de Recursos Materiales y Servicios Generales, encargada de proveer de este insumo, y sus proveedores en buena debido a que no se tienen conflictos en cuanto a los tiempos de entrega de los consumibles ni en cuanto al pago de los mismos. La adquisición de diarios y revistas se realiza por suscripción, por lo que diariamente llegan a las oficinas de prensa.

Intélite es un sistema inteligente que sintetiza, organiza y contextualiza la noticia realiza investigaciones y análisis complementarios y personaliza los productos conforme a los requerimientos específicos de clientes del sector público como la SHCP, Presidencia de la República, GDF, Cofetel y gobiernos de Colima y Tlaxcala, entre otros.

También cuenta con importantes clientes del sector privado como Telmex, Cemex, Apasco, Grupo ICA, Renault, Ford Motor Company, Volkswagen, entre otros. Las relaciones entre el personal de Intélite y sus clientes son totalmente formales en base a reglamentos y procedimientos a seguir establecidos.

Los socios más importantes de Intélite son Carso y Rasa, Grupo Carso invirtió en la empresa el equivalente a 37% de su valor total y Grupo Rasa mantiene un convenio con Intélite para la producción de un programa de radio que se transmite de 5 a 6 p.m. llamado Palabra por Palabra. Las interrelaciones entre las empresas que cuentan con una trayectoria estable y de prestigio.

Otras instituciones con las que tiene relaciones directas son el Banco Bancrecer para el pago de nómina a los empleados. La aseguradora Génesis que provee de servicio médico de gastos mayores a los empleados, la SHCP para el pago de impuestos y el IMSS también proporciona seguro médico a algunos empleados que por el tipo de puestos podrían sufrir un mayor riesgo. Con todas estas instituciones, Intélite mantiene una relación completamente formal, ya que no hay cabida para un trato informal por el tipo de regulaciones legales que las rigen.

2.2.1. AMBIENTE RELEVANTE DE INTÉLITE MEDIOS

El ambiente externo relevante de Intélite Medios, nuestro objeto de estudio, tiene las mismas características que todo el suprasistema o corporativo Intélite, ya que tiene los mismos proveedores, clientes, socios e interactúa con las mismas instituciones. Por otra parte, su ambiente relevante interno está integrado por todas y cada una de las empresas del corporativo que le provén insumos.

Las dos áreas de Intélite Medios que se interrelacionan directamente con otros sistemas del corporativo son Dirección de Medios, quien debe exponer periódicamente la situación en la que se encuentra la empresa, así como pedir autorización para los nuevos proyectos a Dirección General, la cual da la autorización o no dependiendo de los recursos financieros con los que se cuente.

La Subgerencia de Capacitación y Recursos Humanos tiene relación con el departamento de Recursos Materiales y servicios generales, ya que este departamento le provee de todo lo necesario para el proceso de transformación de la información desde hojas blancas hasta instalación de señales de televisión.

También se interrelaciona con SIE, proveedora de servicios administrativos, ya que esta empresa le provee el insumo humano para capacitar y laborar en algún área de Intéllite Medios. De todas las subgerencias, la de Operaciones interactúa más con el exterior que ninguna otra, ya que en ocasiones tiene contacto directo con los clientes que se interesan por algún servicio de Medios, para lo que debe consultar a su vez al departamento de comercialización o ventas para determinar el precio del servicio. También tiene relación con la Unidad de Monitoreo Regional del Estado de México al tener a su cargo la supervisión del proyecto.

2.3. CICLO DE EVENTOS

El ciclo de eventos es el proceso mediante el cual los insumos importados del exterior se transforman en bienes o servicios y se exportan de nuevo al exterior para su comercialización. A continuación se presentarán las características de los tres elementos que participan en este ciclo que son insumos, transformación y producción.

2.3.1. INSUMOS

Los insumos se encuentran en el ambiente, fuera de la organización, y son importados a la misma para ser transformados en productos. Para subsistir, las organizaciones requieren energía, personas, recursos materiales, financieros e información (Fernández,1991:14). En el caso de Intéllite, los insumos son los siguientes:

A) ENERGÍA

La energía es la capacidad que tiene un cuerpo para producir un trabajo, en este caso, la energía que interviene en el ciclo de eventos de Intéllite es la electricidad la cual se utiliza para mantener encendidas las computadoras personales, mantener la red, el sistema de captura y alumbrar al personal. La telefonía se utiliza para mantener comunicados a los miembros del sistema así como tener contacto con el cliente.

La gasolina se utiliza para el medio de transporte de los mensajeros que llevan al cliente el producto elaborado en Intéllite. Las señales de televisión como son

Cablevisión, SKY y Direct TV, así como los programas de radio y la transmisión de las agencias informativas se puede considerar también como un insumo energético debido a que no sólo dependen de la electricidad sino de la transmisión satelital de la información.

B) RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos de esta organización están compuestos por 300 profesionales en el área de comunicación y análisis de medios, ciencias políticas, psicología social, sociología, actuaría, informática, economía y finanzas, así como personal de intendencia y vigilancia.

C) RECURSOS MATERIALES

Los recursos materiales son artículos varios que se utilizan para la transformación de información en conocimiento y el buen desempeño del personal por el mantenimiento de las instalaciones adecuadas.

El Departamento de Recursos Materiales y Servicios Generales es el encargado de proporcionar este insumo que consiste en: sistemas de cómputo, impresoras, cartuchos de tinta, fotocopadoras, papelería en general, diarios, revistas, videograbadoras, grabadoras, cassettes de audio y video, audífonos, teléfonos, mobiliario, focos, equipo de telecomunicaciones, equipo receptor de señal de cablevisión, Sky, Directv, Multivisión, grabadoras de mano, tinta, correctores.

Este departamento tiene un stock de lo que se compra, es decir, un almacén donde se tiene guardado el material y se tiene cuantificado, sólo se compra mensualmente lo que se gasta durante este tiempo.

D) RECURSOS FINANCIEROS

Los recursos financieros de Intélite se generan a partir de sus actividades; desde 2001, la organización se convirtió en un corporativo compuesto en empresas con independencia financiera y un cierto grado de autonomía, es decir, las actividades o venta de los productos o servicios particulares de cada empresa

generan ingreso para el funcionamiento específico de la empresa que los vende, y si necesita algún servicio de otro de los miembros del corporativo deberá pagarle a ésta por sus servicios.

Por ejemplo, Intélite Medios vende síntesis informativa con valoración mediática, lo cual constituye la principal fuente para la elaboración de análisis de Intélite Analiza, por lo tanto Analiza compra esta síntesis a Medios y realiza su propio proceso de producción con esta información. Esta manera de obtener recursos, es la ideal, es decir, formalmente está establecida esta independencia financiera; realmente esto no se lleva a cabo

E) RECURSOS TECNOLÓGICOS

En cuanto a los recursos tecnológicos, actualmente la organización posee equipos de cómputo necesarios para la producción, copadoras, impresoras, televisores, radiograbadoras, receptores de agencias informativas, equipo de producción de radio y televisión, en resumen, cuenta con la infraestructura necesaria para la generación y distribución de productos.

F) INFORMACIÓN

La información que ingresa como insumo a la organización consiste en un mensaje que le permite realizar su transformación hacia un objetivo determinado, es decir, Intélite recibe información de su entorno político, económico, social y analiza su impacto en las empresas mexicanas; según el tipo de información que recibe es el tipo de sector al que dirigirá su estrategia de venta y elaborará productos específicos para cubrir la necesidad que se creará en el entorno de un determinado sector y le proporcionará herramientas para planear su forma de acción.

La información como insumo que recibe directamente Intélite es a través de los medios electrónicos, como televisión, radio y agencias, así como de medios escritos como prensa y revistas, de ahí la transforma en productos a través de metodologías específicas dependiendo del producto que desea obtener a solicitud específica del cliente. También recibe información de sus clientes, proveedores y todos aquellos con los que tenga contacto en el exterior.

2.3.2. TRANSFORMACIÓN

Se le llama transformación al proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos (Fernández,1991:15) . La transformación ocurre desde el momento en que los recursos materiales y financieros, la energía y la información ingresa a la organización hasta que sale de esta. En Intéllite Medios el proceso de transformación general, o más bien del que parten todas las áreas es el siguiente:

Se recibe la información de los medios, el personal capacitado le da un tratamiento específico, según la metodología de la empresa, y realiza una síntesis según el tipo de información que se debe tomar en cuenta y el tratamiento que se le da a cada género periodístico.

Posteriormente, lo ingresa a captura, lo cual se determina por la sensibilidad del analista, que debe estar capacitado para detectar de la información a ingresar, los actores principales, las estructuras estatales, las actividades relevantes, los tópicos o temas que trata la información y los dinámicos, rubro que depende de las necesidades específicas de un cliente o actor demasiado relevante en el entorno, y finalmente se ingresa a la página de internet de la empresa. La síntesis de información no es el único producto que ofrece Intéllite Medios; posteriormente se presentará un análisis de cada uno de los productos y sus procesos de transformación.

2.3.3. PRODUCTO

El producto es el resultado del ciclo de actividades coordinadas y controladas en la organización que suele reintegrarse al medio ambiente (Fernández,1991:15). Ya se ha mencionado uno de los servicios o productos más importantes de Intéllite Medios, que consiste en la síntesis y **valoración de la información**, que es el resultado de acciones coordinadas entre el analista, coordinador directo, departamento de calidad y el departamento de ventas, que tiene contacto directo con el cliente.

Existen algunos otros productos que esta empresa o subsistema ofrece los cuales son:

a) **Notificación Express** vía telefónica, Pager o electrónica minutos después de que la información de interés del cliente es difundida en los medios.

b) Clipping: consiste en la carpeta tanto impresa como de recortes periodísticos de notas, columnas y/o publicidad.

c) Versión Estenográfica: transcripción del contenido de las notas informativas, entrevistas, comentarios, opinión, mesas de debate o reportajes que aparecen en los medios electrónicos. En este formato se respetan las expresiones habladas de los actores.

a) Grabación de audio y video: reproducción de las notas informativas o emisiones completas en audio y video.

Intélite ofrece contenidos de alto valor de síntesis generales o especializados en formatos y características específicas en formatos y con características específicas para ser publicados en sitios y portales de internet, a través de diversos tipos de servicio: sin edición posterior, cápsulas seleccionadas y editada, sindicación y sitio espejo(www.intelicast.net). El control está determinado por las metodologías a seguir para la elaboración del producto y el seguimiento de calidad que se realiza el analista, que dependiendo de una serie de características aspira a ser un analista A, máxima categoría existente.

2.3.4. CICLO DE EVENTOS EN INTÉLITE MEDIOS

El ciclo de eventos es el conjunto de pasos que se siguen para la transformación de un insumo en un producto o servicio. A continuación se presentan cuatro cuadros sobre la forma en que se elaboran los principales servicios que produce Intélite Medios. En el Cuadro 1, se explica la elaboración de la síntesis informativa con valoración mediática, en el Cuadro 2, la forma en que se realiza una versión estenográfica, en el Cuadro 3, se explica el Clipping y en el Cuadro 4 se explica como se elaboran las grabaciones de audio y video.

CUADRO 1		PROCESO 1		
INSUMOS	TRANSFORMACIÓN			PRODUCTO
	PASO 1	PASO 2	PASO 3	
<p>Periódicos de televisión, radio y agencias informativas Personal Energía eléctrica y telefonía Equipos de grabación (videograbadora, grabadoras de audio, televisores, audiocassettes, audífonos)</p>	<p>TELEVISIÓN: Se graba el audio y el video del noticiario, se cambia el audio de la radiograbadora y se captura la información en una PC en Word.</p> <p>RADIO: Sólo se graba el audio.</p> <p>AGENCIAS: Se recibe la transmisión de las agencias informativas Infosel, Reuters y Notimex (de esta agencia se saca la información de internet). Las notas que no han sido capturadas se pegan en un documento de Word para que los analistas las editen.</p> <p>PRENSA: Se recortan las notas de los periódicos, se pegan en hojas blancas, se les fotocopia y los analistas las capturan.</p>	<p>Todos los medios siguen el mismo procedimiento para darle el estilo de redacción a Intélete, el cual consiste en capturar la información más importante en cinco líneas (máximo siete) y poner negritas a los actores principales, instituciones, así como detalles de relevancia. La información subsecuente se pone en viñetas y se procura sintetizar lo más posible la información. Cada género periodístico tiene un tratamiento en especial que todos los medios deben considerar por igual.</p>	<p>Una vez capturada la información, se ingresa a un sistema de captura en el cual se encuentran vectores como actores globales, estructuras estatales, actividades, lógicos y dinámicos, los cuales se seleccionan dependiendo de la información, se le pone hora, título, se valora la relevancia de la nota y se determina la fuente de donde se obtuvo la nota. Finalmente se acepta la nota y se ingresa automáticamente a la página de la empresa.</p>	<p>SÍNTESIS INFORMATIVA CON VALORACIÓN MEDIÁTICA</p>

CUADRO 2

PROCESO 2		
INSUMOS	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO
<ul style="list-style-type: none"> • Periódicos • Fotocopiadoras, cutter, reglas, pegamento, hojas blancas. • Señales de televisión, radio y agencias informativas • Personal • Energía eléctrica y telefonía • Equipos de grabación (videograbadoras, grabadoras de audio, televisores, audiocassettes, audífonos) • Computadoras • Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Se transcribe el contenido de las notas informativas, entrevistas, comentarios, opinión, mesas de debate o reportajes que aparecen en los medios electrónicos e impresos. • Se respetan las expresiones de los actores, es decir, se deja tal cual es transmitida la nota. • Se le da un tratamiento conforme al estilo de redacción de la empresa, siempre y cuando no se cambie la información. 	<p><i>VERSIÓN ESTENOGRÁFICA</i></p>

CUADRO 3

PROCESO 3		
INSUMOS	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO
<ul style="list-style-type: none"> • Periódicos • Señales de agencias informativas • Personal • Energía eléctrica • Fotocopiadoras, cutter, reglas, pegamento. • Computadoras • Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Se recortan las notas de los diarios, se pegan en hojas blancas, se fotocopian y se arma una carpeta por sector o cliente y se envían con los mensajeros. • En caso de que el cliente las solicite por mail, se pegan en un solo documento las notas procesadas por los analistas (las síntesis informativas que aún no se ingresaron a captura), y se envía a los destinatarios por correo electrónico. 	<p><i>CLIPPING</i></p>

CUADRO 4

PROCESO 4		
INSUMOS	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO
Videos o audios master de los noticiarios grabados. previamente grabados.	Se graban del master las notas o programas completos de radio y televisión que son requeridos por los clientes. TELEVISIÓN: <ul style="list-style-type: none"> • Se graban barras de colores • Se graba el logotipo de la empresa • Se graba la nota o programa requerido • De nuevo se graba el logotipo • Finalmente barras. • Se le pone etiqueta de presentación con el logotipo impreso de la empresa, la fecha y el nombre del programa requerido. RADIO: En esa área sólo se entregan los cassettes de la información con la etiqueta impresa de Intélite.	<i>GRABACIONES DE AUDIO Y VIDEO</i>

2.4. FRONTERAS

Las fronteras de la organización representan los límites entre el sistema y su entorno, que siempre están sujetos a interpretación, es decir, son flexibles y dependen de sus instancias (Fernández, 1991:281). Para entenderlo con mayor claridad, una frontera es un sistema o subsistema que se encuentra en contacto del interior al exterior, en donde se dan determinados límites de acción.

En este caso, los subsistemas de Intélite que tienen contacto directo con el exterior o interactúan con él son aquellos que obtienen directamente los insumos y

llevan al cliente el producto final. SIE, SC, proveedora de servicios administrativos, es una frontera que tiene contacto con el exterior para seleccionar el personal para todas las empresas del corporativo. De esta empresa se obtiene el insumo humano.

El Departamento de Recursos Materiales y Servicios Generales, dependiente de SIE con proveedores para abastecer a la empresa de empresas de los insumos materiales, los cuales se enumeraron en dicho apartado. El Departamento de Ventas tiene relación directa con el cliente del cual reciben la información sobre sus inquietudes e intereses y le ofrecen el servicio especializado.

En el subsistema Intélite Medios, el analista tiene contacto con el exterior al realizar la notificación express. Por ejemplo, Telmex, uno de los principales clientes de la empresa, solicitó este servicio, por lo que el analista al detectar una información de interés, (todo lo relativo a telecomunicaciones, regulaciones, precios, tarifas, competencia, etc), llama al cliente, le da la información, el medio en el que se transmitió y la hora, ya sea a su oficina, casa, celular o pager, según lo haya solicitado.

Las principales cabezas de las empresas tienen contacto con los clientes al ofrecerles el servicio; se realizan desayunos y comidas en el interior de Intélite y se realizan visitas guiadas por toda la empresa para que conozcan las áreas donde serán elaborados los productos que adquieran.

Por su parte, las fronteras particulares del subsistema de Intélite Medios son sus interacciones entre sus elementos con todas y cada una de las áreas: de SIE recibe el insumo humano y material, de Intélite Analiza, Inteli-TV y Sigmados obtiene recursos financieros, así como información sobre que factores debe tomar en cuenta para el proceso de transformación de sus productos.

Por ejemplo, si un cliente de Analiza le solicita un análisis sobre indígenas y su contexto, entonces Analiza solicitará a Medios que su valoración mediática ponga especial atención sobre este tipo de información, así como le requerirá la grabación que tenga que ver con este tema en especial.

Con Intélite Consulting, todos los analistas tienen contacto, y en general todos los elementos de los subsistemas de Intélite debido a que supervisa el desarrollo de los equipos de computo, mantiene el servicio en red y el sistema de captura que mete la información a la página de internet de la empresa.

2. 5. INTERRELACIÓN

Intélite tiene un alto grado de interrelación con el exterior, el cual es determinante en su constitución o forma de actuar de su interior y su grado de respuesta ante tal impacto; es, por lo tanto, una empresa abierta al entorno que la rodea y a la gran cantidad de empresas que interactúan con ella, desde que recibe sus insumos hasta que los transforma en productos.

Intélite es sensible a su entorno económico, políticos y tecnológico porque depende la situación económica del país, la que puede facilitar o dificultar la adquisición de recursos financieros, así como de información necesaria para la transformación de sus productos.

Intélite está compuesto por un gran número de subsistemas que no interactúan de forma simple y tiende a un mayor grado de formalidad, ya que cuenta con manuales de procedimiento para la elaboración de productos. Sus fronteras están definidas por todos aquellas áreas que tienen contacto directo con el exterior que son SIÉ, que obtiene recursos humanos y materiales del exterior

Por todo esto, se concibe a Intélite como un sistema informacionalmente abierto porque tiene un alto grado de interrelación con su entorno, de ahí obtiene insumos e información para el proceso de transformación y de las circunstancias que rigen dicho entorno dependerá la respuesta que se tenga hacia el mismo.

3. ANÁLISIS CONTINGENTE

Otra de las escuelas o corrientes bajo la cuales se han hecho análisis organizacionales es la Teoría Contingente en la que se da un peso muy importante a la influencia del medio ambiente o contexto, el cual podría considerarse como el estímulo; la forma en que una organización se estructura y funciona puede tomarse como la respuesta. En otras palabras, debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde (Fernández, 1991:54).

Joan Woodward, uno de los principales autores en esta corriente, realizó algunos estudios en empresas inglesas de diversas manufacturas y encontró una correlación entre el tipo de tecnología de una empresa y su forma de estructurarse. Con estos estudios fundamentó el hecho de que no todas las

empresas se conforman igual, sino que hay elementos diferenciadores, como la complejidad tecnológica que derivan en respuestas diferentes (Fernández;1991:54).

Otros dos autores pioneros Tom Burns y G.M. Stalker realizaron un estudio en 20 organizaciones inglesas en el año de 1961, en ese estudio respondían a condiciones estables o cambiantes del entorno; estos dos estilos son el mecánico y el orgánico. La aportación de estos autores es importante pues identifican de forma concreta cómo las demandas del medio ambiente afectan los estilos administrativos y su eficacia (Fernández;1991:56).

Por su parte, Paul Lawrence y Jay Lorsch realizaron estudios de gran relevancia en diferentes empresas de E.U. a mediados de la década de los sesenta. Su contribución más importante fue delimitar los impactos del medio ambiente en distintas partes de una organización a los cuales deben responder de forma diferenciada y especializada, pero deben contar con elementos integradores para tener una adecuada coordinación y colaboración de las partes.

Estas fuerzas integradoras también deberán definir claramente las metas comunes y procurar que los esfuerzos de las partes se dirijan a la optimización de la organización como un todo, la forma, la dirección y cantidad necesaria de elementos que lleven a la integración dependerán del medio y de sus demandas.

Como vemos, los estudios de estos autores nos permiten reconocer la existencia del medio o entorno como un elemento determinante en su funcionamiento a cuyos estímulos deberá buscarse una respuesta satisfactoria pero sin ocasionar un desquiciamiento que genere el entorno, los miembros de la organización deberán analizar los elementos con los que cuentan para satisfacer dicho estímulo o innovar alternativas que signifiquen una respuesta eficiente.

En este apartado se analizará las relaciones existentes entre Intélite y su entorno, las principales características del mismo, las fuentes que le originan incertidumbre, los mecanismos para obtener información y reducir dicha incertidumbre, así como su respuesta o toma de decisiones ante los factores que le afectan.

Antes de ahondar en la caracterización del medio ambiente es importante definir qué estilo de administración tiene Intélite para responder a su entorno, por lo que utilizaré la distinción que proponen Tom Burns y G. Stalker, quienes, como ya se mencionó, proponen dos estilos: el mecánico y el orgánico. (Fernández, 1991:55)

El estilo mecánico predomina en un medio estable, cuya estructura es formal, altamente diferenciada, define deberes y derechos articulados; tiene una jerarquía de autoridad formalizada y patrones de comunicación formales y esencialmente verticales. En este tipo de empresas la respuesta es lenta y poco efectiva por los formalismos necesarios para la toma de decisiones (Fernández;1991:55).

El medio ambiente de Intélite no es estable y aunque su estructura es parcialmente formal no se encuentran altamente diferenciados los deberes y derechos, ya que ante las necesidades del entorno se puede romper dicha formalidad. Sí cuenta con una jerarquía de autoridad puesto que en plano ideal se encuentran los puestos definidos y sus límites de acción; sin embargo, en el plano real, de vez en cuando se transgreden.

En cuanto al tipo de comunicación, se pretende hacer esencialmente horizontal; es decir, se transmite la información de arriba hacia abajo pero en ciertas ocasiones, los directores de empresa o del corporativo también interactúan con los niveles jerárquicos menores para transmitir objetivos en común de la empresa. En cuanto a la lentitud de respuesta no se puede utilizar para definir a Intélite, ya que en esta empresa la temporalidad y caducidad de la información amerita una agilidad de acción.

Por su parte, el estilo administrativo Orgánico se identifica por la flexibilidad e informalidad en la organización. Dentro de él hay una mayor interrelación y participación en los distintos niveles para la solución de problemas y la toma de decisiones, lo que implica una comunicación más frecuente. La delimitación de derechos y responsabilidades es más flexible, se revisa continuamente para adecuarlo a las demandas del cambio (Fernández;1991:56).

Como podemos observar, este estilo es más efectivo ante las demandas de un medio cambiante y dinámico y se acerca en un mayor grado a la forma de respuesta que Intélite tiene ante su entorno, ya que es flexible ante las demandas de sus clientes e informal si de brindar un servicio eficaz se trata; es decir, a pesar de que se tienen manuales y horarios de procedimiento, estos pueden variar si una información nacional o internacional que modifica el entorno político, económico o social y requiere de un tratamiento especial entre los profesionales de Intélite.

Durante las elecciones presidenciales, por poner un ejemplo, se tenía que cubrir la información que se generaba sobre los resultados preliminares, opiniones de personalidades como políticos e intelectuales de todo el mundo por lo que fue necesario cambiar la composición del equipo de trabajo; el horario de la cobertura de medios, se adquirieron mayores recursos materiales y se incluyeron recursos de captura correspondientes a las necesidades del contexto que se vivía.

En Intélate existe una constante participación de los directivos de todas las empresas del corporativo, para la solución de problemas; esto se debe a la especialización de las mismas cuyos integrantes requieren de presentar sus propuestas para resolver ciertos problemas con base en la experiencia de sus elementos. Es entonces lógico suponer que hay un mayor grado en la frecuencia de su comunicación interna, lo que originó cambios constantes ante la revisión de su composición.

Podemos concluir que el estilo de la organización Intélate no se puede definir completamente mecánico ni completamente orgánico, ya que de ambos toma características para su respuesta al entorno cuenta con una mayor orientación al estilo orgánico.

El estilo de la empresa de Intélate Medios también tiene una orientación orgánica debido a que en ocasiones se rompe la formalidad de los escalafones y orden jerárquico según la necesidad de sus miembros y su dinámica de acción de respuesta ante una contingencia. La comunicación es informal; en ocasiones sí se realizan juntas para analizar la situación de un área y la forma en que se solucionarán conflictos laborales o se implementarán medidas para reducir tiempos, pero son muy escasas.

Existe una continua interrelación entre los distintos niveles jerárquicos para la toma de decisiones, ya que cada situación es diferente y se deben conocer los puntos de vista diferentes para plantear un plan de acción, es decir, hay comunicación continua. La delimitación de derechos y responsabilidades es más flexible, ya que la cobertura de los medios así como la asignación de las actividades dependerá de las necesidades o contingencia que exista por la falta de personal o escasez de recursos materiales.

3.1. CARACTERIZACIÓN DEL AMBIENTE

Uno de objetivos de cualquier organización debe ser comprender el ambiente que lo rodea y una forma de lograr esto es a partir del estudio de sus principales atributos o características como son la turbulencia, hostilidad, diversidad, desintegración y escasez, las cuales se desarrollarán a partir de la taxonomía que propone Pilar Baptista. (Fernández, 1991:281)

A) TURBULENCIA

Un ambiente turbulento se caracteriza por cambios constantes, dinámicos y altamente impredecibles; un ambiente turbulento obstaculiza la labor de planeación y produce descapitalización en la empresa. Fenómenos como cambios en la tecnología, constantes modificaciones a las leyes mercantiles, la inflación económica, así como un mercado de gustos y valores variantes, son instancias que contribuyen a crear turbulencia en el entorno de una organización. (Fernández, 1991:281)

Indudablemente, el entorno de Intélite es turbulento. Vivimos en un país con una situación financiera inestable, es decir, en cualquier momento se podría suscitar algún tipo de inflación, aunque así no los reconozcan nuestros gobernantes, lo que obviamente dificulta la labor de planeación a los directivos de esta empresa. Sin embargo, esta característica de su ambiente le crea una oportunidad, ya que es una vía de atraer clientes interesados en conocer lo que sucede en México y sus repercusiones para algún sector en específico.

Los acontecimientos políticos que han ocurrido también le han abierto oportunidades de ofrecer servicios especializados tanto a clientes del sector privado como el público. Si bien no se puede omitir el hecho de que la situación económica le ha afectado de cierta manera, sobre todo en el sector público en el que se han suscitado recortes presupuestales, también se puede decir que los directivos de la empresa han aprovechado estas oportunidades que les brinda el entorno.

Intélite Medios, mi subsistema de estudio, al ser el área con la que partió Elite Información, es lógico suponer que de todo el corporativo ha sufrido mayores cambios por la turbulencia de su medio ambiente en cuanto a personal, tecnología, objetivos y por lo tanto se puede concluir que tanto Intélite como corporativo e Intélite medios tienen un alto grado de turbulencia.

B) HOSTILIDAD

Un ambiente hostil se caracteriza por ser dominante, estresante y arriesgado, su opuesto es un entorno noble y benigno, seguro, rico en oportunidades y controlable por la organización. Un ambiente hostil es un entorno que produce frustraciones (Fernández,1991:282).

En términos de competencia, el ambiente de Intélite es hostil y muchas de las decisiones que se han tomado desde el inicio de la empresa han sido arriesgadas porque pudieron haber sido un fracaso, sin embargo, como describíamos en la historia de sus inicios, se ha tenido un crecimiento veloz y se ha apostado sin temor a nuevos proyectos.

A pesar de esto, Intélite desde sus inicios empezó como una empresa innovadora que pretendía brindar una herramienta de información a los clientes ante el mundo globalizado y ahora como corporativo ofrece un servicio integral el cual difícilmente tiene competencia; sin embargo, por empresa separada del corporativo se enfrenta a mucha hostilidad en el mercado.

Por su parte, el ambiente del subsistema Intélite Medios es hostil ya que de todas las empresas es una de las que mayor competencia tiene y la que mayor movilidad de persona tiene; es decir, es cambiante, necesariamente está dominada por el tiempo de entrega del producto, ya que la información que recibe es continua y caduca de forma rápida. En estos momentos, necesita de mayor personal que no es proporcionado por falta de recursos financieros y tiene proyectos detenidos por lo mismo.

C) DIVERSIDAD

Se dice que un ambiente es diverso o heterogéneo cuando de los mercados de una organización son variados con sus características. Por lo general, las organizaciones grandes y complejas tienden a moverse en entornos diversos pues producen varios resultados (Fernández,1991:283).

El mercado de Intélite es heterogéneo ya que aunque se pretende colocar los productos entre ejecutivos o directores de área, dichos ejecutivos son parte de empresas sumamente diversas, que pueden ser desde industria automotriz, de construcción, telecomunicaciones, entre otras.

Como ya se ha visto, Intélite es una empresa grande, compleja y por contar con tantos servicios se mueve en entornos muy diversos; para cada producto hay un sin número de clientes con características muy diferentes, dependiendo del sector al que pertenezca.

Intélite Medios también tiene un mercado muy diverso, tiene productos que satisfacen los intereses de sus clientes y tiene la capacidad de adaptarse al medio y responder de forma eficaz en el plano ideal; sin embargo, si contara con más personal, mejor equipo y asesoría externa podría tener una respuesta mucho más efectiva al estímulo.

D) DESINTEGRACIÓN

Este atributo del ambiente se refiere al grado en que un determinado ambiente se encuentra organizado (Fernández, 1991:283). El medio ambiente de Intélite corporativo y en específico Intélite Medios, se encuentra totalmente integrado o organizado, existen las instancias necesarias para regular las actividades que realiza este tipo de empresa y del ambiente obtiene, de empresas establecidas, la mayoría de sus insumos.

A pesar de que no son muy estrictos por la flexibilidad que Intélite debe tener ante su medio ambiente, sí cuenta con reglas y normas para su funcionamiento y cumple con requerimientos y procedimientos legales, así como regulación de competencia y las relaciones que tiene con otras empresas tienen un alto grado de formalidad.

E) ESCASEZ

Un ambiente también puede clasificarse por su grado de abundancia o escasez, conceptos que se aplican a la definición del ambiente del cual depende una organización. La abundancia o escasez se refiere a las materias primas, recursos humanos, naturales y energéticos (Fernández, 1991:285).

En su ambiente hay un sin número de profesionales en el área de comunicación, ciencias políticas, sociología, informática, economía y finanzas que cubre el perfil para laborar en la empresa. También hay proveedores de todos los insumos materiales que necesita Intélite para transformar sus productos.

En cuanto a la energía eléctrica que necesita como insumo la adquiere al pagar su cuota y con la instalación adecuada y en caso de que le llegara a faltar por un apagón, cuenta con plantas generadoras de energía para que no se detenga el proceso de producción.

En el ambiente, Intérite puede obtener todos los recursos necesarios para funcionar, por lo que no podemos decir que existe escasez en ningún sentido. De ahí obtiene la información, personal, energía, recursos, entre otras cosas, para producir; también en el ambiente es donde comercializa sus productos.

3.2. FUENTES INCERTIDUMBRE

La combinación de los atributos del medio ambiente ante la situación de cada empresa del corporativo es una mezcla única de obstáculos, contingencias, coyunturas, oportunidades y problemas, los cuales se consideran como fuentes de incertidumbre para la organización.

Antes de abordar las fuentes de incertidumbre es necesario explicar que Goldhaber define la incertidumbre como la diferencia que existe entre la información disponible y la que en realidad se necesita. E.M. Rogers y R.A. Rogers la definen como el número de alternativas existentes con respecto a la ocurrencia de un suceso, junto con las relativas probabilidades de esas alternativas (Fernández, 1991:286). La incertidumbre significa para los miembros de una organización el hecho de no poder predecir correctamente todas las alternativas de un evento dado, lo que puede significar un obstáculo para responder eficazmente a su medio ambiente.

De acuerdo con un argumento de Pradip Khandawalla un obstáculo es algo con lo que una organización tiene que aprender a vivir, una contingencia es un evento probable, aunque no seguro, que idealmente la organización debe prever. Una oportunidad es una situación potencial de ganancia para la organización y finalmente un problema es simplemente aquel evento que afecta el desempeño de la organización de forma temporal.

Khandawalla también menciona que la mayoría de los obstáculos, contingencias, oportunidades y problemas que provienen del ambiente turbulento, hostil, diverso o desintegrado son identificables y deben ser evaluadas por los miembros de una organización (Fernández, 1991:285-286).

El principal obstáculo con el que ha aprendido a vivir Intélite es la turbulencia de su entorno a la que ha sido sometido, lo que derivó en constantes cambios en poco tiempo; a su vez esto constituye una oportunidad debido a que sus elementos se han acostumbrado a trabajar bajo esta dinámica y pueden tener una respuesta eficaz ante las contingencias que se suscitan. Obviamente bajo costos humanos altos, pero beneficios económicos para los directivos y socios de la organización.

El personal de Intélite debe trabajar bajo la presión de la caducidad informativa y esto podría ser visto como un problema debido a que se exige calidad y cantidad en un tiempo limitado y si se tienen algunas carencias de recursos humanos o tecnológicos la presión se convierte en algo contraproducente ya que se entrega un trabajo sin calidad y no completo. Por otra parte, constituye una oportunidad ya que contando con los elementos necesarios se puede ofrecer el mejor servicio y captar más clientes que busquen calidad a tiempo.

Esto es lo que reduce la hostilidad que tiene implícita la competencia; en este punto, se puede considerar como una oportunidad el que Intélite sea un corporativo y sean diversos los productos que ofrece, así como el tipo de mercado en el que los comercializa porque abre su espacio y no se reduce a unos cuantos clientes de un sector sino que accede a cualquiera que lo solicite.

Los cambios tecnológicos ocasionan turbulencia y con esto obstáculos al tener personal que no está capacitado para utilizar dicha tecnología pero es una oportunidad primero para los empleados que son capacitados y segundo para la empresa que contará con recursos humanos cada vez más especializados y pueda ofertar mejores servicios.

El depender de su entorno político y económico le crea un ambiente turbulento y a su vez contingente porque no se puede prever las acciones de actores políticos, ni la inflación que afectará a un país; sin embargo, abre mercados para ofrecer un análisis sobre todo lo que rodea a estos eventos impredecibles que necesitan de dicha información y esto es una oportunidad. Intélite se orienta en un mayor grado a la integración lo que le permite responder con mayor orden ante una contingencia; es decir, si hubiera caos en su ambiente no se sabría como partir para planear una estrategia alterna para resolver problemas que se susciten.

Las contingencias más comunes en Intéllite consisten en que surja un trabajo especial que amerite hacer actividades diferentes a las regulares y aparte tener que cumplir con estas, por ejemplo, si alguien falta se tienen que delegar mayores responsabilidades entre quienes sí asistieron. Otra contingencia es que se caiga el sistema y no haya captura por lo que se retrasa la clasificación de la información y su ingreso a la internet.

La diversidad en cuanto al mercado, por una parte, es una oportunidad pero a su vez una contingencia ya que cada cliente tendrá necesidades diferentes y habrá que crear una estrategia específica para solucionarlos.

Uno de los problemas que tiene Intéllite son la falta de comunicación interna tanto del corporativo en general como entre los elementos de cada empresa, los cambios de decisiones se transmiten de forma oral y pocas veces impresa o por mail. Otro problema es que se piensa que de parte de los empleados existe mucho compromiso hacia la empresa pero falta motivación para ello y en muchas ocasiones esto también afecta las relaciones con clientes a quienes, por problemas comunicativos, no se satisfacen sus necesidades ni se cubren sus expectativas.

En el subsistema Intéllite Medios la diferencia en salarios y falta de comunicación con las demás empresas del corporativo también son los principales problemas. Las contingencias actuales son la falta de personal porque no hay recursos financieros de sobra y algunos que faltan por no tener licencia por alguna enfermedad. Los obstáculos son que el equipo es lento y además no es el más adecuado para la transformación de los productos.

Las oportunidades son la amplia cobertura de medios que se realiza y la diversidad de mercado para el que trabaja, así como su capacidad de respuesta ante las contingencias. No hay mucho compromiso porque no se conocen con profundidad los ideales del director general, para quien lo más valioso, según sus propias palabras, es el personal. Dicho valor se pierde conforme baja la jerarquía en el corporativo o no se expone por los directores de área que ha tenido Intéllite.

3.3 MECANISMOS PARA OBTENER INFORMACION

La organización como sistema activo se informa continuamente. La calidad de este informar se le permite informar-a. Virtualmente, cada miembro, cada contacto

- clientes, compras, intermediaciones – es una opción de información, pero en realidad no todos informan igual, ni todos están informados. Se informa para trabajar repitiendo la tarea o detectado y resolviendo nuevos problemas, y se informa para mantener la coherencia y adhesión al conjunto (Ávila;2001:62). La información reduce la incertidumbre y es por eso que la organización busca señales informacionales de su ambiente; es decir, signos o mensajes que le indiquen cambios probables del entorno.

Es importante para una organización decodificar los datos que recibe de su entorno porque éstos le darán elementos para crear una estrategia de planeación sobre lo que necesita fortalecer o innovar. Intélate por el tipo de empresa que es, cuenta con un entorno rico en información el cual le sirve para su proceso de producción, pero también necesita que fluya la información en su interior para que todos sus miembros estén enterados del porqué son necesarias las innovaciones el proceso productivo.

Los mecanismos para obtener información también pueden ser llamados decodificadores del ambiente; en términos de comunicación, decodificar es traducir los signos de un mensaje a algo que tenga significado para nosotros. Con respecto al ambiente organizacional, consiste en saber interpretar los sucesos del entorno relevante de la organización. Estos decodificadores del ambiente son la retroalimentación, búsqueda de información, control directo interno, control directo externo y control indirecto (Fernández, 1991:286).

A) RETROALIMENTACIÓN

La organización recibe retroalimentación o feed back directo del ambiente, la cual puede ser positiva o negativa; es decir, recibe información de cómo se ve a la organización desde el exterior. (Fernández, 1991:287)

Intélate recibe la retroalimentación a través del contacto con sus clientes por medio de la página web de la empresa, en donde se solicita la información sobre los productos y se envían las quejas o algún otro mensaje que desee hacer llegar un cliente o quien visite la página.

Otra forma de retroalimentación se observa en la metodología que emplea Intelite Call Center para obtener información de cómo el cliente recibe el servicio, si está conforme con él o necesita algún otro tipo de atención; todo esto se obtiene a

través de una llamada telefónica con cierta regularidad a aquellos que tienen el servicio. También recibe retroalimentación a través de las áreas de la organización que tienen mayor contacto con el entorno como el área de ventas, adquisiciones y atención a clientes.

B) BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

No es necesario buscar la información de coyuntura sobre la cual se orienten las tendencias políticas y económicas porque este tipo de información se adquiere a través de la cobertura de medios nacional e internacional, más bien se busca información sobre las tendencias del mercado e intereses de los directores de comunicación por estar informados sobre las actividades del sector al que pertenecen.

Esto se realiza a través de Intélate Call Center, la cual realiza sondeos sobre prospectos de clientes y realizan el contacto telefónico con los directores de áreas afines a la comunicación; posteriormente concretan una cita para que un vendedor les realice una visita y les otorgue una clave de acceso para que conozcan lo que en la página de internet se ofrece. Cuando algún cliente se tenía como prospecto pero decide compara los servicios con otra empresa, el vendedor investiga con el cliente con qué empresa de la competencia adquirió los servicios y es una forma de obtener información sobre sus competidores.

C) CONTROL DIRECTO INTERNO

El Control Directo Interno se refiere a la reglamentación interna de la empresa u organización. Intélate, al contratar a sus empleados, les hace firmar un contrato en el que se establecen los derechos y obligaciones de la empresa hacia el empleado y viceversa; también se establecen las normas de comportamiento en los espacios de trabajo.

Otro tipo de control interno se encuentra plasmado en sus normas de redacción y algunos manuales de procedimiento a los cuales se deben apegar los trabajadores invariablemente. A continuación se presentarán dos ejemplos de control dentro de la organización, que reducen la incertidumbre y proporcionan la información de lo que necesita el interior del exterior.

Intélate tiene un proceso de selección de personal riguroso en el que los aspirantes tienen que cubrir con ciertas características o perfil para formar parte de la

organización. A los aspirantes se les aplican exámenes de redacción, ortografía, historia, geografía y a los seleccionados se les realiza un curso de capacitación, ya una vez en el área para la que se contrató se le capacita en los aspectos particulares de la empresa del corporativo a la que pertenecerá.

Por otra parte, el suministro de recursos materiales cada empresa entrega los viernes una requisición sobre los artículos que ya consumió y de los cuales necesita su reposición. El Departamento de Recursos Materiales reúne las requisiciones y solicita la autorización del Departamento de Administración y Contabilidad que entrega cheques por la cantidad requerida a nombre de los proveedores y finalmente se adquieren los productos.

D) CONTROL DIRECTO EXTERNO

El control directo externo sucede cuando una organización expande sus fronteras adquiriendo una nueva empresa que ya existía en el medio ambiente. En este caso Intélite tiene dos filiales en el Estado de México y Baja California y sobre las cuales tiene control directo en el lugar donde se genera la información.

Intélite no las adquiere sino que las crea con la experiencia que ya se tenía del corporativo en la ciudad de México y funcionan como las demás empresas del corporativo, con autonomía financiera pero dependencia en cuanto a las decisiones de Dirección General. En México se determina las actividades que se realizarán, los medios que se cubrirán y se envía personal especializado para capacitar a personal del estado.

E) CONTROL INDIRECTO

El Control Indirecto es la influencia de la organización al medio ambiente a través de campañas publicitarias o relaciones públicas. Intélite no realiza campañas publicitarias en medios masivos de comunicación, pero sí tiene un buen manejo de relaciones públicas con empresarios y políticos, lo que ha transmitido a los directores de las empresas o áreas, quienes tiene contacto directo e indirecto con los clientes.

Ya se ha mencionado, en Intélite se realizan recorridos por las instalaciones con el fin de dar a conocer las áreas donde se transforman los productos; se realizan desayunos o comidas a los invitados y esta es una buena forma de hacer publicidad vendiendo la atención a los prospectos de cliente.

Finalmente sólo resta señalar que en nuestro objeto de estudio, Intéllite Medios, también recibe la retroalimentación a través de Intéllite Call Center, busca información al seguir de cerca la programación o medios que cubren para obtener la primicia en la información y los análisis más completos y así ofrecer todas las opiniones o puntos de vista para proporcionar herramientas de trabajo a las distintas áreas del corporativo.

El control directo interno también está determinado por reglamentos pero son más informales, ya que se saltan en algunas ocasiones pasos o procedimientos sin perder el objetivo principal: producir síntesis informativa con valor agregado. En cuanto al control directo externo, las empresas que ha adquirido el corporativo realizan exactamente las actividades que realiza Intéllite Medios, por lo que el personal que capacita en estos estados son parte de esta empresa en México. Finalmente, el control indirecto es el que se hace para todo corporativo y no tiene sus propias formulas de relaciones públicas.

3.4. TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es la forma en que la empresa responde a los estímulos del exterior. En Intéllite, la toma de decisiones es centralizada; es decir, la última palabra depende únicamente de Dirección General y de sus colaboradores más allegados de acuerdo a sus intereses y expectativas que tiene para la empresa; sin embargo, sí toma en cuenta las opiniones de los directores de cada empresa que conocen el medio en el que trabajan, así como los recursos humanos y materiales con los que cuentan.

Generalmente las decisiones se toman basadas en la información debido a que es una empresa que trabaja básicamente con información, es difícil que sus integrantes no cuenten con este elemento. En ocasiones, es necesario tomar decisiones arriesgadas con poca información sobre la respuesta del mercado, de las cuales se puede tener resultados favorables o no.

Intéllite desde un principio apostó a la innovación y su director tenía una visión de ir siempre a la vanguardia y buscó los medios para que fuera posible, debido al buen desempeño que en general mostró Intéllite. Grupo Carso se interesó en aportar 38% del capital con el que ahora cuenta la empresa y eso demuestra la capacidad de Intéllite de responder ante los retos que se le presentan. En un inicio, se

contaba con la experiencia de los iniciadores del proyecto; sin embargo, no se contaba con patrones a seguir sino todo se fue armando mediante la experimentación y comprobación de procedimientos exitosos.

En Intélite Medios, la toma de decisiones las realiza el director de Medios, pero consulta en gran medida con sus subgerentes, pues actualmente llevan una relación laboral muy estrecha. Por otra parte, el director también deja en libertad a sus subgerentes de que apliquen sus estrategias de trabajo que mejor convengan puesto que ellos son quienes conocen mejor los procesos de producción y el personal con el que cuenta Medios.

4. CONCLUSIÓN

Intélite surgió como una propuesta informativa que no existía en el mercado ante la necesidad de contar con parámetros de comparación entre el medio tan competitivo que se abría al libre mercado; se creó y continúa en un medio turbulento, hostil y busca nuevos caminos comunicativos para no perder la vigencia que le da ser un corporativo que ofrece muchos servicios que si se estanca, puede perder la oportunidad del mercado tan diverso al que tiene acceso.

Intélite es particularmente vulnerable a los estímulos económicos y políticos; económicos porque depende la situación económica del país que puede facilitar o dificultar la adquisición o no de recursos financieros y del político porque le ofrece oportunidades para acceder a diferentes mercados.

La respuesta de Intélite ante su entorno es ágil, aunque en ocasiones no del todo eficiente. Sus elementos están acostumbrados a la turbulencia y hostilidad que desde sus inicios han estado presentes, primero por constantes cambios que en tan poco tiempo han acompañado a la empresa Intélite y segundo por la voraz competencia que invade el mercado. Intélite se interrelaciona con un sin número de organizaciones, lo cual es determinante en su constitución o forma de actuar de su interior; su grado de respuesta, toma de decisiones y estrategias de acción.

Sus fronteras están definidas por todos aquellas áreas que tienen contacto directo con el exterior que son SIE, que obtiene recursos humanos y materiales del exterior, Intélite Call Center, que busca prospectos de clientes, Ventas, que promueve el producto, los analistas que dan el servicios exprés o notificación telefónica y las relaciones públicas que los directivos fomentan con sus clientes.

Sus mecanismos para obtener información, a grandes rasgos, son buenos pero necesita mejorarse la forma en que los líderes de esta organización le dan lectura al entorno y generan respuesta.

Intélite es un sistema complejo ya que está compuesto por un gran número de subsistemas que no interactúan de forma simple; tiende a un mayor grado de formalidad, ya que cuenta con manuales de procedimiento para la elaboración de productos. Los problemas a los que se enfrenta son la falta de comunicación interna y la falta de compromiso por parte de sus miembros; su escasez se ve reflejada en los recursos financieros que a su vez originan escasez en cuanto al personal, menores salarios y dificultan la adquisición de tecnología para mejorar los procesos de producción.

En cuanto al grado de centralización, este concepto tiene que ver con la toma de decisiones o delegación de roles; en Intélite están delegadas las responsabilidades según las estructuras de cada empresa, ya que cada una de estas tiene autonomía en cuanto a su capacidad de respuesta al exterior; sin embargo, hay decisiones que afectan a todo el corporativo y son determinadas por el director quien da la última palabra sobre las acciones de mayor impacto.

Como hemos visto, Intélite es un sistema organizacionalmente cerrado e informalmente abierto; es decir, es cerrado en cuanto a la delimitación de sus fronteras debido a que las normas o procedimientos sólo rigen las interrelaciones en el interior y dichas normas no pueden extenderse hasta otras organizaciones porque estas tienen sus propias formas de desarrollo.

Es abierto porque tiene un alto grado de interrelación con su entorno, de ahí obtiene insumos e información para el proceso de transformación y de las circunstancias que rigen dicho entorno dependerá la respuesta que se tenga hacia el mismo. Por lo tanto, sería importante realizar un estudio más profundo de su entorno, ya que ésto fue sólo una observación general en la que se pudieron omitir detalles importantes para comprender en que procesos la empresa pudiera tener algún otro problema y que no se percibe a simple vista.

Actualmente, la organización busca nuevos procesos de transformación con ayuda de tecnología nueva, lo que en poco tiempo le permitirá ofrecer mejores productos; sin embargo, si continúa descuidando el factor humano como hasta ahora no podrá alcanzar las metas que se propone. La situación actual del entorno de Intélite le ofrece grandes oportunidades de conseguir las expectativas de los

directivos de la misma que consisten en posicionarse como la mejor opción en cuanto a servicios integrales para una comunicación estratégica y sobre todo para transformarse en el principal centro de producción conocimiento informativo.

Más que obstáculos, el entorno de Intélite le ofrece grandes oportunidades de éxito empresarial, todo dependerá de la actitud y capacidad de los líderes de la organización para poder leer correctamente la información que diariamente le brinda su competencia, proveedores, clientes, situación económica, política y social del país para saber como aprovechar sus ventajas.

Intélite debe aprovechar lo aprendido a lo largo de su corta historia, que ha sido muy sustancioso, y también de los errores para no cometerlos de nuevo; no debe perder de vista que en este momento tiene mucha ventaja ante sus competidores, pero tampoco debe dormirse en sus laureles y utilizar esto para alcanzar el futuro promisorio que le espera.

En el siguiente capítulo, analizaremos la estructura formal de esta organización, es decir, todo lo que Intélite dice ser en teoría, lo cual obtendremos a través del estudio de documentos oficiales elaborados para su funcionamiento, como manuales de procedimiento, organigramas, descripción de puestos, reglamentos internos, entre otras cosas. Este análisis, desde el aspecto formal de Intélite, nos permitirá encontrar las diferencias que la empresa tiene respecto a las actividades que realmente realiza y con ello daremos cuenta de los conflictos estructurales que obstaculizan su adecuado funcionamiento.

CAPÍTULO 2

INTÉLITE EN TEORÍA

En el presente capítulo, se pretende cumplir con el análisis del aspecto teórico de la organización, en el cual se explora, describe y conceptualiza a Intélite mediante la aplicación de teorías organizacionales. En este caso, el objeto de estudio es una empresa mexicana conocida como Intélite Medios, una empresa proveedora de síntesis informativa y valoración mediática.

En el punto 1, se presenta el marco teórico y técnicas a seguir en la investigación, así como reflexión sobre la dimensión formal del objeto de estudio; se especifican los pasos que se siguieron para la obtención de la información y se da un adelanto del marco teórico que se hizo sobre las teorías de la organización.

En el punto 2, se presenta una confrontación entre la estructura formal que Intélite Medios dice tener y lo que realmente la caracteriza. Posteriormente se explica el tipo de organización que corresponde a la empresa, según las tipologías establecidas por diversos autores.

En cuanto al ideario de la organización y los objetivos expuestos en el punto 4 y 5 respectivamente, se explica como fueron planteados y se analizan los problemas de la organización y sus objetivos, la correspondencia entre objetivos y misión, así como la congruencia entre objetivos y su estructura formal.

En este capítulo, se realiza un estudio exhaustivo sobre la estructura de la organización, en la que se conceptualiza el término cooperación, división del trabajo y grupos formales; luego se describe la estructura formal, la cual está representada en organigramas y manuales de procedimiento. Se analiza el grado de formalización, se describe el proceso formal de trabajo y se presenta un inventario de recursos humanos y tecnológicos.

Dentro de este apartado de estructura, también se hace referencia a la forma en que se ejerce la autoridad, la forma en que se da la comunicación en la organización y se describe el proceso formal de reclutamiento. También se hace un estudio sobre los estilos gerenciales que existen entre los directivos de Intélite Medios y se presentan las reflexiones sobre el tipo de organización a la que nos enfrentamos al investigar este objeto de estudio.

Por otra parte, se hace un listado de las áreas de atención urgente, así como los problemas detectados en la empresa y se proponen algunas posibles soluciones. Finalmente, se presentan las conclusiones del capítulo, las cuales encierran los comentarios parciales que se realizaron durante todo el capítulo. Este trabajo tiene

la intención de presentar el objeto de estudio desde su estructura formal y pretende la confrontación entre lo que dice ser de sí misma la organización y lo que realmente es.

1. MARCO TEÓRICO Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Con el fin de redactar este capítulo, con base en un apartado crítico adecuado, se tomaron en cuenta las lecturas consultadas y analizadas en el módulo dos del seminario taller extracurricular, en donde se revisaron teorías como el marxismo, la cual sienta las bases del capitalismo y nos aporta conceptos valiosos para este trabajo, como los de cooperación y división del trabajo.

Se estudió el enfoque clásico o teoría clásica, en la que se imponen reglas y procedimientos, se le da énfasis a la jerarquización y la autoridad pero se descuida notablemente el elemento humano. En contraposición, se analizó la teoría humanista, la cual se considera como la respuesta al descuido de la teoría clásica respecto al elemento humano. Los autores de esta teoría parten de una visión más completa de la naturaleza humana y su impacto en el desempeño y los logros de la empresa (Fernández;1991:42).

Por otra parte, se abordaron lecturas que nos permitieron profundizar en la teoría de sistemas, la cual ya había sido brevemente analizada en el primer capítulo, partiendo del hecho que un sistema es un grupo de entidades que son funcionalmente interdependientes para desempeñar alguna función o alcanzar alguna meta (Elliot en Salaman;1984:63). También se estudiaron las imágenes de la organización en el texto del mismo nombre del autor Garreth Morgan, en el cual se explora y desarrolla el arte de comprender a las organizaciones al teorizar creando imágenes subconscientes.

Autores que analizaron teorías como la motivación, comportamiento organizacional o grupos como Renate Mayntz, Amitai Etzioni, Stephen P. Robbins, Edgar Shein, Graeme Salaman o Kenneth Thompson, serán citados en este capítulo para enriquecer la descripción, exploración y conceptualización que del sistema Intelite Medios se realizó.

Con el fin de acercar al lector a la estructura formal de Intelite Medios se utilizó la técnica de investigación de campo denominada entrevista, ya que por la dinámica y características de esta organización es lo que aportó más elementos en la

construcción formal de dicha estructura. El tipo de entrevista que se realizó no estuvo estructurada ya que no se elaboró un cuestionario previo y más bien se trató de una conversación-diálogo en la que el investigador tuvo la libertad de expresar sus puntos de vista e intervenir cuando fuera necesario para hacer preguntas y centrar la charla.

Las entrevistas se aplicaron al personal de la empresa que tuvieron que ver con la elaboración de manuales, el ideario de la organización, así como subgerentes de área, quienes ya tienen experiencia en la materia y tienen un cargo clave en el proceso productivos de la empresa. Generalmente, las preguntas se plantearon tan rápido como el entrevistado fue capaz de comprender, debido al breve tiempo en el que se desarrollaban las entrevistas por las numerosas actividades que los entrevistados tenían para dialogar.

En el Anexo 2, se presentan las entrevistas realizadas al subgerente de Capacitación y Recursos Humanos, la subgerente de Medios Impresos, la asistente general de Intélete Medios, la subgerente de Operaciones, la encargada de Reclutamiento y al director de Estrategia. Las entrevistas no fueron transcritas de forma textual, lo que se hizo fue retomar los puntos más sobresalientes sobre las declaraciones de los entrevistados.

Para la descripción de este capítulo, se hizo uso de la experiencia adquirida durante meses de trabajo en este corporativo en la captura diaria de información y en base a las interrelaciones cotidianas con el personal de distintas áreas o empresas del corporativo; es por ello que en ocasiones se vierten las ideas y no se especifican las fuentes de donde se obtuvo la información.

2. ORGANIZACIÓN FORMAL VS ORGANIZACIÓN REAL

Intélete surgió como una propuesta organizacional que ofrecía a los empresarios mexicanos herramientas informativas para la toma de sus decisiones ante un México que se dirigía a pasos agigantados hacia el sistema económico que proponía la globalización económica. El tener la información en sus manos, le daba al empresario el poder de elegir porqué camino acceder al éxito económico y al prestigio en el mercado en el que se movía.

Esta situación no es nada raro en las organizaciones mexicanas, en donde se reproduce una a una el modelo social y la forma en que se manipula el poder, centralizado en unos cuantos bajo una estructura jerárquica de explotación.

Intélite Medios es una de las siete empresas que forman parte del ahora corporativo Intélite, la cual cuenta con una estructura parcialmente definida. Por la reciente decisión de crear esta división empresarial Medios es un sistema que se encuentra en proceso de búsqueda de estabilidad de sus miembros y directivos y busca eficientar sus actividades para ofrecer un servicio de calidad.

Aunado a esta transición por la que atraviesa la empresa, se encuentra la reciente anexión al equipo de trabajo de Medios del nuevo director de empresa, quien trabaja actualmente en una redefinición de la forma de realizar las actividades de los miembros para cumplir con la misión del corporativo con calidad y oportunidad.

Las labores que hasta ahora se habían venido realizando en la organización se encuentran definidas en manuales de procedimiento de todas las áreas operativas, así como la estructura que se tenía hasta la llegada del nuevo director se encuentra representada en organigramas; sin embargo, no todas las áreas se encuentran representadas ni cuentan con guías de procedimiento, porque han sido creadas apenas hace un par de meses.

Intélite Medios ha sufrido un sin número de reestructuraciones por lo que ha llegado el momento de estabilizarse y fortalecerse, por otra parte, la forma en que suele responder ante los estímulos del entorno del corporativo determinará la forma en que sus directivos decidan que permanezca ante tal situación.

Una organización con una estructura definida no es sinónimo de un funcionamiento adecuado, porque depende de quién ponga en marcha las reglas. Intélite Medios ha aprendido a trabajar frente a los cambios constantes y ha respondido con altas y bajas pero en lo general no ha tenido una estructura claramente definida para desempeñar sus funciones. Es verdad que necesita una definición para especializarse; sin embargo, si no se da esto finalmente, seguirá funcionando y arrastrando los vicios que tiene hasta ahora.

Cuando se menciona que no ha tenido una estructura exactamente definida, se trata de explicar que debido a los constantes cambios en las áreas de la empresa y el crecimiento veloz de la organización, no se ha contado con el tiempo para estabilizarse y por lo tanto, los procesos de producción, estructura de autoridad o

composición por área ha dependido de la forma en que los directivos han decidido responder a los estímulos del entorno.

3. TIPOLOGIA DE LA ORGANIZACIÓN

Diversos teóricos han hecho el intento por establecer una tipología de las organizaciones, agrupándolas por características similares entre ellas, basándose en distintos vectores como su función, formas de establecer el control de sus miembros, tipo de objetivos, rasgos estructurales, formas de constitución, entre otras cosas.

En este apartado, se pretende ahondar en la definición del tipo de organización que corresponde a Intélite según las clasificaciones propuestas por algunos autores como Talcott Parsons, Renate Mayntz, Peter Blau, William Scott, Amatai Etzioni, Daniel Katz, Robert Kahan, Woodward y Perrow, a quienes se menciona en el primer capítulo.

Talcott Parsons (Joss;1990:82) destaca cuatro tipos de organización basados en la función o meta que tiene ésta; el primero, que denomina Organización de Producción, se encarga de elaborar productos que serán consumidos por la sociedad. El segundo tipo de organización busca objetivos que generen y distribuyan poder dentro de la sociedad; este tipo se orienta hacia metas políticas.

La Organización Integrativa es el tercer tipo que considera Parsons y está encaminada a motivar la satisfacción de expectativas institucionales y asegurar que las partes de la sociedad funcionen de manera compacta. Por último, llama Organización para el Mantenimiento de Patrones en la se que trata de asegurar la continuidad de la sociedad por medio de actividades educativas, culturales y expresivas.

Según la clasificación de Parsons, Intélite Medios se puede considerar como una empresa de producción, ya que se encarga de elaborar productos que serán consumidos por la sociedad.

Renate Mayntz (Joss;1990:83) propone una clasificación de las organizaciones tomando en cuenta sus objetivos, de esta manera, las organizaciones pueden ser de tres tipos o categorías:

- a) Las que se limitan a la coexistencia de sus miembros, a su actuación común y al contacto recíproco que esto exige.
- b) Las organizaciones que actúan de manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para ese fin.
- c) Las que tienen como objetivo el logro de cierto resultado o determinada acción hacia fuera.

Según esta clasificación, Intélete Medios se ubica dentro de las empresas del tercer tipo, las cuales pertenecen a la vida económica, la administración, la política, los partidos, las instituciones de previsión social y las asociaciones benéficas.

Por su parte, Peter Blau y William Scott (Joss;1990:81) consideran que una organización debe cumplir ciertas funciones útiles si quiere sobrevivir. En su análisis de las organizaciones, utilizan como base principal de su clasificación o tipología el siguiente criterio: ¿quién se beneficia de la existencia de la organización?, y para responder esto plantean cuatro tipos de organización:

- a) Asociaciones de beneficio mutuo
- b) Firmas comerciales, que benefician a propietarios y/o directivos
- c) Empresas de servicios, que benefician a sus clientes
- d) Organizaciones de bienestar común, que benefician al público en general.

Estos autores consideran que la supervivencia de cada tipo de organización dependerá de su capacidad de ser útil; por lo tanto, Intélete Medios se considera como una firma comercial debido a que beneficia al propietario, directivos y socios de la empresa con las ganancias que se obtiene de la venta de sus productos.

Amitai Etzioni (Joss;1990:83) dice que la tensión más evidente entre las necesidades de la organización y las de sus participantes se localiza en el campo del control de la organización; considera que el éxito de una organización depende en gran parte de su capacidad para mantener el control de los que participan en ella.

Etzioni clasifica los medios de control aplicados a una organización en tres categorías analíticas: física, material o simbólica. De ahí que la mayor parte de las organizaciones queden comprendidas en tres tipos:

- a) Coercitivas alternativas
- b) Remunerativas-Utilitarias
- c) Normativas-Morales

Intérite Medios, conforme a esta clasificación, es una empresa utilitaria ya que su medio de control es de naturaleza financiera o de recompensas materiales; es decir, produce servicios y productos informativos y de la comercialización de los mismos obtienen una ganancia.

Daniel Katz y Robert Khan (Joss;1990:83) proponen una tipología de la organización basada en factores de segundo orden. Consideran como función de primer orden a aquella que una organización ejecuta como subsistema de la sociedad en general, en tanto que los factores de segundo orden pueden reflejar aspectos específicos de la estructura, la naturaleza de las transacciones y muchas otras propiedades organizacionales. Según las funciones de los factores de primer orden, se dan cuatro tipos de organizaciones:

- a) Productivas
- b) De mantenimiento
- c) De Adaptación o adaptativas
- d) Político-administrativas.

Intérite Medios se clasifica como una organización productiva porque se encarga de fabricar bienes, proporcionar servicios y crear riqueza para el público o para algún sector de la economía, es decir, proporciona elementos a los ejecutivos para la toma de sus decisiones a partir de diferentes contextos.

Los autores Woodward y Perrow (Salaman;1984:79) utilizan la tecnología como base para la clasificación de organizaciones; Woodward agrupó a las firmas de acuerdo a la similitud de objetivos y técnicas de producción y las clasificó de acuerdo con la complejidad técnica de sus sistemas de producción.

Conforme al tipo de sistemas de producción, Woodward propuso tres tipos de tecnología:

- 1) Producción unitaria y en serie a pequeña escala
- 2) Producción en serie a gran escala
- 3) Producción en masa y procesos de producción

Intélite es una empresa cuya tecnología le permite producir en serie a gran escala; diariamente se transforman cientos de notas de cerca de 200 medios nacionales e internacionales y si no contara con procesadores de palabras o equipo para grabar noticiarios de radio o televisión, así como receptores de agencias, sería imposible capturar ese número de notas diariamente.

Por su parte, Perrow atribuye una importancia considerable a la naturaleza de la materia prima que procesa la organización; concibe que la materia prima cambia en relación con dos variables: su comprensabilidad, su estabilidad y variabilidad. Argumentó que la tecnología es una baje mejor para comparar las organizaciones de los diversos esquemas que existen ahora (Salaman;1984:82). Perrow encontró cuatro tipos de tecnología que permite clasificar a las organizaciones.

- a) Industrias artesanales
- b) Rutina
- c) No rutina
- d) Ingeniería

Según esta clasificación, Intélite Medios entra dentro de la clasificación de rutina, ya que los procesos de transformación de la información son los mismos, no varían en su uso y práctica. Todos los días en los distintos horarios existentes en la empresa se transforma la información con los mismos procedimientos.

También se puede considerar como una industria artesanal ya que a cada nota se le da un tratamiento especial y se considera única, es una labor de un autor que le imprime el estilo de la organización pero también el suyo al sintetizar la información que considera más relevante.

4. IDEARIO DE LA ORGANIZACIÓN

El ideario organizacional está formado por el conjunto de valores que deben compartir los miembros de la organización, la misión social que los conduce y la visión o proyectos a futuro que tengan los miembros del sistema. A continuación se enlistan los elementos que conforman el ideario de Intélite; para la obtención de esta información se realizó una entrevista con el representante legal de la empresa quien fue el creador de la misión, visión y valores organizacionales, dicha entrevista se encuentra en el Anexo 2 de este trabajo de investigación.

La misión de Intélite consiste en **"Transformar la información en conocimiento"**, su visión es **"Contribuir al desarrollo personal y el éxito empresarial"**, y sus valores son el **conocimiento, la innovación, el profesionalismo, la imparcialidad, el desarrollo y la honestidad.**

Intélite no contaba con una identidad en cuanto a la forma en que se visualizaba, la misión que tenía ante la sociedad, así como los objetivos y valores que sus miembros debían compartir, por lo menos no estaban escritos en ninguna parte ni los conocían todos los empleados de la empresa, tan sólo los más allegados al director general quien tenía una idea clara de lo que quería ofrecer a los empresarios mexicanos, a su personal y a donde pretendía llevar a Intélite.

En cuanto se incorporó al equipo de trabajo el actual representante legal de la empresa comenzó a elaborar el ideario de la organización partiendo, según él mismo definió en una entrevista (Anexo2), de los llamados "círculos de calidad", los cuales pueden entenderse desde tres perspectivas.

- A) Un grupo de personas que se dedican a realizar procesos para eficientarlos.
- B) Un grupo de personas que constantemente innovan para mejorar lo establecido.
- C) Un grupo de personas que se dedican a profundizar sobre algún tema.

Se tomó en cuenta la necesidad de profundizar sobre la misión que los empleados tienen frente a la misión de la empresa, para lo que se les cuestionó lo que sabían de la organización, su responsabilidad ante la misma y se determinó que la misión debía ser *Transformar la información en conocimiento.*

La información obtenida de los medios de comunicación se transforma con la metodología adecuada para cada sector empresarial, lo que le brinda al cliente un conocimiento y con ello herramientas para la toma de sus decisiones. Dicha metodología se elaboró conforme a los requerimientos específicos de cada cliente y por ello, cada producto se elabora como un servicio personalizado.

Según el director de Estrategia, la visión de la empresa contiene dos objetivos específicos, el primer consiste en *Contribuir al desarrollo personal*, lo que significa comprometerse con los empleados a su crecimiento profesional por medio de herramientas como la capacitación. El segundo objetivo consiste en el *Desarrollo empresarial*, del cual ya hemos hablado y significa darle al empresario la

información sobre los sucesos que le afectan a su empresa directa o indirectamente, así como conocer su competencia y saber como puede ganarle el mercado.

En los Valores se desglosa la significación de la misión y visión de Intélite; el conocimiento abarca todo lo que es asimilado por la sociedad a través de los medios y lo que los elementos de Intélite han aprendido durante su transcurso de vida y especialización profesional. La innovación consiste en lo que busca Intélite en recursos humanos y tecnológicos para introducir nuevos conceptos que hagan eficiente los procesos de elaboración de productos, la oferta de nuevos servicios y así presten mejores herramientas a los clientes.

Los valores en Intélite no tiene ningún efecto integrador o desintegrador, ya que, como mencionaba, muy pocos los conocen y los que saben de ellos estuvieron dentro del equipo cuestionado para determinar el ideario de la organización por lo que se supone que consensaron para determinar que serían los que Intélite debía adoptar como propios.

El profesionalismo tiene que ver con el compromiso de la empresa ante los clientes y la instrucción con la que cuenta cada uno de sus elementos para desarrollar un trabajo de calidad. La imparcialidad es la forma en la que se le da tratamiento a la información, es decir, con total objetividad que no tenga implícita ninguna tendencia por parte de quien transforma la información.

El desarrollo es la oportunidad que Intélite da a sus clientes de poder crecer a partir de la ventaja que le proporciona la información sobre el sentido que deben de tomar sus decisiones y, por otra parte, la capacidad de crecimiento que tiene los empleados al pertenecer a esta organización. La honestidad es uno de los valores más importantes porque de este depende la veracidad y la forma adecuada de aplicar los criterios que en Intélite se han establecido como la manera en que se quiere presentar la información ante sus clientes.

5. OBJETIVOS

Renate Mayntz señala que el objetivo de la organización debe considerarse lo que realmente guía las decisiones, lo que en la organización orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico (Mayntz;1990:75). Los objetivos

de Intélite, como ya se mencionó, son el *Compromiso Económico*, el *Compromiso Social* y el *Compromiso Profesional*.

El *Compromiso Económico* consiste en generar ingresos para pagar salarios, adquirir recursos materiales y el funcionamiento en general de Intélite. El *Compromiso Social* se refiere a contribuir al desarrollo del lugar en el que está ubicada la empresa; en este caso, Intélite contribuye al desarrollo y el éxito empresarial de los ejecutivos mexicanos mediante herramientas como la información que le ayudan en la toma de decisiones

El *Compromiso Profesional* consiste en contribuir en el desarrollo del personal que labora en la empresa y convertirse para el cliente en una empresa confiable por su honestidad, objetividad y capacitación de su personal. Al igual que el ideario organizacional, la información que se obtuvo sobre los objetivos de Intélite fue a través de la entrevista realizada al director de Estrategia, quien con base a las expectativas del director general, los concentró en las tres frases antes expuestas.

5.1. PROBLEMAS DE LA ORGANIZACIÓN Y OBJETIVOS

En cuanto al objetivo de compromiso económico, los problemas a los que se enfrenta la organización al tratar de cumplirlo son la limitada adquisición de recursos económicos que las ventas de los productos y servicios originan y que impiden mejorar salarios, contratar a más personal, adquirir mejor equipo tecnológico, concretar proyectos y continuar con el adecuado proceso de transformación de la información.

En el Compromiso social, los problemas a los que se enfrenta Intélite para cumplir este objetivo son la difícil tarea de satisfacer las necesidades de un mercado tan heterogéneo como al que ofrece sus productos y servicios la organización. Con el fin de acceder a una clientela más nutrida, Intélite se compromete a atender a cada cliente según sus expectativas específicas; sin embargo, por la mala situación económica que enfrenta la organización, no cuenta con los elementos necesarios para cumplir con este compromiso y lo que hace es echar mano de los elementos existentes originando mayor presión y una entrega de producto o servicio deficiente.

Finalmente, los problemas a los que se enfrenta Intélite al tratar de cumplir el objetivo o compromiso profesional están aunados a los dos puntos anteriores, es

decir, no se puede contribuir en el desarrollo del personal que labora en la empresa con salarios que no corresponden al trabajo desempeñado y la presión a la que se someten los recursos humanos para entregar productos y servicios de los clientes. A pesar de que el constante conocimiento que trae consigo la información al empleado, la falta de capacitación hace que éste pierda el interés y se someta a una rutina sin comprometerse o dar más de sí.

En cuanto a los clientes o empresarios para los que Intélite quiere dar herramientas, la falta de recursos le limita al no poder satisfacer eficientemente a cuanto cliente tenga necesidades específicas. A pesar de que se promociona como la mejor empresa en soluciones integrales, la realidad es que carece de recursos económicos para llegar a serlo. Como vemos, existen contradicciones entre los objetivos racionales y la operación irracional, es decir, entre los objetivos que la empresa aspira alcanzar y la realidad en la que se basa para alcanzarlos.

Por otra parte, es importante mencionar que los objetivos no están claramente establecidos en ningún manual o algún otro documento oficial de la empresa; para poder analizarlos en este capítulo fue necesario realizar una entrevista al representante legal de Intélite, quien finalmente recopiló información y creó los objetivos de la organización.

A pesar de estar claramente definidos, estos no son transmitidos a los empleados, lo que impide una clara identificación de hacia dónde se dirige la empresa o lo que guía las actividades. La metodología sobre la elaboración de las entrevistas se encuentra explicada en el apartado teórico y metodológico de este capítulo.

Renate Mayntz (Mayntz;1990:89) señala que las organizaciones con objetivos definidos, sólo de una manera general pueden amoldarse a los cambios de la situación exterior y a los deseos variables de los miembros con mayor facilidad. Si bien es cierto que Intélite se amolda a los cambios de la situación exterior, los directores de la empresa no suelen tomar en cuenta los deseos variables de los miembros y un ejemplo de esto es el no compartirles los objetivos bajo los cuales deben orientar sus funciones.

5.2. CORRESPONDENCIA ENTRE OBJETIVOS Y MISIÓN

Dentro de los objetivos de Intélite, sí existe una correspondencia entre objetivos y misión, lo cual consiste en *Transformar la Información en Conocimiento*, que en

este caso es el fin que persigue la empresa. Según Mayntz (Mayntz;1990:75) el objetivo es algo a que se aspira y que tal vez será alcanzado algún día, en tanto que un fin es algo que se cumple continuamente y por tanto, es una prestación continuada.

En Intélite Medios, diariamente se cumple el fin o misión que se ha impuesto debido a que, por el tipo de tratamiento que se le da a la información con metodología específica, se convierte en conocimiento para los clientes que tienen acceso a ella y esto contribuye a alcanzar los objetivos que la empresa tiene definidos.

El mantener a los clientes informados sobre su situación general en el mercado permite que continúen contratando los servicios, que estos generen ingresos a la empresa y se cumpla con el compromiso económico y social de la organización del que ya hemos hablado.

En Intélite Medios se sintetiza la información con base a criterios previamente establecidos, las cuales se crearon y se aplican por personal profesional en el desempeño de su trabajo. Al saber esto, el cliente debe sentirse satisfecho por ser atendido con profesionalismo y puede tomar con mayor claridad sus decisiones y con esto queda cumplido el compromiso profesional que se establece en la empresa al transformar la información. Como se puede observar, la misión de la empresa, la cual se cumple día a día, contribuye en un acercamiento a los objetivos a los que Intélite pretende llegar.

5.3. CONGRUENCIA ENTRE OBJETIVOS Y ESTRUCTURA FORMAL

Como ya se había mencionado, los objetivos de la organización no están escritos en ningún manual, los valores y la misión se encuentran en cuadros institucionales por todo el edificio pero casi ningún empleado, sólo el director general del corporativo, el representante legal de la empresa y los principales directores de la organización tienen el conocimiento del ideario de la organización y lo que representa, los demás empleados los conocen más bien en la práctica y por la inercia de los procedimientos, pero no los tienen claramente definidos, ni saben cuál fue el procedimiento para su obtención.

Renate Mayntz (1990:100) señala que el objetivo tiene que ser desmembrado, primero en cometidos parciales o actividades particulares, reuniendo después

estos en un esquema dinámico, en una articulación de puestos y en una ordenación de instancias. Según esta percepción, Intélite desglosa parcialmente su objetivo en actividades particulares que son desempeñadas por un personal que ocupa puestos específicos para cumplir con dichos objetivos, lo que se verá mejor representado cuando se describan los puestos del organigrama de Intélite Medios.

En cuanto al compromiso económico, todas las funciones de los miembros están orientadas hacia la obtención de un lucro y existen puestos que vigilan el cabal cumplimiento de los procesos, atienden a clientes y vigilan que están satisfechas sus expectativas; sin embargo, hay que reconocer las acciones de los miembros de Intélite que están limitados por las decisiones de Dirección General, Contabilidad y otras direcciones que están relacionadas con el Área de Comercialización.

El objetivo económico en ocasiones no se cumple y es por ello que actualmente la empresa se encuentra en una mala situación económica, que impide un funcionamiento óptimo y el cumplimiento de las expectativas de los empleados. Con esto, no se cumple el segundo objetivo que consiste en el compromiso social de brindar desarrollo a los empresarios mexicanos, pues al no contar con suficiente personal, ni recursos para ofrecer todos los servicios especializados de cada cliente requiere, no se puede considerar como una opción confiable para los empresarios.

En cuanto al compromiso profesional, este objetivo se cumple parcialmente debido a que sí se entrega un trabajo profesional a los clientes, es decir, la calidad con la que se transforma la información generalmente sí se cumple; sin embargo, ha habido ocasiones que por la presión en la que se tiene que sacar el trabajo, el factor tiempo y la falta de planeación de los productos o servicios, no se entregan adecuadamente y se pierden clientes.

Por otra parte, el compromiso profesional con los empleados de la empresa se cumple vagamente o inclusive no se cumple, ya que la falta de motivación, salarios justos, capacitación constante y posibilidades de ascenso son casi nulos dentro de la empresa. Se ofrecen otras ventajas como el apoyo en situaciones personales, pero esto se da de manera informal y depende de la forma de trabajo de cada subdirector de área.

6. ESTRUCTURA

En términos generales, una estructura es el ensamblaje de una construcción, un orden relativamente duradero de las partes de un todo; en una organización, la estructura es un modelo relativamente estable de la misma.

Según Mayntz (1990:105), para poder definir con mayor exactitud la estructura de la organización es preciso preguntarse los requisitos de cierta estabilidad relativa, por lo que en este apartado se analizarán requisitos como la cooperación de los miembros que forman parte de Intélite, la división del trabajo, los grupos formales; así mismo, se describirán manuales de procedimientos, se explicará el proceso formal de trabajo, el grado de formalización y se presentará un inventario de recursos humanos y tecnológicos.

6.1. COOPERACIÓN

Intélite Medios es una empresa proveedora de servicios de síntesis y valoración mediática de la información publicada en los principales medios impresos y electrónicos regionales, nacionales e internacionales. La síntesis informativa, la cual se realiza respetando la estructura de cada fuente y género al que pertenece, es actualizada de manera dinámica las 24 horas del día e incorporada al sistema minutos después de ser publicada y difundida en la fuente original.

La valoración mediática consiste en el análisis de la presencia en medios nacionales e internacionales de los principales actores económicos, políticos y sociales, así como de su competencia. Incluye la valoración de tendencias de la información y destaca los aspectos más relevantes en la cobertura.

La empresa busca optimizar el tiempo del cliente con los servicios que ofrece y para ello cuenta con una plantilla de personal capacitado cuya cooperación contribuye con este objetivo. Según Marx (1975:259), la cooperación es la forma de trabajo de muchos que, en el mismo lugar y en equipo, trabajan planificadamente en el mismo proceso de producción o en procesos de producción distintos pero conexos. Según Frederick W. Taylor, (Fernández;1991:39) debe haber una cooperación muy cercana entre los que planean tareas mentales y los que ejecutan tareas manuales para lograr una adecuada integración de funciones.

La cooperación de los miembros de Intélite Medios se logra a partir de una división específica del trabajo en grupos formales. Según Shein (1982:136), los grupos formales son aquellos que deliberadamente conforma un gerente de empresa para realizar una tarea específica claramente relacionada con la misión organizacional. La forma de lograr la cooperación es a través de una metodología y reglamentación que a través de la experiencia se fue creando en la empresa según las necesidades de cada área

Los grupos formales que existen en Intélite Medios para cumplir la misión organizacional son cuatro: la Subgerencia de Medios Electrónicos, la Subgerencia de Prensa, la Subgerencia de Capacitación y Recursos Humanos y la Subgerencia de Operaciones, las cuales dependen del director de Medios.

La división de puestos indica el tipo de actividades que son realizados por los empleados, así como la capacidad de coacción que por el nivel jerárquico cada miembro tiene sobre sus subordinados. Según Mayntz (Mayntz;1990:51), cuanto mayor sea el número de personas que cooperan en el cumplimiento de un fin específico, tanto más ocasión habrá para una diferenciación por razón de la división del trabajo.

La Subgerencia de Medios electrónicos tiene a su cargo las áreas de Televisión, Radio y Prensa Internacional, en donde se sintetiza y valora la información de noticieros nacionales e internacionales de televisión, noticieros de radio que tengan mayor rating y la consulta en internet de medios informativos internacionales. El factor común en esta área es la forma en que es transmitida la información vía satélite a receptores radiales o sistemas de audio y video como Direct TV, MVS, Cablevisión o Sky, así como a la red internacional o internet. Estas áreas se caracterizan por transformar la información de medios masivos de comunicación.

La Subgerencia de Prensa tiene a su cargo las áreas de Prensa, Síntesis, Revistas y Agencias, en las cuales se sintetiza y valora la información de medios impresos nacionales e internacionales, así como la información transmitida por las agencias de noticias Notimex, Reuters e Infosel.

La Subgerencia de Capacitación y Recursos Humanos se caracteriza por tener un fin administrativo, ésta se encarga de reclutar personal, capacitar analistas y coordinadores y tiene a su cargo todo lo relacionado con altas y bajas del

personal, vacaciones, permisos, papelería, revisión de horarios, de horas extras, así como la planeación de cursos para el proyecto de Intélite regional.

La Subgerencia de Operaciones está encargada de asegurar el proceso en Intélite Medios, vigila y coordina que todo funcione adecuadamente y en ocasiones tiene contacto con clientes que contratan servicios. Por otra parte, se encarga de darle seguimiento a los proyectos que se aprueben para las demás áreas, coordina el Comité de Administración de Catálogos y el proyecto regional que tiene Intélite por concretar en Toluca. Una de sus labores más importantes consiste en ser el vínculo de enlace con las demás empresas del corporativo.

El director de Intélite Medios y los subgerentes forman un grupo, que tomando en cuenta a Shein (Shein;1982:139), desempeñan funciones de coordinación, vínculo entre varios departamentos, resuelven problemas cuando el proceso de la información es compleja, toman decisiones consensadas y generan nuevas ideas o soluciones creativas. El personal a cargo de los subgerentes, que forman cada área y son los coordinadores y analistas, son grupos de trabajo cuya función es realizar una tarea compleja e interdependiente.

Debido a las continuas reestructuraciones que ha habido en Intélite y la reciente incorporación del actual director de Intélite Medios a su puesto, aún no quedan bien formados los grupos y establecidas las actividades de las subgerencias de Operaciones y Capacitación, que son las de constitución reciente; en cambio, el de las subgerencias Medios Electrónicos y Prensa sí lo están. El tipo de cooperación que hay en las áreas que corresponden a estas subgerencias es formal, ya que se tienen bien delimitados los puestos y actividades que desarrollan coordinadores y analistas.

6.2. ORGANIGRAMA

La estructura de una organización es un modelo relativamente estable, el cual determina la división de cometidos, la distribución de los puestos y la ordenación de las instancias, lo cual puede ser deducido en esquemas fijados parcialmente por escrito (Mayntz;1990:105).

La forma más común y práctica de representar dicha estructura de una organización es a través de un organigrama, aunque, como Mayntz señala, esta ordenación no necesariamente coincide con los modos de proceder dentro de una

organización, pero permiten una visualización de los puestos existentes, el nivel jerárquico que ocupan y el tipo de actividades que desarrollan.

Debido a los constantes cambios que han ocurrido en Intélate Medios, aún no se tiene establecido el organigrama general de la empresa; sin embargo, algunas de las subgerencias que lo integran cuentan con un organigrama de las áreas que le competen, esto delata la falta de formalización que existe en gran parte de la empresa y la urgencia en que ésta encuentre estabilidad frente a tantas reestructuraciones para poder delimitar adecuadamente su estructura.

Como ya se ha mencionado, Intélate Medios está compuesto por cuatro subgerencias, dos de ellas, por el tiempo que llevan constituidas, tienen su estructura bien delimitada, este es el caso de la Subgerencia de Medios Electrónicos y la Subgerencia de Prensa. La subgerencia de Operaciones y Capacitación no cuenta con sus organigramas; sin embargo, se infirieron por los puestos existentes. Los organigramas general y por subdirección se presentan en el cuadro 1, 2, 3 y 4.

A continuación se describirán las actividades del personal de Intélate Medios por puestos, la información sobre estos cargos se obtuvo por medio de entrevistas aplicadas a subgerentes de Medios como el de Capacitación, Medios Impresos y Asistente General.

DIRECTOR DE INTÉLATE MEDIOS: Coordina las subgerencias, delimita las actividades de los subgerentes, soluciona conflictos que se presenten ante una contingencia, establece las normas con las que se debe trabajar, da el visto bueno a la cobertura, realiza proyectos para mejorar procesos, atiende clientes, revisa propuestas e informa sobre las actividades y situación general de la empresa a dirección general.

ASISTENTE GENERAL: Apoya directamente al director, coordina sus actividades y asiste a los demás subgerentes, en especial a la Subgerencia de Capacitación y Recursos Humanos que está en etapa de formación y necesita especial atención en cuanto a la planeación de cursos y talleres. También elabora bases de datos, ordena carpetas y lleva un control de los archivos que generan en las otras subgerencias sobre nuevos proyectos, seguimiento personalizado de analistas, así como requerimientos de recursos materiales.

SUBGERENTE DE MEDIOS ELECTRÓNICOS: Coordina las áreas de Televisión, Radio y Prensa Internacional, supervisa que las actividades coincidan con los requerimientos de la empresa y las normas establecidas por la misma. Elabora proyectos para optimizar los tiempos de entrega del servicio a los clientes y propone estrategias para resolver posibles contingencias por la baja de personal o requerimientos especiales de clientes.

Forma parte del Comité de Administración de Catálogos, el cual consiste en la revisión semanal de los rubros que se deben dar de alta o baja en el sistema de captura, según las necesidades de clientes y tipo de información sobresaliente.

Transmite a los coordinadores de área los nuevos requerimientos, metodología de trabajo, disposiciones de la dirección y solicitudes de la Subgerencia de Capacitación y Recursos Humanos. Revisa periódicamente la cobertura para determinar si es la adecuada, recibe altas y bajas de personal, permisos, vacaciones, horas extras y clasifica al personal según los datos que le proporciona el coordinador de su desempeño. Es el encargado de autorizar de que salga la hoja de requerimientos de recursos materiales.

SUBGERENTE DE MEDIOS IMPRESOS: Tiene a su cargo las áreas de Prensa, Síntesis, Agencias y Revistas, su función es supervisar que los procesos se realicen adecuadamente y bajo las normas de Intélite y elaborar proyectos para optimizar aquellos procesos que tienen conflictos en su desarrollo. También administra las altas y bajas del personal, permisos, vacaciones, horas extras y presenta una relación de todo esto a la Subgerencia de Capacitación y Recursos Humanos.

Se apoya directamente en coordinadores de área, a quienes transmite los métodos de trabajo, los requerimientos de clientes, ordenes de Dirección Medios y tiempos de capacitación, nuevos rubros en clasificación, así como material que entra o sale de cobertura. También es miembro del Comité de Administración de Catálogos,
Subgerente de Capacitación y Recursos Humanos.

SUBGERENTE DE CAPACITACIÓN Y RECURSOS HUMANOS: Su labor se centra en hacer el diagnóstico de las necesidades de capacitación en Intélite Medios y elaborar talleres o cursos para satisfacer dichas necesidades. En base a un cronograma, se imparte el taller a todos los analistas y coordinadores por cada área de Intélite, se evalúa al personal al final de este y se elabora un seguimiento

para verificar los beneficios del taller. Los cursos o talleres son principalmente de redacción y ortografía, géneros periodísticos y clasificación de información.

Por otra parte, esta subgerencia tiene que ver con todo lo relacionado con el área de Recursos Humanos; con la reciente incorporación del nuevo director de Intéllite Medios, se tomó la decisión de incorporar a la Subgerencia de Capacitación el área de recursos humanos y así tener un mayor control de las necesidades del personal de Medios y resolver los conflictos de altas y bajas con mayor eficacia.

Esta área se revisan horarios, tipo de trabajo desempeñado por cada miembro, cargos y responsabilidades, incidencias, relación de horas extras, vacaciones, faltas, cambios de área, baja y requisiciones de nuevo personal. También hace labor de reclutamiento pero como un segundo paso, ya que la empresa x del corporativo hace la primera parte, la cual consiste en la recepción de curriculum, exámenes psicométricos y conocimientos generales; posteriormente en Medios se realizan exámenes y cursos específicos para cada área de la que será parte el aspirante.

Otra actividad que realiza esta subgerencia es la de corrección de notas informativas de todos los analistas de Intéllite Medios, se revisa que cumplan con las normas establecidas en manuales de procedimiento, así como el estilo de redacción de Intéllite y ortografía.

SUBGERENTE DE OPERACIONES: Sus actividades son asegurar el proceso en la Subgerencia de Medios Electrónicos y de Prensa y coordinar a todos los subgerentes; da seguimiento a los proyectos que surgen y esta muy cerca del responsable de dicho proyecto para apoyarle. Tiene que ver con todo lo relacionado a atención a clientes, analiza si es posible atender una requisición de un cliente con base a los recursos materiales y humanos con los que cuenta y atiende quejas de los clientes que no están satisfechos con algún servicio para solucionarle el problema.

El proyecto regional de Intéllite denominado Unidades de Monitoreo Regional (UMR), en este caso el de Toluca, está a cargo de la subgerente de operaciones, quien coordina todas las actividades del personal que capacitará y reclutará al personal en esta unidad, posteriormente revisará que se cumplan cabalmente los procesos en todas las áreas de la UMR, según el estilo que pretende seguir el corporativo Intéllite.

El subgerente de Operaciones es el coordinador del Comité de Administración de Catálogos y se encarga de dar de alta vectores que se decidió anexar al sistema de captura, según las necesidades de los clientes y el tipo de cobertura. También verifica que se cuente con las herramientas de comunicación necesaria para transmitir la información a los clientes como telefonía o internet.

CORRECTORES: su labor se limita a la revisión de notas de todos y cada uno de los analistas de Medios Electrónicos y Prensa, con el fin de asegurar que las notas que se agregan a la página de internet de la empresa cuenten con las normas de redacción y estilo de Intélete y no tengan errores ortográficos. También realizan un seguimiento personalizado de analistas con el fin de catalogarlos según su desempeño laboral tomando en cuenta puntualidad, ortografía, dedazos, clasificación, taxonomía, tiempos y contenido de la información sintetizada.

COORDINADOR: Es el encargado de asegurar, durante su horario de trabajo, todos los procesos de producción dentro del área correspondiente. Su labor consisten en asegurar la cobertura, revisar que se cumplan los requisitos de contenido y que se desarrolle el monitoreo del medio dentro de los parámetros de calidad y oportunidad, así como de los trabajos de segundo tiempo.

Revisa y corrige las notas en el sistema de captura y notifica posibles errores al analista, recibe y atiende los requerimientos especiales y asegura la salida de los mismos en el tiempo y contenidos convenido. Coordina y supervisa la calidad, productividad, desfases y puntualidad de los analistas para la entrega semanal del seguimiento personalizado de analistas.

Revisa la base de datos para la asistencia a la mesa de redacción matutina o vespertina, verifica la captura de información por parte de los analistas virtuales y el almacenamiento del respaldo que envía por correo electrónico. Planea estrategias en casos de contingencia, ausencia o renuncias inesperadas.

Recomienda lo más importante de su medio en las mesas de redacción, apoya a los analistas en el monitoreo de medios y captura de información, capacita y explica al personal de nuevo ingreso el proceso del área correspondiente, participa talleres de capacitación y transmite a los analistas los nuevos rubros, requerimientos, e informes generales que la empresa quiera que transmita.

Existen coordinadores matutinos, vespertinos y nocturnos que organizan las guardias que los analistas realizan sábados o domingos y son los encargados de coordinar el requerimiento semanal de recursos materiales.

ANALISTAS: El analista debe asegurar la síntesis de su información asignada mediante un breve análisis perceptivo que conlleve a la captura precisa y oportuna de la información, con la calidad y los tiempos establecidos formalmente en el manual de procedimientos de su área.

El analista elabora y sintetiza información por lo que debe conocer y mantenerse actualizado en los procedimientos y elementos de captura, sintaxis y redacción de acuerdo a su medio. Debe ser imparcial al momento de redactar y editar la información y cumplir con los criterios establecidos para que predomine el estilo de Intélite.

Debe evitar cometer errores de ortografía, dedazos u omisiones, ya que implica una mala interpretación de la información, también debe mantenerse actualizado en su medio y transmitir a su coordinador innovaciones o cambios de la cobertura asignada.

El analista tiene que llegar diez minutos antes de su jornada y revisar su correo electrónico para verificar si el coordinador no le envió alguna notificación, posteriormente crea en Word un documento con fecha y nombre del programa para guardarlo en una carpeta según el día que corresponda. En tal documento sintetizará sus notas para cargarlas simultáneamente en el sistema de captura.

Al concluir, la captura según los manuales de procedimiento de cada área, revisa sus notas por si existe algún error, de ser necesario, realiza reportes express y notificaciones express. Una vez al mes realiza una guardia de fin de semana, ya sea sábado o domingo según el área, y colabora en proyectos de valoración, investigación y documentación de información de acuerdo a su medio.

Existen analistas que cubren turnos matutinos, vespertinos y nocturnos y otros que están encargados del stock de radio, televisión, prensa y revistas, lo cual consiste en el almacenaje de videos, audios, revistas o periódicos, material que se utiliza o desecha después por un mes de haber estado almacenado. También existen analistas virtuales, quienes capturan y clasifican la información desde su casa y la envía vía correo electrónico a la coordinación de su área.

Los analistas de Síntesis realizan actividades diferentes a las de los demás, ya que su trabajo se limita al corte y pegado de periódicos; cortan la información de todas las secciones de los periódicos, separan las notas prioritarias y detectan clientes, posteriormente, se pegan las notas por prioridad y reportan las notas que hayan detectado de clientes.

Los puestos de los analistas y coordinadores se describieron sobre la base de los perfiles y tipo de responsabilidad que la empresa tiene en documentos oficiales, que se utilizan para el reclutamiento y asignación de actividades; las responsabilidades de los subgerentes y director general se obtuvieron por medio de entrevistas a las que ocupan dichos puestos.

En el Cuadro 2, se presenta el organigrama general de Intélite Medios el cual fue inferido para esta investigación , así como las figuras 3, 4 y 5 que corresponden a las subgerencias de Medios Electrónicos, Prensa y Capacitación. No se realizó organigrama de la Subgerencia de Operaciones ya que solamente está compuesta por la subgerente.

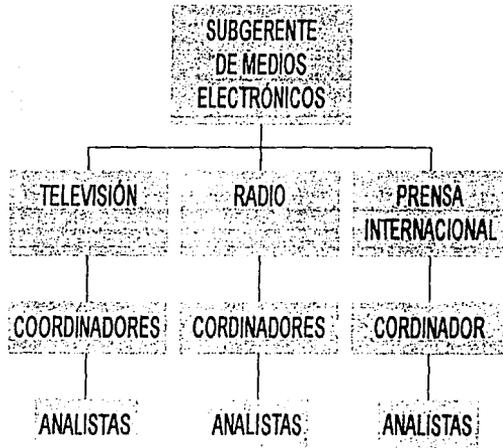
INTÉLITE MEDIOS

FIGURA 2



SUBGERENCIA DE MEDIOS ELECTRONICOS

FIGURA 3



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SUBGERENCIA DE MEDIOS IMPRESOS

FIGURA 4

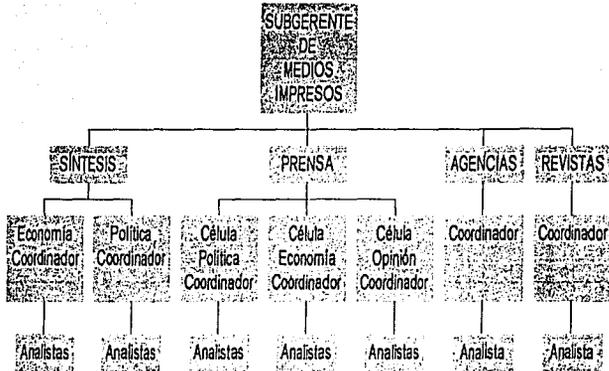


FIGURA 5

SUBGERENCIA DE CAPACITACIÓN Y RECURSOS HUMANOS



6.3. MANUALES

Según Mayntz (Mayntz;1990:51), cuando un grupo llega a un tamaño grande sucede que los miembros no están ligados por un contacto permanente cara a cara, y por lo tanto nadie es capaz de observar personal y simultáneamente todas las actividades y dirigir las mediante continuas órdenes adecuadas, por ello se hace indispensable una reglamentación firmemente establecida, una delimitación de competencias, una definición de papeles y una delegación de autoridad.

Señala que la fuente más importante de las expectativas de los papeles son las instrucciones escritas y verbales dictadas por la dirección de la organización, es decir, por los jefes que ésta tenga en un momento determinado. En Intélite Medios, existen instrucciones escritas en manuales de procedimiento y normas de redacción, los manuales constituyen una guía para la elaboración de síntesis informativa y valoración mediática y las normas de redacción dan forma al estilo que Intélite decidió adoptar para la transformación de la información y como carta de presentación a sus clientes.

Sólo existen manuales de procedimiento en las áreas operativas como televisión, radio, prensa internacional, agencias, síntesis, prensa y revistas, que son parte de las subgerencias de Medios Electrónicos y Prensa. En cambio, no cuentan con manuales las otras dos subgerencias, Capacitación y Operaciones, porque aún se están estructurando e inician su proceso de estabilización como áreas.

En los manuales de procedimiento se encuentran muchas semejanzas ya que en todas las áreas se realiza una síntesis y valoración de la información, las diferencias se centran en el tipo de medio al que se refieren. Estos manuales fueron elaborados por los precursores de las áreas mencionadas sobre la base de la experiencia y la experimentación en metodologías que hicieran eficaces los procesos; posteriormente han sufrido modificaciones por los actuales subgerentes, según las necesidades y cambios de la empresa. A continuación se describirán los puntos que fueron localizados en estos manuales y su contenido:

Definición del medio: consiste en la descripción del medio al que hace referencia el manual, se enumeran sus ventajas y desventajas y principales características.

Relación del medio con Intélite: se justifica el porqué Intélite realiza la cobertura de dicho medio y las ventajas que ofrece a través de éste a sus clientes.

Captura: Las características de los productos Intélete demandan una actitud analítica e imparcial de la información de cada fuente. La selección entre qué incluir y qué desechar es uno de los puntos sustanciales en el procesamiento del contenido informativo y en esto se centra la captura.

Monitoreo: A diferencia de la labor de síntesis de información en medios impresos, el monitoreo de televisión y radio consiste en rescatar datos y plasmarlos en un discurso impreso recuperable que conforme una base de consulta única en su tipo.

Síntesis: la síntesis de la información es la célula del proceso de los productos y servicios de Intélete Medios y consiste en extraer los datos esenciales de noticiarios de televisión, radio, internet, prensa nacional e internacional, agencias de noticias y revistas, para registrarlos en un párrafo no mayor de cinco líneas. A continuación, es necesario completarlo con datos adicionales, declaraciones e información secundaria.

Formato: en este punto se describe la forma en que tiene que ser sintetizada y capturada la información en el sistema, en donde se debe guardar un respaldo de la información procesada, la forma de construir la nota o lead, el uso de viñetas para información secundaria, así como la utilización de negritas y cursivas según las normas de redacción de la empresa.

Clasificación: Las notas capturadas se clasifican en los vectores correspondientes con base en el criterio Intélete:

- **Actores globales:** quién habla, de quién se habla
- **Estatales:** igual que el anterior pero incluye estructuras estatales y municipios.
- **Actividades:** acerca de qué se habla.
- **Categorías o tópicos:** son conceptos que definen el tema del contenido.
- **Dinámicos:** es una clasificación para temas específicos de gran importancia para clientes. Aquí se incluye la información relacionada directamente con el tema exhibido.

Valoración: puede ser Positiva (+), Neutra (N) o Negativa (-) y sólo se asigna al género de opinión con los siguientes lineamientos:

1. El criterio para determinar el valor es: todo lo que no es negativo es positivo, por lo que las menciones sin carga valorativa se clasifican como positivas.
2. Se valora al referente -actor principal- con las opciones positivo o negativo.
3. Cuando se mencione en el editorial, columna o artículo a más de un referente - más de un actor principal-, la opinión o el comentario se registra como neutra.

Prioridad: Es la importancia que imprime Intéllite a sus cápsulas y uno de los valores agregados de la información. La prioridad A se le da a las notas que presenten el tema más relevante del día, prioridad B es la información relevante pero no primordial. Las notas C son básicamente informaciones comunes, sucesos noticiosos sin carácter imprescindible.

Tiempos: se refiere a la hora de llegada de los analistas, la cual influye en el tiempo de captura de la primera nota de la información, que debe estar en el sistema máximo 20 minutos después de su transmisión. En medios impresos, se refiere a los horarios en los que se deben capturar los medios impresos según su categoría e importancia.

Oportunidad: se refiere al servicio de Intéllitexpress que consistente en el reporte vía fax o correo electrónico de una noticia casi en el instante en que se dio a conocer, alrededor de 30 minutos. Éstos se guardan en la carpeta correspondiente del área de Distribución del corporativo, que es la encargada de hacerlos llegar a su destino.

Cobertura: en este punto se en listan los programas de televisión, radio, periódicos nacionales e internacionales, agencias noticiosas y revistas que se cubren en Intéllite Medios, obviamente que se enumeran según el manual del medio correspondiente.

Criterios por género: en este punto se explica como se le debe dar tratamiento a una información según el género al que pertenezca, nota informativa, entrevista, reportaje, columna, crónica, artículo y editorial.

Hay algunas otras características que se incluyen en los manuales que son especificaciones relevantes que por medio se deben tomar en cuenta, por ejemplo, en televisión se incluye los tipos de programa que se monitorean y la forma en que debe archivar los videos.

En los manuales de prensa y revistas se presenta una introducción sobre la situación del periodismo escrito y la prensa internacional actual, así como de los medios impresos en Internet. En cuanto al área de síntesis, no cuenta con un manual, solamente con una guía en donde describe las actividades del corte y pegado de periódicos, enumera las herramientas de trabajo, los criterios de tiempos, clientes y distribución de material, así como parte de la cobertura.

Otro tipo de manual que existe en Intélate Medios son las normas de redacción, las cuales tiene como finalidad uniformar el criterio editorial y marcan los lineamientos fundamentales que deben seguir los autores en cada uno de los géneros periodísticos. Estas normas explican brevemente el uso de títulos y subtítulos, la acentuación, uso de diptongos y triptongos, palabras en náhuatl, mayúsculas y minúsculas, signos de puntuación, géneros periodísticos, plurales, concordancias, contracciones y morfologías engañosas.

También explica el uso de guarismos, palabras castellanizadas, algunas frases de uso corriente de construcción errónea, palabras homófonas de uso frecuente, abreviaturas y otras recomendaciones. Estas normas de redacción no han sido revisadas, ni se ha impartido un curso de capacitación específico a los empleados para que tengan un conocimiento amplio sobre esto, sino más bien se van aprendiendo en la marcha durante la labor cotidiana.

6.4. GRADO DE FORMALIZACIÓN Y BUROCRATIZACIÓN

"La palabra formalización la emplearemos para expresar en qué medida las actividades y relaciones en una organización vienen determinadas por reglas firmemente establecidas"(Mayntz;1990:112). La formalización de una empresa depende de que los empleados se atengan a reglas, cuyos miembros se obligan por contrato a determinadas prestaciones de trabajo por las cuales perciben una contraprestación.

En Intélate, los empleados prestan sus servicios a cambio de una remuneración económica, previa firma de un contrato, en el que se establecen el conjunto de normas a las que el empleado deberá apegarse en el desarrollo de sus funciones durante el horario de trabajo. El contrato incluye aspectos de seguridad en el lugar de trabajo, ingresos que se percibirán, horario de trabajo y asistencia, días y formas de pago, sanciones por inasistencias y permisos especiales, medidas de

seguridad, obligaciones de colaboradores y tipos de cuidado del equipo de cómputo que el empleado debe tomar en cuenta.

El tipo de organizaciones formalizadas tienden al tipo ideal de la burocracia moderna de Weber, las cuales se caracterizan por una ordenación de reglas, por una delimitación precisa de las competencias y, por tanto, también por una ordenación de aquellas relaciones que confieren a un miembro facultades de mando y señalan sus obligaciones de obediencia (Mayntz;1990:112).

Teóricamente Intéllite Medios tiende a un mayor grado de formalización debido a que cuenta con la mayoría de las características expuestas por Mayntz sobre formalización, tiene un reglamento o contrato, tiene delimitadas las competencias según el cargo de los miembros y la autoridad está bien representada por el director de la empresa; sin embargo, no podemos asegurar que por ello es una empresa burocratizada por el alto grado de flexibilidad que le da carácter imprevisible al tener que responder ante una contingencia o requerimiento específico de algún cliente.

Los empleados cumplen en su mayoría las reglas de la empresa, pero algunas son notablemente ignoradas. En ocasiones, los empleados deben realizar tareas que no les corresponden por regla, pero que es necesario que realicen para asegurar el objetivo económico de la empresa.

Es lógico que el empleado no cumpla cabalmente con las reglas impuestas, debido a que se está haciendo costumbre que los directivos de la organización realizan promesas y generan falsas expectativas en los empleados porque no cumplen con las metas que establecen. Por otra parte, es difícil lograr el compromiso y la cooperación voluntaria de los miembros si no se conoce hacia donde se dirige su esfuerzo, es decir, si no se transmiten los objetivos que se persiguen. Lo que sucede es que los empleados tienden a realizar sus labores con el mínimo compromiso y procurando brincarse las normas establecidas.

Por otra parte, no se aplican sanciones rígidas que hagan sentir en el empleado la obligación de cumplir con sus obligaciones, a pesar de que si existen dichas sanciones, que pueden ser económicas, con más trabajo o hasta la baja del empleado.

Actualmente, la mayoría de los empleados cuentan con un título de sociedad que otorgó la empresa para comprometerlos aún más con sus labores, al hacerles

sentir que el realizar bien su trabajo les traerá también remuneraciones económicas legales; sin embargo, existen contradicciones enormes ya que dicho título es un papel sin valor y sólo es una forma de coaccionar a los miembros de la organización al hacerles pensar que si la empresa pierde, entonces ellos también.

6.5. PROCESO FORMAL DE TRABAJO

En el apartado de organigrama se realizó una descripción de los papeles y proceso de la forma de trabajo de los principales miembros de la organización, por lo que en este apartado me basaré únicamente en la descripción del proceso formal de trabajo del área operativa, que además de ser la única documentada, es el área que elabora productos y servicios para los clientes.

Por personal operativo se entiende que son aquellos miembros que desarrollan el trabajo de oficina y que están sujetos a instrucciones de supervisores, es decir, están sujetos a las facultades obediencia (Mayntz;1990:108).

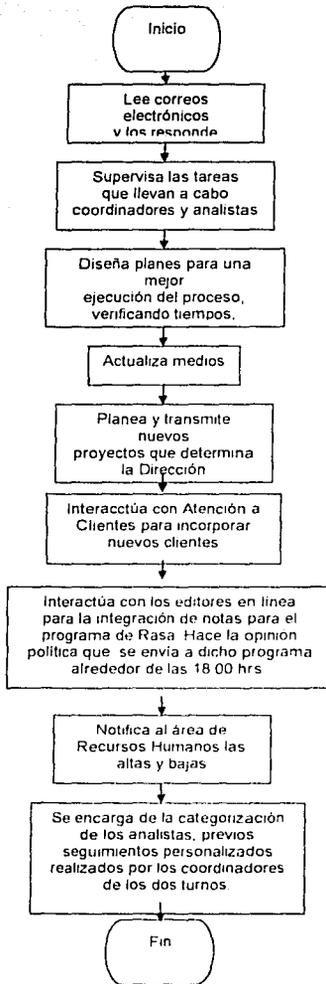
Con el fin de facilitar la visualización de proceso de trabajo, a continuación se presentan los diagramas de flujo que describen puntualmente la labor de los analistas y coordinadores por área, así como algunas funciones de los subgerentes en relación con el trabajo operativo:

- En el *Diagrama 1*, se describe el proceso general de trabajo del Subgerente en cuanto a su función operativa.
- En el *Diagrama 2*, se describen las actividades de los coordinadores matutinos, vespertinos y de fin de semana.
- En el *Diagrama 3*, se especifican las actividades del coordinador de síntesis, las cuales son diferentes a las de los otros coordinadores por el tipo de trabajo que realiza.
- En el *Diagrama 4*, se representan las actividades generales de todos los analistas, excepto las de analistas de síntesis cuya labor se describe en el Diagrama 5.
- En el *Diagrama 6*, se explica en lo que consisten los Requerimientos para las áreas de radio y televisión, los cuales son una grabación en audiotape o

video de algún programa de estos medios que contenga información de interés solicitado por un cliente.

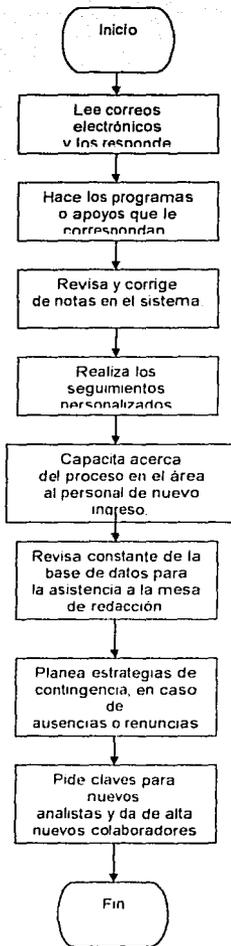
- En el *Diagrama 7* y *8*, se explica el procedimiento para realizar una Estenográfica en Televisión y Radio respectivamente, la cual consiste en la transcripción del contenido de las notas informativas, entrevistas, comentarios, opinión, mesas de debate o reportajes que aparecen en los medios electrónicos, respetando las expresiones de los actores.
- En el *Diagrama 9*, se describe el proceso para realizar un Intélitexpress, que consiste en depositar la información del cliente que solicitó este servicio en la carpeta correspondiente al mes y día para que sea enviada posteriormente vía correo electrónico.
- En el *Diagrama 10*, se describe el proceso de Express en Línea que es una notificación vía telefónica, pager o electrónica, minutos después de que la información de interés del cliente es difundida en los medios.

A pesar de que existen documentos como el manual de procedimiento de cada área y diagrama de flujo de procesos, lo que indica un grado de formalización de la empresa, éstos en ocasiones no se desarrollan al pie de la letra ya que el grado de imprevisibilidad de la empresa por su respuesta ante las contingencias o clientes especiales puede evitar que los procesos no se cumplan cabalmente.



Proceso:
Actividades
Responsable:
Subgerente
DIAGRAMA 1

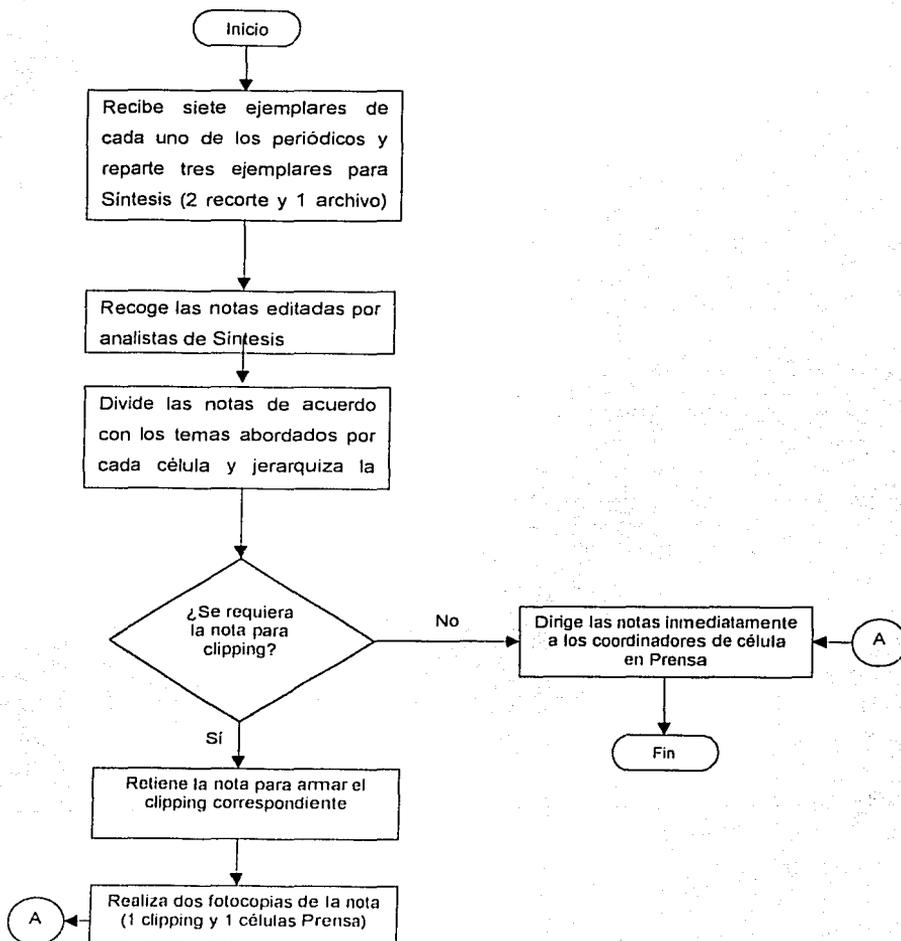
Proceso:
Actividades
Responsable:
Coordinadores
DIAGRAMA 2



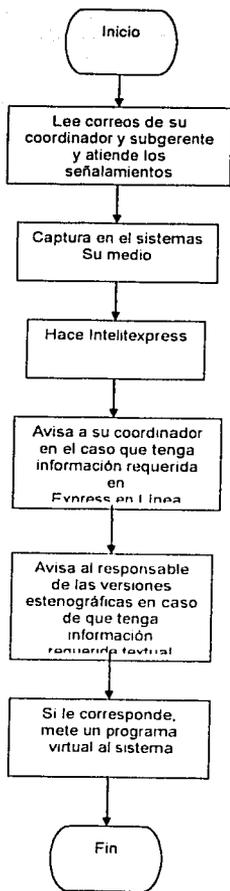
Proceso: Revisión, Selección y Clasificación de Información en Síntesis

Responsable: Coordinador de Síntesis

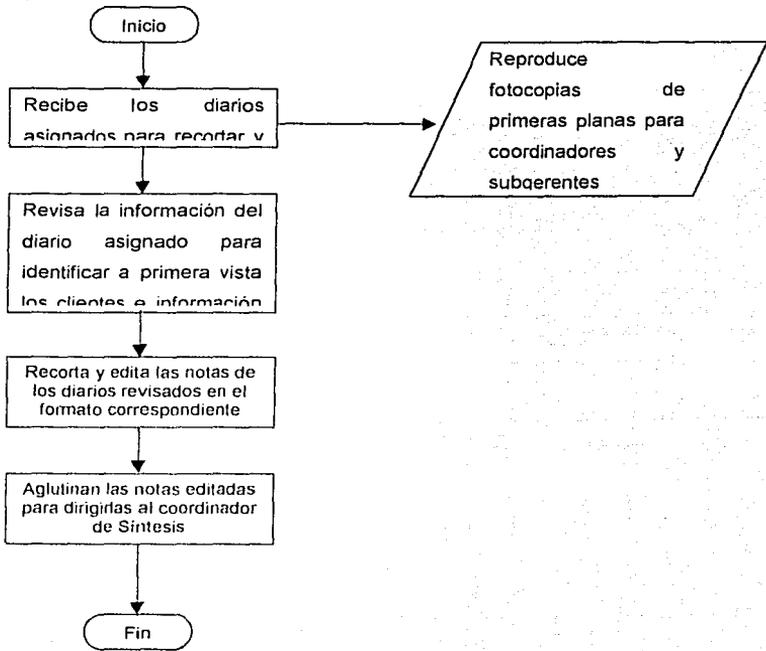
DIAGRAMA 3



Proceso:
Actividades
Responsable:
Analistas
DIAGRAMA 4



Proceso: Recorte y Pegado
Responsable: Analista de Síntesis
DIAGRAMA 5



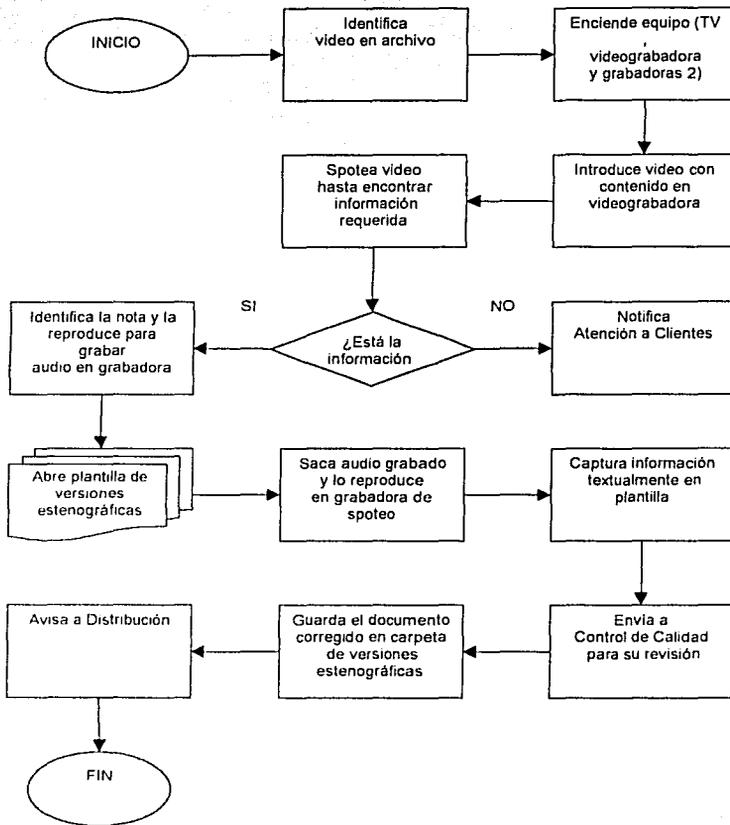
Requerimientos de Radio y TV

Responsable:
Encartado de Stock
DIAGRAMA 6

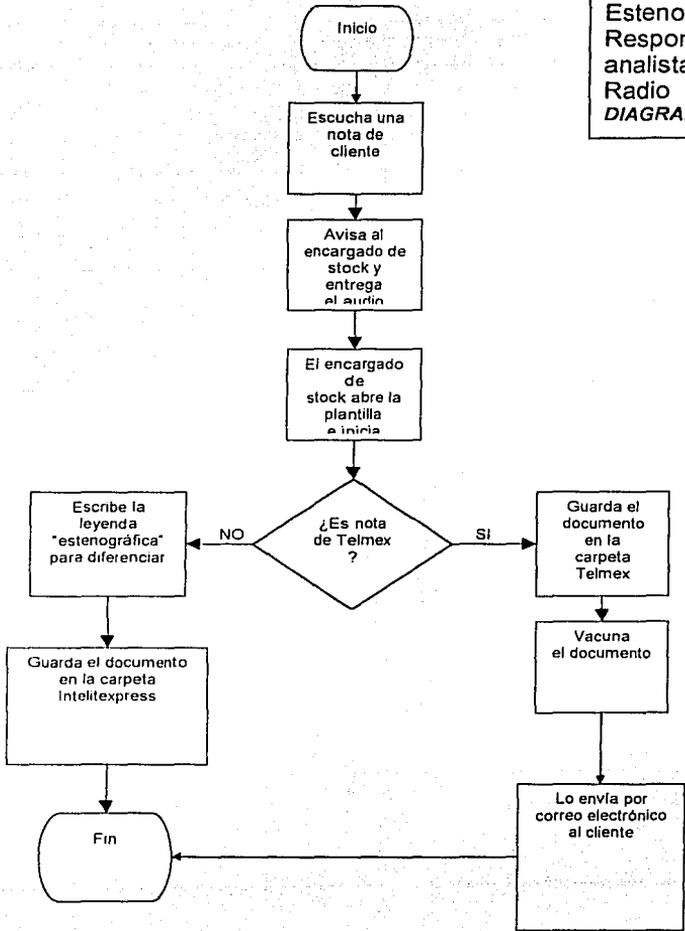


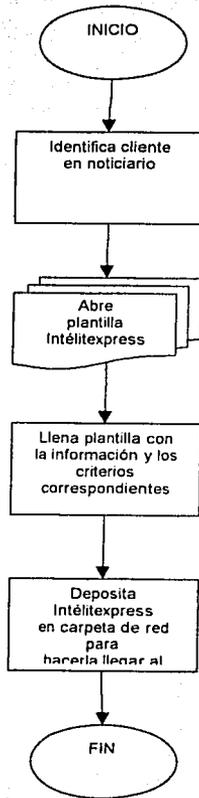
Estenográficas

Responsable: Analista de TV
Diagrama : 7



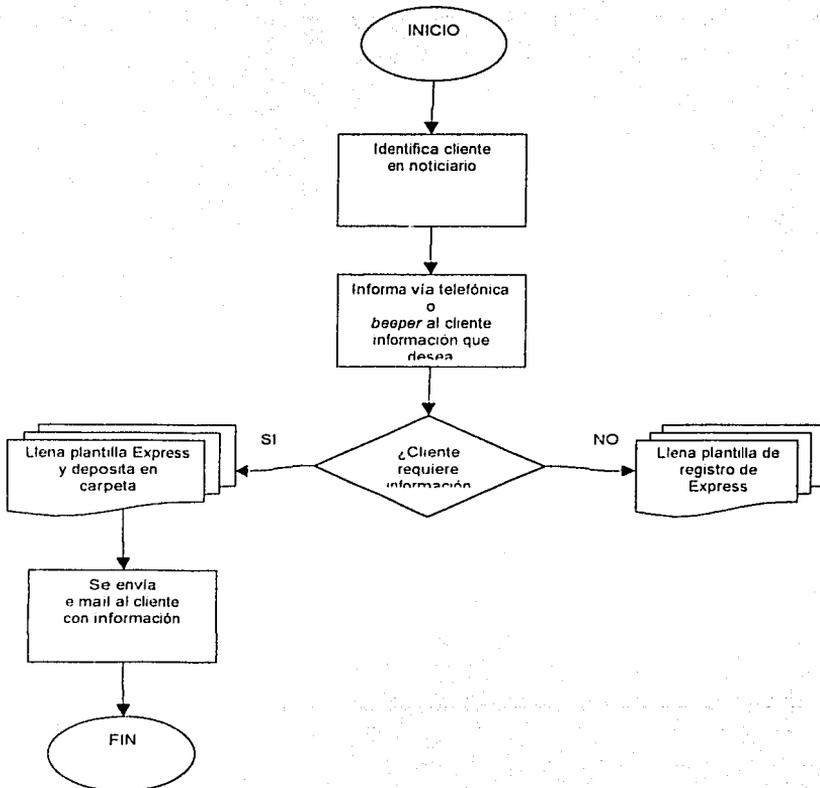
Proceso:
Estenográficas
Responsable:
analistas de
Radio
DIAGRAMA 8





Responsable: Analistas
Diagrama 10

Express en Línea



6.6. INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS Y TECNOLÓGICOS

Intélate Medios está compuesto, en su gran mayoría, por pasantes o licenciados de la carrera de ciencias de la comunicación, periodismo o afín, que tienen conocimiento en ciencias sociales, así como del entorno nacional e internacional; identifican elementos básicos de los géneros periodísticos, tienen buena ortografía, redacción y sintaxis y manejan paquetería de Word e Internet. En total, Intélate Medios cuenta con el siguiente personal:

PUESTO	NO.
Director de Empresa	1
Asistente General	1
	4
Subgerentes	
Coordinadores	17
Analistas	119
Capturista	1

Actualmente, la empresa está en proceso de reclutar más analistas para el área de Radio, ya que existen algunas vacantes que no fueron cubiertas de personas que dejaron el trabajo, esto aunado al último recorte que se hizo en enero de 2001. En general, faltan más personal en todas las áreas, tanto en la área operativa como en las nuevas subgerencias, pero debido a la mala situación económica por la que el corporativo dice estar pasando, no se autoriza la contratación de personas para hacer el trabajo más eficiente.

En cuanto a los recursos materiales, Intélate Medios cuenta con el equipo suficiente para el desarrollo del trabajo, sin embargo, el problema se encuentra en que dicho equipo no es el más adecuado para la calidad y rapidez con la que se debe entregar el trabajo a los clientes; sin embargo, por el problema económico no se adquieren procesadores de información más veloces ni grabadoras profesionales o editoras para la grabación de audio y video con calidad.

Con la reciente llegada del director de medios, se empezó a trabajar en proyectos para eficientar los procesos, lo que incluye la introducción de equipo y programas de computación nuevos; sin embargo, aún no es aprobado por Dirección General

y Administración del corporativo. Los recursos Materiales con los que cuenta actualmente Intélete Medios son:

ARTICULO	CANTIDAD
Computadoras	60
Copiadoras	10
Impresoras	10
Archiveros	33
Sillas	89
Escritorios	10
Mesas de trabajo	4
Mamparas	9
Pizarrón	7
Librero	1
Esquineros	4
Sillón ejecutivo negro	1
Mueble con repisa	1
Tablones de trabajo	7
Decodificador MVS	1
Decodificadores de Cable	4
Direct Tv	2
Decks	4
Enfriador Artic Circle	1
Gavetas	2
Televisiones	14
Videograbadoras	16
Decodificadores SKY	4
Radiograbadoras	51

6.7. ESTRUCTURA FORMAL DE PODER // AUTORIDAD

En cualquier tipo de organización "La coordinación de las actividades exige que algunos mandes y otros obedezcan" (Mayntz;1990:125). En Intélite Medios, la forma de lograr una adecuada cooperación y funcionamiento de cada uno de sus miembros o grupos de trabajo es a través de una autoridad estructurada legítimamente, pero que también incluye ciertos rasgos característicos del poder puro.

Según Shein (1982:25), la autoridad legítima implica que los subordinados obedecen los reglamentos, las leyes y las órdenes voluntariamente porque aceptan también el sistema por medio del cual se llegó a esos reglamentos.

Desde el momento en que un empleado de Intélite firma su contrato, acepta voluntariamente cumplir con el reglamento de trabajo y acatar las ordenes de sus superiores, así como seguir al pie de la letra el manual de procedimiento del área a la que pertenecerá y el estilo que la empresa utiliza para transformar la información.

Intélite Medios, por su reacción imprevisible ante situaciones cambiantes, corresponde al tipo de organizaciones estructuradas jerárquicamente, que tienen canales de mando que van de arriba hacia abajo; por ejemplo, en Dirección de Medios se toman las decisiones sobre las actividades encaminadas directamente al objetivo.

Los subgerentes poseen autoridad delegada para tomar decisiones sobre la ejecución y actividades mediatas, bajo autorización de Dirección, y los rangos inferiores como coordinadores y analistas ejecutan las actividades y obedecen los órdenes de los superiores. Es pertinente recordar que las decisiones que tome el director de medios dependen de las instrucciones del director general del corporativo Intélite, en donde está centralizado el poder.

Por otra parte, los rasgos que se observan de poder puro (Shein;1982:23) en la empresa son consecuencia de la forma en que se toman las decisiones en el corporativo Intélite y la forma en que se hacen cumplir los reglamentos; específicamente se manipula el premio o castigo, así como la información y se imponen los directores de empresa y al personal que ocupa subgerencias. No existe un proceso democrático de elección ni un proceso reglamentado que sienta las bases para que una persona ocupe dichos puestos.

Por todo el edificio hay cámara de video que registran las entradas y salidas del personal, lo que permite manipular los castigos por llegadas tarde e inasistencias, los cuales consisten en descontar días o medios días de salario. También sirven para verificar si se está haciendo un adecuado pago de horas extras al personal que trabaja turno y medio.

La forma de manipular la información es no transmitiéndola al empleado; hasta hace un tiempo, parecía secreto de Estado el hecho de que Intélite se convertiría en corporativo y la inyección de capital que hubo de socios como Grupo Carso. Otra forma de manipular la información es transmitiendo verdades a medias o mentiras como que se homologarían salarios de los empleados, los cuales en más de un año no han sido modificados por la situación económica de la empresa, o que se realizarían exámenes para colocar por categoría a los empleados, lo que sirvió para justificar el recorte de personal que se hizo en enero.

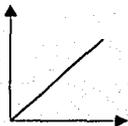
6.7.1. GRADO DE CONTROL

"La palabra control hay que entenderla en el sentido anglosajón, como poder de mando y de dominación y no en el sentido de verificación" (Mayntz:1990:129). Según Mayntz, el mejor método para representar el grado de control es la llamada Curva de Control, la cual expresa cuanto control ejerce un grupo determinado a una instancia determinada sobre otros grupos o sobre otras instancias en una organización. Las curvas de control más utilizadas son las democráticas, autoritarias, de *laissez faire* y la poliárquica.

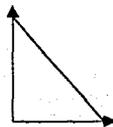
Por sus características, las curvas que mejor representan la forma en que se ejerce el Control en Intélite Medios son la autoritaria y la democrática. En la autoritaria (Fig.6), domina la cabeza de la organización, en este caso el director de medios, y en la democrática (Fig 7), la mayor influencia la ejercen los simples miembros.

A pesar de ser los polos opuestos, en Intélite Medios ambas formas se fusionan, ya que aunque el director de medios toma la decisión final es democrático y pide opinión a los subgerentes en reuniones constantes para revisar las actividades y la forma de mejorar las mismas.

En cuanto a la forma de controlar las actividades, los subgerentes ejercen un control más autoritario puesto que transmiten las decisiones consensadas entre el director y los mandos medios, sin oportunidad de modificar estas ordenes; sin embargo, cada subgerente tiene un estilo particular de hacer cumplir estas ordenes.



Curva Democrática (Fig 6)



Curva Autoritaria (Fig 7)

6.7.2. MOTIVACIÓN

La motivación es un estímulo que influye en el personal de una organización para que trabaje con un mejor desempeño, a través de la satisfacción de sus necesidades. Según Maslow (Salaman;1984:718), la motivación del individuo se logra una vez que están satisfechas sus necesidades básicas y busca la satisfacción de necesidades más elevadas, como la realización del ego.

En Intélite Medios, la única motivación formal que existe es el salario y es preciso decir que no se considera como tal entre los empleados por que el trabajo en esta empresa no es bien remunerado y constituye una de las razones de la rotación del personal, según la encargada del área de Reclutamiento, alrededor de seis personas al mes. No existen recompensas económicas ni de otra índole, como días libres por puntualidad o por ser el mejor analista del mes.

Los empleados tienen derechos a sus días de vacaciones al primer año de haber ingresado a la empresa y en caso de que esta se encuentre bien económicamente, a final de año otorga un bono compensatorio a sus asociados o empleados. También cada año se realiza un evento para festejar el aniversario de la organización, que consiste en una comida o cena.

Hasta hace un tiempo se realizaban seguimientos personalizados a los empleados, los cuales consistían en revisar el trabajo de cada uno para verificar la calidad y errores en cuanto a dedazos, faltas a las normas de redacción, ortografía, contenido, clasificación, taxonomía y puntualidad, con el fin de clasificar a coordinadores y analistas en categoría A, B, C o D para otorgar diferentes salarios según la letra.

Esto nunca se aplicó formalmente, sólo se llegó a aplicar por relaciones entre analistas o coordinadores con personas que ocuparan puestos claves que autorizaban el ascenso y por tanto el aumento. Esta situación trajo como consecuencia que actualmente en la empresa existan salarios dispares entre puestos con la misma categoría.

Las necesidades fisiológicas o básicas del trabajador se satisfacen únicamente con brindar empleo y salario por parte de la organización, la necesidad de seguridad se da incompleta con un seguro médico que abarca solamente gastos mayores y por el que se le descuenta al empleado. La necesidad de pertenencia sólo se logra en grupos informales y muy pocas veces en grupos formales; no se cumple la necesidad de reconocimiento de ninguna forma al trabajador y por lo tanto tampoco se cubre la necesidad del ego.

En cuanto a la motivación informal, ésta se da dependiendo del subgerente o coordinador de área, pero generalmente se tiene flexibilidad con los empleados y se cubren u ocultan fallas menores al reglamento interno y con esto se evita las sanciones económicas. También se tienen consideraciones especiales con empleados que tengan algún conflicto personal y se organizan días libres para que los empleados puedan descansar por turnos mientras sus compañeros cubren la falta absorbiendo el trabajo del que faltó con convicción y no por imposición.

No hay recompensas económicas informales; sin embargo, este tipo de motivación y flexibilidad que existe en Intélite Medios hace que el empleado se comprometa con su coordinador o subgerente y no deja el trabajo ante tal presión que existe por parte de Administración y Recursos humanos del corporativo Intélite.

Los miembros se promueven según se observen los resultados del seguimiento personalizado basándose en su desempeño laboral, pero actualmente no se ha autorizado ningún ascenso ni aumento de salario por la falta de recursos económicos para hacerlo.

6.8. ESTRUCTURA FORMAL DE COMUNICACIÓN

La comunicación dentro de una organización consiste en la transmisión de órdenes, mandatos e informaciones necesarias para tomar decisiones o realizar actividades con miras a un fin (Mayntz;1990:116).

En Intélate Medios, al ser una estructura jerárquica, la comunicación discurre en sentido vertical de arriba a bajo y es transmitida en forma oral, por teléfono o por correo electrónico, cuando se trata de órdenes o notificaciones, cuando se trata de informes de actividades, específicamente de coordinadores o subgerentes y de éstos a Dirección de Medios, la comunicación es de abajo hacia arriba, también de forma vertical.

La comunicación que se da entre subgerentes es horizontal y en ocasiones también la que se dan entre los subgerentes y el director, principalmente en reuniones para analizar el desarrollo de los procesos o actividades de cada área.

Entre coordinadores no existe comunicación formal, sólo informal y entre analistas más bien se da según los grupos informales que están constituidos generalmente por área; el tipo de comunicación que existe entre ellos es horizontal.

"Las estructuras de la comunicación no siempre necesitan estar descritas con palabras, pues también pueden estar representadas gráficamente" (Mayntz;1910:119). La teoría matemática de los grafos se utiliza para poder representar adecuadamente la forma en que se comunican los miembros de la organización.

En Intélate Medios, no existe una estructura formal de comunicación apenas en este momento se empieza a estabilizar la empresa, por lo que para el análisis en este apartado se tuvo que deducir conforme a la experiencia y comentarios de personal de la organización. Según los modelos que Mayntz presenta construidos con la teoría de grafos, el modelo en forma de árbol representa la forma vertical en que se da la comunicación en esta organización (Fig 8).

La información que reciben los miembros es escasa o casi nula, en ocasiones no ha sido suficiente para desempeñar sus actividades, por ejemplo, el no transmitir requerimientos de un cliente nuevo oportunamente y con esto no darle tanta importancia a la información de su interés como se debería.

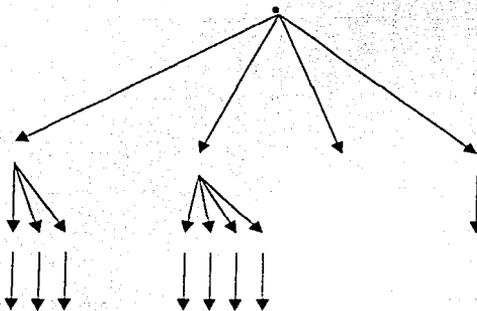
Los rangos inferiores no están al tanto ni si quiera de cuales son los objetivos o fin de la empresa, saben la necesidad de entregar su trabajo puntualmente y con el formato correspondiente pero no saben con que finalidad.

Tampoco están enterados de los nuevos proyectos que cambiarán su forma de trabajo y con esto lo que se logra es que exista un bajo nivel de compromiso con la empresa. Los mandos medios si poseen casi toda la información pero no están autorizados a transmitirla.

Como veremos en la Figura 8, la estructura que formalmente dice tener Intélite para comunicarse es vertical, el director general transmite los mensajes a los directores de cada empresa, este a su vez los transmite a sus subgerentes, quienes lo comunican a sus coordinadores y finalmente la información llega hasta los analistas y no existe retroalimentación.

Esta estructura no se respeta, existe un tipo de desorden que parte desde los directivos quienes suelen solicitar algún requerimiento en especial sin respetar el orden jerárquico, lo que en ocasiones produce malos entendidos, entrega tardía del requerimiento y sin nadie que se haga responsable de estos errores.

ESTRUCTURA FORMAL DE COMUNICACIÓN EN INTÉLITE MEDIOS (Fig. 8)



6.9. PROCESO FORMAL DE RECLUTAMIENTO

"La organización es un plan de actividades humanas que no empieza a funcionar hasta que no haya reclutado las personas que van a desempeñar los diversos roles o a realizar las actividades previstas. El primer problema humano en cualquier organización es cómo reclutar empleados, seleccionarlos, entrenarlos, socializarlos y asignarlos al cargo para asegurar la mayor eficiencia" (Shein;1982:19).

En la empresa Intélite Medios, el proceso de reclutamiento no se describe en ningún manual de procedimiento, pero se encuentra formalizado ya que consiste en una serie de pasos rigurosos por los cuales debe pasar cualquier aspirante a ocupar algún cargo en el área operativa.

El proceso se divide en dos etapas, la primera la realiza el Área de Reclutamiento de la Dirección de Administración General del corporativo, cuando recibe alguna requisición de personal. Esta etapa consiste en la recepción de currícula en las oficinas de Intélite, los cuales llegan constantemente debido a que la empresa es conocida en el medio, o mediante anuncios en el periódico.

Posteriormente, se reúne un grupo de diez personas a quienes se les da una plática de lo que es Intélite, características básicas del tipo de trabajo, horarios a cubrir y honorarios que percibirán. Después se les realiza un examen de conocimientos generales, de ortografía, redacción, periodismo y exámenes psicométricos. A las personas que aprueben el examen, la psicóloga o encargada de Reclutamiento del corporativo les realiza una entrevista para conocer sus gustos, intereses y expectativas laborales.

Después de estas entrevistas, empieza la segunda etapa del reclutamiento o selección de personal en la Subgerencia de Capacitación y Recursos Humanos de la empresa Intélite Medios. En esta etapa, los aspirantes realizan una práctica sobre las actividades del área a la que pertenecerían durante tres días, tiempo en el que se les se les introducen los criterios de la empresa y se evalúa diariamente como aplican estos criterios. su capacidad de síntesis, rapidez y redacción.

Si aprueban durante los tres días las evaluaciones, tienen que cursar un taller en donde se hace un repaso de los elementos de redacción y ortografía, que ya deben conocer puesto que los aspirantes son pasantes o estudiantes de Comunicación, Periodismo o una carrera a fin; se les entrena sobre las normas de

redacción de la empresa y se evalúa nuevamente para seleccionar a los mejores. Finalmente los seleccionados son entrevistados por el Subgerente de Capacitación y se les asigna un cargo en el área que requiere de personal.

El proceso de inducción es muy escueto, por lo que actualmente se trabaja en un taller de inducción del personal, que se tiene previsto implementar en agosto de 2001. El proceso de entrenamiento también es breve, por lo que se debe pulir en la práctica laboral. En cuanto al proceso de socialización, no existe ninguna dinámica de integración, ésta se da por compañerismo, por la buena aceptación de los miembros que ya tienen tiempo hacia los nuevos.

El proceso de reclutamiento formal adecuado para seleccionar personal capaz; sin embargo, no existe personal suficiente para realizarlo, puesto que se cuenta sólo con una persona en el área de Reclutamiento de Administración para hacer esta labor y una persona para seleccionar y entrenar a este personal, que es el Subgerente de Capacitación y Recursos Humanos.

Se arrastran muchos vicios por costumbres anteriores en el proceso de reclutamiento y la forma en que se realizaban movimientos de personal en las áreas, por lo que en este momento existen problemas administrativos que impiden la realización de mejores cursos de integración, inducción o entrenamiento para el personal nuevo. Intélite no ha dejado de reestructurarse desde sus inicios, por lo que es necesario que se establezca y se puedan implementar mejoras.

Si existen perfiles, ya se había mencionado, que describen las características que deben cumplir subgerentes, coordinadores y analistas. Estos ya fueron descritos en el apartado de organigrama, por lo que no se vuelven a incluir en éste.

Según la encargada de Área de Reclutamiento, el índice de rotación de personal es muy bajo, pero aquellas personas que dejan Intélite lo hacen porque les resulta difícil cumplir con los horarios, algunos inician su jornada durante la madrugada y otros la terminan durante la misma, otra causa es el cansancio que el tipo de trabajo llega a ocasionar, por mejores oportunidades de trabajo o cambio de residencia.

6.10. ESTILOS GERENCIALES

Según Schein, para entender la organización se deben delimitar las bases de la autoridad legítima, es decir, las bases sobre las cuales los miembros de una organización llegan al consenso voluntario de someterse a la autoridad y señala que el mejor análisis sobre estas bases de autoridad fue realizado por Max Weber, quien utilizó estos conceptos para tratar de entender la evolución de los sistemas políticos (Schein;1982:24).

Los tipos de autoridad que expuso Weber son: el tradicional, el legal, el carismático y la autoridad racional por especialidad. En Intélete Medios, el director, subgerentes y coordinadores ejercen la autoridad de forma legal, la cual les fue conferida al ser designados en tales puestos.

El director obtuvo la autoridad de forma racional por especialidad, ya que es un periodista con experiencia en este campo y por que así lo decidió Dirección General; la forma en que ejerce la autoridad es legal por el poder que le confiere su cargo. En el Capítulo 3, en el que abordaremos los recursos de los actores, ahondaremos sobre la autoridad de este director, por lo pronto, aclaramos que esta información se obtuvo a través de una plática informal con personal allegado a él como subgerentes de Medios.

El tipo de autoridad que ejerce el subgerente de Medios Electrónicos es del tipo legal-carismático, ya que pesar de que no fue elegido por sus subordinados, es aceptada su autoridad y tiene la lealtad de sus empleados por la relación personal que entabla con los mismos.

En el caso de la Subdirectora de Medios obtuvo la autoridad legalmente por ascender al puesto durante una reestructuración que hubo en la empresa y sus subordinados le reconocen la autoridad por el simple hecho de ocupar ese puesto. Este es el mismo caso del Subgerente de Capacitación, obtuvo la autoridad durante una reestructuración de forma legal y como tal se le reconoce.

En cuanto a la Subgerente de Operaciones, es de tan reciente creación su puesto que ni siquiera tiene subordinados, por lo que aún no se puede determinar el tipo de autoridad que ejerce. Lo único que se puede decir es que obtuvo el poder de forma legal y por especialidad, ya que su experiencia en el área de Medios le hizo llegar a ese puesto.

7. ÁREAS DE ATENCIÓN URGENTE, PROBLEMAS GENERALES Y POSIBLES SOLUCIONES

En este punto, se realizará un listado de los problemas que fueron localizados durante la exploración del objeto de estudio Intélite Medios y de las áreas que necesitan mayor atención, porque en ellas residen estos problemas detectados o porque de ellas depende el bienestar de otras áreas.

Se realizó una reflexión del porqué surgieron estos conflictos durante la realización de los procesos de la empresa y se ofrecen posibles soluciones, así como se presentan algunos proyectos que se piensan implementar para dar solución a los vicios que viene arrastrando la organización.

Las áreas de Intélite Medios que en este momento necesitan atención urgente son las dos nuevas subgerencias que apenas se están formando; en el caso de la Subgerencia de Operaciones, la cual está formada por una sola persona, tiene a su cargo demasiadas actividades y por lo tanto es imposible que saque todas y cada una de sus responsabilidades con la calidad, eficacia y rapidez que este tipo de trabajo amerita.

A esta subgerencia se tiene que asignar más personal específico para cada responsabilidad, por ejemplo, una persona que atienda las necesidades de los clientes de Intélite Medios, se interrelacione con el Departamento de Ventas del corporativo y con el personal operativo para verificar que se procede conforme a los criterios de la empresa para dar el tratamiento especial a la información de cada cliente.

Otra persona debe estar encargada de vigilar y dar seguimiento a los nuevos proyectos, otra que se encargue de la administración de catálogos y logísticas y finalmente que la subgerente sólo coordine y asigne funciones a sus subordinadas y tal vez esté a cargo del proyecto regional.

En cuanto a la Subgerencia de Capacitación y Recursos Humanos, se tiene el mismo caso, ya que una sola persona está al tanto de la administración del personal, compuesto por más de 150 personas y además tiene a su cargo la labor de capacitar y reclutar a nuevo personal. Por su fuera poco, debe coordinar y capacitar a los correctores de estilo de la empresa.

Esta área debe tener personal encargado únicamente de la labor de recursos humanos, como altas y bajas del personal, vacaciones, honorarios, horas extras; por lo menos con una persona que se encargue de esto se sacaría el trabajo más eficientemente. Otra persona debería estar encargada únicamente de reclutamiento y capacitación y otra encargada de calidad o corrección de estilo en esa subgerencia.

Por lo que respecta a las otras dos subgerencias, Medios Electrónicos y Prensa, ya se tienen localizadas algunas de las áreas de atención urgente y en la solución de sus problemas es que planea su estrategia el nuevo director de Medios. Por ejemplo, radio era una de las áreas de electrónicos que más conflictos daba por la falta de personal, de equipo eficiente para grabar y monitorear noticieros de radio, pero se pretende adquirir software de grabación y edición de voz para mejorar los procesos; además se está contratando más personal para esa área.

En cuanto a Prensa, el foco de atención se centra en Síntesis, en donde el tipo de personal existente consiste en personas con estudios mínimos de secundaria, que en ocasiones, por su limitado contexto político y económico, no detectan información valiosa para algunos clientes ocasionando quejas de los mismos por la omisión o falta de notificación de dicha información.

Se pretende contratar personal calificado para la realización de este trabajo, sin embargo, se considera que una adecuada capacitación, aunada a la experiencia que ya tienen los analistas de Síntesis, podría eliminar este conflicto. Para Prensa, se tiene contemplado digitalizar el área para diciembre y con esto acortar los tiempos que los analistas pierden al capturar la nota en vez de sólo editarla al enviárselas ya escaneada.

Otra área de atención urgente es televisión, ya que a pesar de siempre haber sido un área eficiente, está dejando decaer su calidad por la falta de motivación que existe entre todos los empleados de esa área y las constantes contingencias las que se ha enfrentado durante este año. Más que nada falta de personal por enfermedad o cuestiones personales, lo que originó una carga de trabajo y la entrega tardía y deficiente de la síntesis de programas.

Al parecer no se tiene contemplado ningún proyecto para esta área, ni siquiera para los transfer de video, los cuales se entregan de mala calidad por la falta de equipo de edición para las grabaciones profesionales.

En cuanto a los problemas detectados, a continuación se enlistan los más relevantes con sus posibles soluciones:

- No se transmite por la vía formal el ideario de la organización, lo que origina una falta de compromiso por parte del empleado, no existe identificación con los fines de la empresa y se trabaja sin saber adecuadamente para qué. Es necesario un curso de inducción a los nuevos empleados y reuniones formales con los empleados antiguos para transmitirles los valores, misión, visión y objetivos y hacerle sentir que son parte importante para alcanzar los mismos.
- Una vez que son transmitidos los objetivos, estos se deben llevar a cabo con muestras visibles para el empleado, es imposible decir que uno de los objetivos de la empresa es contribuir al desarrollo personal de sus miembros si no existen ni salarios justos, ni motivantes, ni reconocimiento a sus actividades.
- No hay suficiente información de los puestos directivos hacia los rangos inferiores sobre la situación por la que atraviesa la empresa, ni los proyectos que se tienen para cumplir con el objetivo económico que eleve el compromiso de estos para realizar un trabajo de calidad. Es necesario crear canales de información y establecer fechas continuas para comunicar al empleado lo que sucede y darle la oportunidad de expresar sus quejas o propuestas.
- En ocasiones, se dan avisos sobre cuestiones que afectarán al empleado de manera directa y no se le da la oportunidad de elección más que la de abandonar el trabajo si así lo desea, se le hace sentir que es reemplazable y se le hace saber de manera despótica la facilidad para sustituirle. Sería preferible explicarle el porqué se llegó a tal decisión, así como tomar en cuenta las opiniones de los miembros para tomar dichas decisiones.
- Ha habido demasiadas reestructuraciones en la empresa, lo que hace de su estructura una masa de muchos ingredientes que aún no tiene forma. Es necesario que se establezca y se depuren los procesos para encontrar el que sea más efectivo y trabajarlo hasta perfeccionarlos.
- No hay recursos humanos suficientes para tantos procesos y para cumplir con los compromisos que los directivos pretenden echarse encima, es decir, comprometen un super servicio de calidad y rapidez sabiendo que no cuentan con los elementos para ello.

- La empresa dice estar en una mala situación económica y por ello no contrata personal ni suben los salarios, pero se contradice en sus acciones al gastara millones de pesos en remodelaciones y equipo costoso para algunas de las empresas del corporativo, con el fin de cubrir todas las áreas posibles de información.
- Los directivos tendrían que elegir entre abarcar un mercado muy amplio y ofrecerle un servicio regular entre ofrecer un servicio de calidad a un mercado más selecto.
- No se puede trabajar adecuadamente con equipo obsoleto y lento, si lo que se ofrece a los clientes es la información minutos después de haber sido transmitida. Es necesario adquirir equipo eficiente.
- La forma de control que se quiere establecer es de terror y despótica, particularmente en Administración general del corporativo. Se debe tener claro que para obtener una respuesta más efectiva a los empleados no debe amenazárseles con demandarlos por utilizar papel del baño más de lo necesario o cuestionar la capacidad de un coordinador que sólo busca el bienestar de sus subordinados demostrando la efectividad de su trabajo, al pedir en público aumentar las promociones para estos
- En cuanto a Intélite Medios en particular, esta empresa tiene problemas de comunicación con el área de Ventas del corporativo, la cual no sabe nada del tipo de trabajo que se hace en medios ni los procesos de transformación de la información, pero aún así compromete a los clientes servicios haciendo quedar mal al personal de esta empresa. Es necesario que los vendedores reciban capacitación sobre lo que hace cada una de las empresas y no sólo de estrategias de venta para que sepan lo que están vendiendo.
- En Intélite Medios, se arrastran una serie de vicios que se dieron por direcciones anteriores, en donde no se respetaba la autoridad y se saltaban las ordenes del jefe inmediato por amiguismos con personal en puestos superiores, lo que también trajo consigo puestos similares con salarios dispares y con esto inconformidad.
- Actualmente se trata de establecer un proceso formal para canalizar con la persona adecuada las necesidades pero aún esto está en proceso de adaptación

- No se le da seguimiento a los proyectos ni se evalúa el resultado de los mismos. En ocasiones, en Medios se inicia proyectos pero la llegada de un cliente especial que amerite toda la atención de los empleados hace que abandonen el proyecto y que ni siquiera se retome de nuevo. Es cuestión de priorizar lo que a largo plazo traerá a la empresa mayores beneficios.
- No existe un adecuado sistema de legitimizar la autoridad, lo que hace que los miembros tengan dificultad de obedecer las ordenes de un jefe impuesto por dedazo. Es necesario respetar las líneas y poner en los puestos de rangos superiores al personal que se lo haya ganado por la calidad de su trabajo.
- No existe motivación formal en la empresa, el personal permanece por la seguridad que en cuenta en sus grupos informales y la flexibilidad informal que hay en Medios, así como la oportunidad de estar bien informados a través de noticiarios o medios escritos. Es necesario establecer dinámicas de integración con el fin de que, por lo menos en los grupos informales, se encuentren motivantes suficientes

8. DEFINICIÓN BÁSICA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE INTÉLITE

"La cultura organizacional se refiere a los valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencia de una organización, así como al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos" (Denison;1991:2).

En Intélite Medios, la cultura de la organización no se puede analizar desde los principios fundamentales que la constituyen, como son sus valores y objetivos. en general su ideario organizacional, ya que no se trabaja en función de los mismos. Formalmente, como ya se ha explicado, casi ningún miembro de la organización los conoce, a pesar de que es sabido, como señala Daniel Denison, que la efectividad se encuentra en función de los valores y creencias que son desempeñados por los miembros de una organización.

Según esta definición de cultura organizacional se puede analizar las conductas gerenciales o en general de sus miembros para determinar su cultura. Intélite Medios está estructurada de forma jerárquica por lo que unos tiene que mandar y

otros obedecer, y estas ordenes que se dan en esta empresa están supeditadas por los intereses y deseos del grupo directivo de la organización.

En este grupo se centra la toma de decisiones, la información, las "ideas" y se encuentra muy cerrado ante las propuestas de personal inferior; este tipo de actitud según Zaleznik (Morgan;1998:207), se puede entender como un temor de los dirigentes a aceptar ayuda o consejo de un subordinado porque siente amenazada su autoridad.

Por lo tanto, los empleados perciben que no son reconocidos laboralmente y centran su ansiedad hacia este grupo; sin embargo, permanecen en el empleo sin movilizarse para conseguir mejores condiciones laborales o mejores opciones en el exterior.

Intélite Medios ofrece la optimización del tiempo y la transformación de la información en conocimiento a los clientes, pero todos sus miembros saben que no se logra esto y conoce las causas; sin embargo, a menos de que quieran perder su trabajo, siguen trabajando bajo esas premisas. El control se ejerce con castigos económicos, que es donde más le afecta al empleado pero no se aplican el control rígido en cuanto a los procesos de trabajo, entonces esto de los descuentos no tienen el efecto buscado.

El tipo de organización al que nos enfrentamos es una empresa en búsqueda constante de algo que no se ha percatado que tiene en su personal, el empleado es considerado como reemplazable si no conviene a los intereses, sin darse cuenta que es el elemento más importante y valioso de la empresa, que con los elementos necesarios podrían obtener mucho más de lo que aspira actualmente Medios.

Los problemas de las organizaciones son consecuencia de quienes las dirigen, en este caso, el director general en sus discursos sobre la organización ideal que pretende alcanzar, reconoce que el valor de su empresa la tiene el personal y se nota en su trato hacia la gente; sin embargo, su equipo cercano de trabajo no considera lo mismo y han hecho que Intélite sea una contradicción entre lo que se dice y lo que se hace.

9. ESCENARIO DE LA ORGANIZACIÓN

Como ya se mencionó Intélite es un sistema que vive en constante adaptación, producto de continuas reestructuraciones en busca, según sus directivos, de conseguir que se cumplan sus objetivos, por lo que todas y cada una de la empresa del corporativo necesitan atención urgente en todas sus áreas.

En Intélite Medios, el objeto de estudio de este trabajo de investigación, por ser la empresa o el área más antigua de la organización, es la que más se ha visto afectada por estas reestructuraciones y a la vez ha sido una de las menos favorecidas por estos cambios. Pareciera que los directivos olvidan que esta área es la que nutre a la mayoría, si no es que a todas las empresas y sobre la cual deberían orientar sus esfuerzos por mejorar su situación.

A partir de que se decidió separar a Intélite en siete diferentes empresas y darles supuesta autonomía, se ha buscado ofrecer a los clientes Soluciones Integrales para una Comunicación Estratégica, pero es contradictorio ofrecer algo que no se conoce en la empresa: la comunicación estratégica, que si se aplicara haría de esta organización la más exitosa en el mercado en que pretende posicionarse como el centro del conocimiento.

Se buscan soluciones a los problemas de Intélite en el exterior y no se observa objetivamente que se debe partir desde su interior para ser todo lo que pretende. Los directivos de Intélite deben buscar la cura a la organización enferma por la presión a la que son sometidos sus miembros para cumplir los intereses particulares de unos cuantos y sacarla de desastre en el que se encuentra.

Efectivamente, considero que la empresa tiene posibilidades de ser la mejor opción, porque como corporativo no tiene competencia alguna y esto lo debe aprovechar al máximo para colocarse y lograr el esplendor que busca.

Intélite es un sistema viviente como un cuerpo humano cuyo cerebro es la dirección general e Intélite Medios el corazón que bombea la sangre para mantener en funcionamiento de los demás órganos. La sangre en este caso es la información que cada empresa transforma en conocimiento.

10. CONCLUSION

El estudio de la dimensión formal de Intélide Medios, da cuenta de su estructura semirígida, la cual apenas se encuentra en proceso de formalización por los recientes reestructuraciones que se han hecho en el corporativo Intélide como respuesta al entorno.

Intélide Medios es un sistema que pertenece aun grupo de empresas que se encuentran interrelacionadas entre sí para brindar soluciones integrales a sus clientes, por lo que los cambios han sido respuesta a las exigencias que trae consigo el compromiso de satisfacer las necesidades de sus clientes.

Con la llegada del nuevo director de Medios, se busca la formalización de procesos, así como hacer respetar las instancias correspondientes, lo cual, en la práctica, tal vez no sea lo más adecuado por el tipo de trabajo que se realiza en Medios y por la forma tan imprevisible como se decide que se dé respuesta a una contingencia. Por otra parte, será favorable para acabar con los vicios que la empresa viene arrastrando.

Mientras no quede bien definido en Intélide corporativo la necesidad de autonomía financiera entre las empresas, las actividades, y por lo tanto los resultados, estarán predeterminados por Dirección y Administración General, lo que constituye una limitante para el desarrollo adecuado de Medios. Intélide Medios debe tener la libertad de marcar sus propias metas y contar con los elementos para alcanzarlas.

Por otra parte, no se debe perder de vista que el elemento humano en Intélide Medios es valioso y que como tal se debe considerar y ayudar a su desarrollo personal mediante estímulos económicos o profesionales para que su producción sea eficiente. Por muy formalizada que está una organización, es imposible hacerle cumplir al empleado con su labor bajo condiciones inhumanas, además de que esta forma de trabajo limita la respuesta o retroalimentación de la empresa ante su entorno.

En el siguiente capítulo, daremos cuenta de cómo se llevan a la realidad los reglamentos y manuales de procedimientos en el proceso de producción, lo cual nos permitirá determinar si realmente existe congruencia entre lo que Intélide dice ser y las actividades que en verdad realizan. Este análisis también nos permitirá determinar la gran influencia de los actores que laboran en Intélide en los problemas de productividad que se presentan con frecuencia.

CAPÍTULO 3
FUNCIONAMIENTO, GRUPOS Y ACTORES EN INTÉLITE

A diferencia del capítulo 2 de este trabajo de investigación, en donde se presentó a la empresa Intélite Medios desde su estructura formal, es decir, lo que la organización dice ser de sí misma, en el presente capítulo se presentará el análisis del objeto de estudio desde una perspectiva real a través de la aplicación de técnicas cuantitativas, lo que nos permitirá determinar la forma en que realmente funciona, así como detectar algunos problemas en la estructura o productividad de esta organización, tomando como punto de partida los factores involucrados directamente en estos conflictos.

En la primera parte, se explica la diferencia entre estructura ideal y funcionamiento real, dándole especial importancia al factor humano, es decir, se aborda la forma en que interviene el personal de Intélite Medios en el funcionamiento de la empresa; posteriormente, se retoma el diagrama de flujo ideal que represente las actividades de producción que mayor problemática presentaron y se realizó el diagrama real con el fin de mostrar todos y cada uno de los pasos que tiene que realizar un analista ante las circunstancias en las que actualmente labora en Intélite y se mencionan las diferencias entre ambos diagramas.

Una vez enumeradas dichas diferencias, se seleccionó un problema a medir con herramientas como la hoja de inspección, el diagrama de causa efecto y la encuesta de clima organizacional. La hoja de inspección se aplicó tanto en recursos tecnológicos, los cuales determinarán en gran medida el proceso de producción en Medios, como en recursos humanos para determinar en cual de las seis áreas operativas se presentaba mayor problema en cuanto al retraso en el proceso de síntesis de la información.

El diagrama de causa efecto se elaboró para representar gráficamente los principales problemas tecnológicos y de productividad en Medios y debido a que se considera que ambos problemas medidos no arrojaron las únicas ni las más importantes causas que intervienen en el deficiente funcionamiento de la organización, se aplicó una encuesta para determinar el clima organizacional y recoger las opiniones de los actores operativos que intervienen en el proceso de producción sobre temas como relación con sus superiores, productividad, satisfacción y sobre todo comunicación, la cual es limitada dentro de la empresa y se considera de vital importancia para el adecuado funcionamiento de la misma.

Ya que fueron aplicadas estas herramientas, se realizó un análisis de los resultados, los cuales fundamentan los comentarios sobre la problemática

existente en Intélite la cual se enunció en los capítulos anteriores; sin embargo, el análisis no termina en este punto, posteriormente se presenta el estudio sobre grupos y actores de la organización, el cual constituye uno de los puntos medulares de este capítulo, cuyo principal objetivo es identificar y evaluar la incidencia de actores y grupos organizacionales en el problema detectado.

Para dicho estudio, la reflexión se basará en los textos de Crozier y Friedberg y Olmsted, los cuales presentan elementos para el análisis estratégico del actor y la ubicación del mismo a su grupo de pertenencia. En estos apartados, se retoman conceptos como cooperación, incertidumbre, tipos de poder, así como definiciones de grupos y liderazgo dentro de los mismos; estos conceptos fueron abordados previamente pero en este capítulo se profundiza la explicación.

En el último apartado, se desarrolla un análisis causal el cual consiste en la identificación de las principales causas del problema analizado con relación a los actores involucrados y el grupo al que pertenecen; en este punto se pretende presentar las conclusiones puntuales a las que se llegó durante el transcurso de la investigación realizada durante el módulo 3 del taller extracurricular de titulación denominado Funcionamiento, grupos y actores.

1. DIFERENCIAS ENTRE ESTRUCTURA IDEAL Y FUNCIONAMIENTO REAL.

Para poder comprender el funcionamiento real de una organización, es necesario detectar las diferencias entre ésta y la estructura que originalmente se ideó para llevar a cabo un proceso de producción; así mismo, es importante tomar en cuenta los elementos que influyen en que el funcionamiento real diste mucho de la estructura ideal de la empresa

En Intélite, la estructura ideal que se tiene en proyecto para la empresa dista mucho de controlar o modificar su funcionamiento real. Como se mencionó en el capítulo 2, "la estructura es el orden relativamente duradero de las partes de un todo, es el modelo parcialmente estable de la organización" (Mayntz.1990 105) y precisamente estabilidad es lo que hace falta a esta organización. En Intélite, las reestructuraciones parecen no tener fin y por lo tanto no se puede hablar de una estructura estable, ni mucho menos una forma de funcionar constante o siempre igual; aquí es donde se pueden percibir las diferencias notables entre estructura y funcionamiento.

En teoría, Intélite dice ser un corporativo compuesto por siete empresas que se interrelacionan entre sí para ofrecer un servicio integral y cuentan con autonomía financiera, pero en la práctica esto apenas se encuentra en proceso para convertirse en realidad y en algunas empresas del corporativo ni siquiera se ha iniciado dicho proceso y mucho menos se les ha comunicado a los miembros de las mismas.

Intélite es presentado ante los clientes como la empresa de primer mundo que cubre todos las áreas posibles de la comunicación pero en su interior se enfrenta a muchos problemas y deficiencias para cumplir eficientemente con las necesidades de sus clientes. Dentro del ideario de la organización encontramos que la visión de la empresa es contribuir al desarrollo personal y el éxito empresarial, pero esto es una contradicción ya que se descuida al personal de la empresa constantemente; no se le motiva ni se le reconoce su labor e inclusive no se le tiene informado ni se le da la oportunidad de participar en decisiones que afectan directamente a su trabajo.

Se considera la falta de comunicación como una de las principales diferencias entre la estructura ideal y el funcionamiento real, ya que al ser una empresa de comunicación carece de una estructura formal para comunicar a todos sus miembros la situación buena o mala de la organización, así como los objetivos de la misma o lo que se busca hacer a largo plazo.

Si revisamos objetivamente cuáles son las causas que originan estas diferencias encontraríamos que la principal es que las empresas tienen en su interior seres humanos que "traen consigo muchas actitudes, sentimientos y percepciones que no están previstas por la organización y que por lo tanto tampoco encajan dentro de su plan de operación" (Shein;1982:29).

Los actores de una organización participan dentro de la empresa creando instrumentos que les permitan desarrollar su cooperación con el propósito de lograr metas con su organización, pero ¿qué sucede cuando esas metas comunes u objetivos son desconocidos por los miembros que laboran dentro de ésta por la falta de transmisión de los mismos. como es el caso de Intélite? : la falta de una estructura estable, así como de un nulo compromiso a cooperar por fines comunes. lo que reduce el esfuerzo a una lucha interna entre los miembros por alcanzar metas individuales obteniendo ventaja de los recursos particulares con los que se cuentan. "Es una relación de poder desequilibrada en la que una de las partes siempre obtendrá ventaja de la otra" (Crozier y Friedberg:1990 57).

Como veíamos en el capítulo 2, los elementos que conforman una estructura son: la división de los cometidos, la distribución de los puestos y la ordenación de las instancias; todo lo relacionado con roles de los empleados, derechos y obligaciones que están establecidos en manuales de procedimiento o reglamentos.

En Intélite Medios, objeto de estudio de nuestro interés, la división del trabajo se observa en los organigramas de la empresa, en los que se representan cuatro subdirecciones: Medios Electrónicos, Medios Impresos, Operaciones, Capacitación y Recursos Humanos, que tienen a cargo siete áreas operativas; sin embargo, se proyecta anexar dos subdirecciones más: Analiza política y Económica, las cuales tendrán a su cargo la elaboración de productos. Además se busca implementar nuevas formas de trabajo que cambiarán el funcionamiento actual.

A pesar de contar con los puestos delimitados, generalmente los miembros, por el afán de cumplir las necesidades de los clientes y cubrir los continuos cambios que implementa la Dirección General del corporativo, terminan por realizar labores que no les corresponden y tienen una gran carga de trabajo. Se cuenta con una estructura semidefinida, la cual no es respetada por los miembros de la empresa.

Las áreas productivas de Medios laboran bajo la estructura de boceto que siempre se ha tenido. es decir, vagamente definida y ni siquiera cuentan con algún departamento que verifique la calidad de la síntesis de información, como hace un par de meses. Por otra parte, se implementarán nuevas formas de trabajo, las cuales traerán consigo nuevamente una reestructuración e inestabilidad mientras los miembros se adaptan a estos nuevos procedimientos.

En este momento, se llevan a cabo contrataciones para cubrir los lugares que hacían falta después del recorte de enero y la salida de muchos elementos ante la inconformidad por los salarios, pero sólo para el área de radio y prensa internacional, que eran las áreas que lo necesitaban con urgencia. Esto no es suficiente ya que Medios necesita mucho más personal del que ahora tiene para funcionar como se tiene estipulado en manuales de procedimiento.

Esta es otra característica que indica que el funcionamiento real de Medios no checa con la estructura ideal, ya que para hacerla efectiva y tener menos conflictos de productividad, es necesaria la existencia del personal completo para

desarrollar las actividades de producción a tiempo y con calidad. Para llegar a ser la empresa de primer mundo que el grupo que toma las decisiones de la organización dice haber constituido, faltan elementos indispensables para desempeñar un buen trabajo como eficiente equipo de cómputo.

Según Robbins (1996;15), quien hace referencia al cómo lograr la productividad a través de la Administración de la Calidad Total, se requiere que los empleados piensen nuevamente lo que hacen y se involucren más en las discusiones de lugar de trabajo; sin embargo, en Intélite se busca implementar nuevas formas de trabajo para lograr dicha calidad pero con el mínimo de participación de los empleados en las decisiones y por lo tanto se origina poco compromiso y se logra la cooperación limitada y por imposición.

A pesar de contar con manuales de procedimiento y un organigrama, debido a los constantes cambios en los puestos como Dirección de Medios y la fusión o división de áreas, no se realiza el proceso de producción siempre de una forma constante. El proceso de síntesis en Intélite Medios conserva su base, pero sufre constantes variaciones, como en el caso del sistema de captura cuyos vectores de clasificación se han modificado según se considere necesario en cada reestructuración por el personal que ocupa puestos de decisión o por las necesidades de un cliente nuevo y las circunstancias que se vivan en el entorno externo de Medios.

Ya se ha señalado que las decisiones que se toman en Medios dependen del visto bueno que se dé a algún proyecto en Dirección General y al parecer las nuevas ideas de trabajo del nuevo director de Medios reciben el agrado de Dirección y se le está brindando apoyo económico.

Actualmente, Medios se acomoda según la visión de este nuevo director y las nuevas subgerencias como Operaciones y Capacitación y se están abriendo las opciones de contar con más elementos para realizar actividades que hasta ahora vienen presionando al agotado e insuficiente personal existente, sólo falta esperar para saber si se prevé un proyecto de motivación y ajuste salarial a los analistas, lo que haría que se convirtiera en una empresa con mayor productividad.

Como conclusión de este apartado, sólo resta reiterar que sí existen notables diferencias entre la estructura con la que pretende laborar Intélite y el funcionamiento real, en las cuales, los intereses individuales de los actores que laboran dentro de la empresa influyen directamente en estas diferencias.

Cada empleado tiene expectativas diferentes, las cuales buscará alcanzar según los recursos con los que cuente y tiene un comportamiento organizacional único, el cual estará determinado por su sexo, edad, estado civil, entre otras cosas. En la búsqueda de estos intereses es que afectará de manera directa el funcionamiento de la empresa, ya sea positiva o negativamente.

En Intélite Medios, los actores que más han influido en la situación actual son los que conforman el grupo de directores que buscan obtener las máximas ganancias con poca inversión económica y de interés hacia los empleados y por su parte, los empleados que buscan satisfacer sus necesidades dentro de la empresa sin comprometerse demasiado con ella.

En Medios, se comienza a trabajar para hallar un proceso más productivo y su vislumbra la apertura a una mejor comunicación entre los miembros y aunque apenas esto sea el inicio, se considera como un buen paso para solucionar los conflictos con los que actualmente se labora en esta empresa.

2. PROCESO, PROBLEMA Y DIAGNÓSTICO

Dentro de este apartado, realizaremos una revisión a un proceso de producción de Intélite Medios con la finalidad de encontrar las diferencias entre las actividades que se tienen que realizar realmente para la elaboración de un servicio y lo que la empresa establece idealmente que se debe realizar en manuales de procedimiento u organigramas para finalmente detectar los problemas que durante el proceso impiden que se entregue un trabajo eficiente y de calidad.

Para presentar dicho proceso se utilizó el diagrama de flujo que según Martínez (1995:9). se utiliza cuando se necesita identificar la trayectoria actual e ideal que sigue un producto o servicio con el fin de identificar desviaciones. El diagrama de flujo es una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso y provee una excelente documentación de un programa y puede ser una herramienta útil para examinar como se relacionan unos con otros los pasos de un proceso. Estudiando estos diagramas se pueden descubrir vacíos que son fuentes potenciales de problemas.

Para la elaboración de los diagramas de flujo ideal y real se siguieron los pasos propuestos en el texto de Martínez Herramientas Estadísticas Básicas, los cuales

consisten en trazar un diagrama del proceso indicando los pasos que este sigue actualmente, posteriormente trazar un diagrama de flujo del proceso indicando los pasos que el mismo debiera seguir si todo trabajara correctamente. Finalmente, se comparan los diagramas para encontrar las diferencias, ya que ahí es donde radica el problema.

2.1. DIAGRAMA IDEAL DE ACTIVIDADES DE ANALISTAS

En el capítulo 2, se presentaron diez diagramas de flujo que describen las actividades que Intéilite Medios asegura que realizan analistas y coordinadores por área, así como algunas funciones de los subgerentes en relación con el trabajo operativo, sin embargo, para el presente análisis se eligió sólo el que describe las actividades de los analistas, ya que en este diagrama se presentan las diferencias más marcadas entre su funcionamiento real y el ideal, además de que este proceso es el que mayores problemas presenta y es el más importante de la empresa. A continuación se describirá paso a paso el diagrama de flujo representado en la figura 9.

El diagrama de proceso ideal (Figura 9) inicia con la lectura de correos por parte del analista, los cuales tienen que ver con señalamientos del coordinador o subdirector sobre algún cliente nuevo, nuevos rubros en clasificación o errores cometidos en días anteriores; la siguiente actividad que debe realizar el analista es la captura en el sistema de la información de su medio, el cual dependerá del área para la que trabaja; el medio puede ser televisión, radio, agencias informativas, revistas, internet o prensa, la fuente dependerá del medio impreso o noticioso que le corresponda monitorear al analista. En este diagrama no se explica en que consiste el proceso ni lo que se hace en caso de que no haya sistema

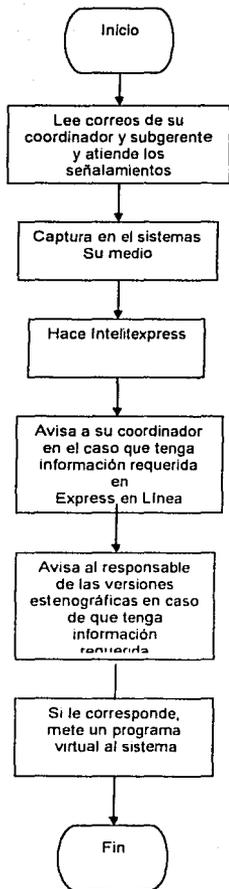
En este diagrama se indica que el analista debe realizar Intelitexpress el cual se realiza cuando se detecta un cliente al momento de estar realizando la síntesis de la información, este consiste en el llenado de una plantilla con los datos del cliente, el medio y la fuente donde se encontró, así como la hora y el autor de la nota. El analista debe avisar al coordinador del área al momento de localizar un cliente por si es necesario realizar el express en línea que consiste en hacer una llamada telefónica o vía pager a un cliente que haya contratado el servicio.

El siguiente paso del diagrama consiste en avisar al responsable de las versiones estenográficas en caso de tener información que amerite este tipo de tratamiento especial para que sea capturado en word palabra por palabra según haya transmitido o publicado en algún medio.

En el último paso de las supuestas actividades que realiza una analista se encuentra que debe introducir al sistema un programa virtual, es decir, la información sintetizada que envían los analistas que trabajan desde sus casas. Esta actividad sólo la realizan analistas de radio y prensa internacional, que son las únicas áreas que cuentan con este tipo de analistas.

**DIAGRAMA IDEAL
DE ACTIVIDADES
DE ANALISTAS**

FIGURA 9



2.2. DIAGRAMA REAL DE ACTIVIDADES DE ANALISTAS

A continuación se describirá paso a paso el proceso real de actividades que deben realizar los analistas, el diagrama real está representando en la Figura 10 e incluye aquellos procedimientos que se realizan actualmente en Medios durante la síntesis y valoración de la información, principales servicios que ofrece esta empresa. En el diagrama del proceso real se describe cada uno de los procesos que debe realizar un analista así como las opciones que debe considerar ante la falta de personal, el principal problema que reduce la productividad en Intélite Medios.

El primer paso a ejecutar por un analista es comprobar si tiene sistema de cómputo y captura para sintetizar, analizar la información y posteriormente introducirla al sistema de captura, el cual se utiliza para publicar las notas en internet; el documento donde captura la información debe ser guardado en red por si alguien más la necesita.

En estos pasos pueden surgir varios problemas, el primero es que no funcione el equipo de cómputo que se le asignó a un analista y tenga que pedir ayuda a soporte o busque otra máquina, si es que hay de sobra, y todo esto significa tiempo de atraso para que la información se encuentre en la página de internet según los límites de tiempo determinados en los manuales de procedimiento.

Otro problema es que se caiga el sistema interno, lo que impide analizar la información o entregarla a tiempo. Si se cae el sistema, por lo tanto no se puede trabajar en red y mucho menos capturar la información para que sea vista en internet. En ese caso el documento de word en donde se sintetiza la información debe ser guardado en el disco duro de la PC.

Siguiendo con el diagrama real, al momento de sintetizar una información, el analista puede detectar la mención de alguno de los clientes de Intélite y formalmente debe notificar a su coordinador y si está éste debe realizar el Intelitexpress, para lo que abre la plantilla que se tiene para este servicio, la cual contiene fecha, hora de transmisión de la nota, en el caso de radio, televisión y agencias, el espacio para indicar quién dio la información y finalmente lo guarda en una carpeta en red; si es el caso, realiza el servicio express, que consiste en enviar por biper, pager o teléfono la información al cliente que así lo requiera.

Posteriormente, debe realizar la estenográfica de la información, si es que así lo requiere del departamento de Atención a Clientes; este trabajo debería ser realizado por el encargado de este servicio pero actualmente y después del recorte de enero, este personal ya no existe y lo debe realizar el coordinador. La información debe ser capturada y guardada en red.

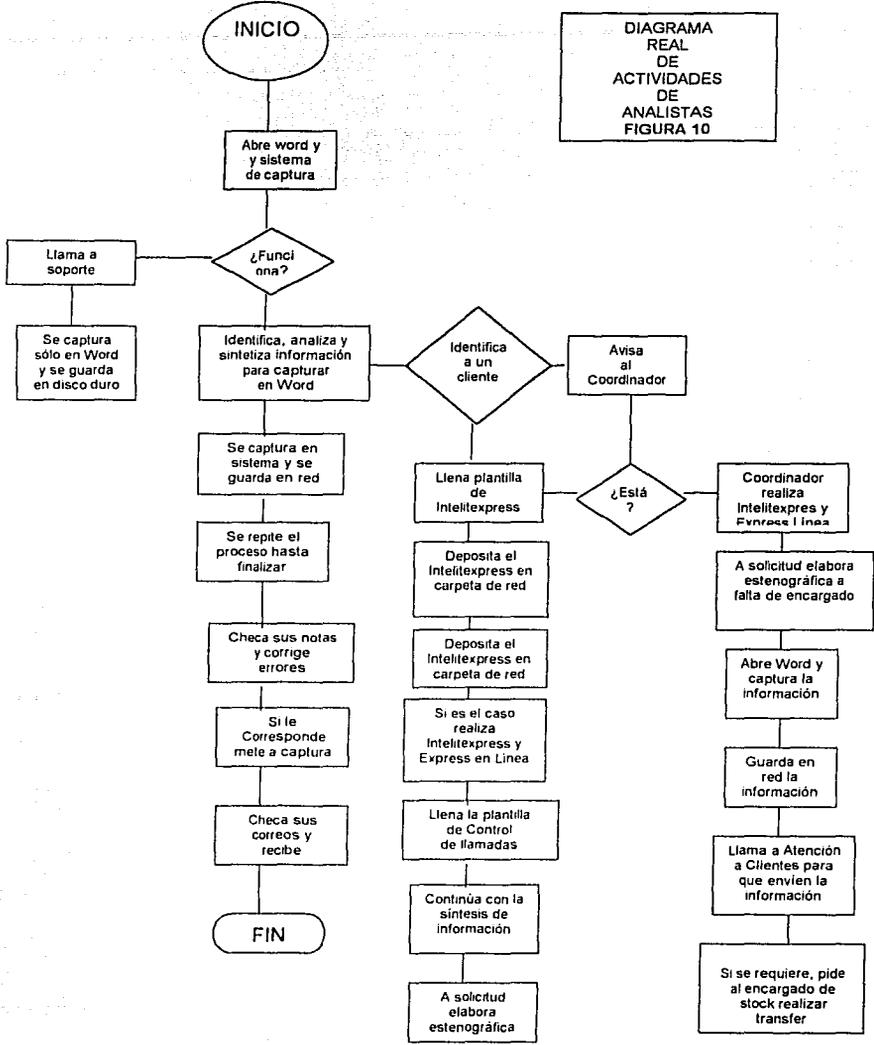
Finalmente debe notificar que hizo la llamada al departamento de atención al cliente y si éste lo solicita pide la elaboración de transfer de audio o video al encargado, el cual consiste en la grabación de la información específica de radio o televisión que el cliente pida. En caso de que no se encuentre el coordinador, el analista debe hacer el intelitexpress, depositarlo en red, realizar el express en línea; si es necesario pide al encargado de stock que realice el transfer y en segundo tiempo, si es requerido, realiza estenográfica en segundo tiempo, es decir después de terminar con la síntesis del medio que le corresponde. Todo esto le retrasa en la captura y síntesis de información que hace que se entregue tarde al cliente el servicio.

También debe existir un encargado de stock en radio y televisión que se dedique únicamente a mantener en orden los audios y videos que se graban diariamente y realizar los transfers por si un cliente pide una grabación en específico, pero por la falta de personal estos encargados siguen con esa labor y aparte monitorean programas. Al tener esta doble responsabilidad se les junta el trabajo y nuevamente esto ocasiona que no se entreguen las cosas a tiempo. También se enfrentan al problema de no contar con el equipo profesional para llevar a cabo su trabajo con calidad.

En cuanto a sus actividades cotidianas, el analista debe revisar sus notas por si tiene algún error de ortografía, sintaxis, contenido o no cumplen con las normas de redacción de la empresa, que pueden ocasionar una llamada de atención por parte de su coordinador o correctores de estilo. Finalmente deben leer sus correos electrónicos por si reciben alguna notificación de clientes nuevos, nuevos rubros en clasificación o de otras áreas como Soporte y Recursos Humanos.

Esto no siempre lo realizan los analistas, dependiendo de la carga de trabajo o del interés de cada uno. Finalmente, en el caso de radio y prensa internacional, algunos analistas están encargados de capturar programas que envían por correo electrónico los analistas virtuales, como se explicaba en el diagrama ideal.

DIAGRAMA REAL DE ACTIVIDADES DE ANALISTAS FIGURA 10



2.3. DIFERENCIAS ENTRE DIAGRAMA IDEAL Y REAL

Como se puede observar a simple vista, hay muchas diferencias entre el diagrama de flujo que propone la empresa como el ideal y entre el que se realizó sobre las actividades que realizan los analistas. En el diagrama real se pone como primer paso la lectura de correos por parte de analista; sin embargo, en el real damos cuenta de que se le da prioridad a la síntesis de información debido a que según los manuales de procedimiento, una nota debe estar capturada en el sistema máximo en los 20 minutos posteriores a su transmisión y en el caso de medios impresos, máximo 20 minutos después de la hora de entrada del analista y como último paso se toma en cuenta la lectura de correos ya que eso realmente se hace en segundo tiempo.

En el segundo paso del diagrama ideal, se indica que el analista debe capturar en el sistema su medio, pero no se explica en que consiste el procedimiento ni donde se debe guardar la información en caso de que no haya sistema o esté descompuesta su PC. En el caso del diagrama real, se describe lo que debe hacer el analista en estos casos, es decir, cómo sintetiza, en donde capturar y que hace ante una descompostura; por otra parte, se señala que cuando sintetiza la información puede aparecerle un cliente y se ofrecen opciones ante la falta de su coordinador, quien es el encargado de realizar Intélitexpress, express en línea, así como requerir a los encargados de estenográficas y stock que realicen su trabajo.

En el diagrama ideal sólo se enuncia lo que el analista debe realizar sin tomar en cuenta que no hay personal y que en muchas ocasiones no está presente el coordinador. En el diagrama real se toma en cuenta la situación actual por la que atraviesa Medios y es por ello que cuenta con una mayor cantidad de pasos en el proceso, lo que nos deja ver claramente que existen problemas que retrasan el proceso de síntesis de la información.

2.4. SELECCIÓN DE UN PROBLEMA A MEDIR

Como hemos visto, son varios los problemas que dentro del proceso de síntesis impiden que existe una productividad eficiente y que saltan a primera vista al comparar el diagrama de flujo ideal y el diagrama de flujo real, lo que nos ofrece un amplio campo de investigación para poder encontrar las causas que ocasionan el retraso en la producción.

En la diferenciación que se realizó, el principal problema que se encontró fue la falta de personal, ya que los analistas deben realizar funciones que no les corresponde ocasionando que se retrasen en su principal labor que es la síntesis informativa, el segundo problema encontrado es la deficiencia en recursos tecnológicos como computadoras, fallas constantes en el sistema de captura y hasta las fallas en energía eléctrica, ya que si no hay luz no hay forma de capturar la información y mucho menos de sintetizarla.

En el caso de radio, televisión, agencias y prensa internacional, también influye el hecho de que no haya señal en equipos de agencias, en decodificadores de señales de televisión. Estos dos problemas de productividad podrán ser medidos a través de hojas de inspección las cuales nos arrojarán la frecuencia con la que suceden; sin embargo, no son los únicos que originan el retraso en el proceso de síntesis, ocupa gran importancia la falta de motivación, de comunicación, así como las relaciones entre los miembros de Medios, por lo que también se medirán estos problemas a través de herramientas como la encuesta de clima organizacional. A continuación se presentará la metodología que sustente el empleo de dichas herramientas de medición.

3. MEDICIÓN DEL PROBLEMA

Para llevar a cabo una adecuada medición en cuanto a la problemática detectada, se presenta a continuación la metodología empleada para elegir la herramienta que arroje los resultados que nos planteen las causas del problema de productividad en Intélite Medios.

3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El funcionamiento de la organización presenta diferencias entre el diagrama de flujo ideal y el real, el cual consiste en la falta de personal y la deficiencia en recursos tecnológicos, lo que ocasiona un retraso en el proceso de síntesis de información en Intélite Medios, por lo que se pretende encontrar las principales causas humanas y tecnológicas que provocan una deficiente calidad y eficiencia en el proceso de producción-

3.2. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Conocer y cuantificar las principales causas que provocan retrasos en la síntesis de la información de Intéllite Medios.

OBJETIVO PARTICULAR

1. Analizar el proceso de trabajo en Intéllite Medios para detectar las principales causas repetitivas que ocasionan retrasos en la síntesis de información durante dos semanas.
2. Cuantificar las causas materiales y humanas que originan el retraso en el proceso.
3. Conocer el grado de satisfacción de los miembros de Intéllite Medios con respecto a las políticas de la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Conocer, según las características de cada área productiva de Intéllite Medios, el número de veces que hay fallas en recursos tecnológicos.
2. Conocer la cantidad de errores en la síntesis de información.
3. Cuantificar el número de inasistencias y retrasos entre el personal de Medios.
4. Conocer los horarios ideales en los que se debe entregar la síntesis de información y el horario real en el que se entrega.
5. Analizar como afectan las fallas en los recursos tecnológicos.
6. Analizar como afectan las faltas del personal y los retrasos en el proceso de producción.
7. Conocer el grado de satisfacción de los empleados al desempeñar su trabajo.
8. Determinar si el nivel de comunicación en Intéllite Medios es el adecuado para el desarrollo de la producción.
9. Conocer la opinión de los empleados respecto al personal al mando.
10. Analizar lo que opina el personal operativo sobre si el proceso de producción en Intéllite medios es el adecuado.

3.3. HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN

3.3.1. HOJA DE INSPECCIÓN

Una de las herramientas que se aplicará para cuantificar las causas que provocan retrasos en la producción de Intélite Medios es la Hoja de Inspección la cual se utiliza cuando se necesita reunir datos basados en la observación de muestras con el fin de empezar a detectar desviaciones y tendencias (Martínez;1995:10). Las hojas de inspección son formas fáciles de comprender al contestar a la pregunta ¿qué tan frecuentemente ocurren ciertos eventos?.

En la hoja de inspección de productividad se cuantificarán los problemas detectados al analizar las diferencias entre el diagrama real y el ideal, se realizará la inspección diaria durante dos semanas a seis de las siete áreas de Intélite Medios del 30 de julio al 10 de agosto. Se aplicarán dos tipos de hoja de inspección, la primera cuantificará las fallas en cuanto a recursos tecnológicos, como fallas en el sistema de captura de notas informativas, fallas en computadoras, fallas en energía eléctrica, así como equipo eléctrico, decodificadores, servidor de Internet y equipo de agencias.

Es pertinente especificar que para cada área de Intélite Medios se aplicó una hoja de inspección de acuerdo a sus necesidades y características particulares, lo cual se describirá con más detalle en el análisis de resultados de cada área; la medición se hizo únicamente durante el turno matutino.

Por otra parte, también se aplicará una hoja de inspección de productividad de personal de Medios para determinar cuáles son los errores más recurrentes entre los analistas al sintetizar la información; se verá la puntualidad, asistencia y la cantidad de notas que captura cada analista; en algunas áreas se cuantificará el retraso en la entrega de la información, cómo se explicó en el caso de la inspección de recursos tecnológicos, se utilizó una hoja de inspección diferente para cada área ya que las características de cada una lo hizo necesario.

Cabe mencionar que se excluyó el área de síntesis para la medición ya que las características de sus recursos materiales y humanos son diferentes a las otras seis áreas y según Martínez (1995:11), uno de los consejos para la interpretación de las hojas de inspección es que la muestra elegida debe ser homogénea.

3.3.1.1. DIAGNÓSTICO DE LA HOJA DE INSPECCIÓN APLICADA A RECURSOS TECNOLÓGICOS

A continuación se presentará un análisis de resultados de la Hoja de Inspección que se aplicó en seis de las siete áreas de Intélite Medios, en las que el procedimiento de trabajo es muy similar y fue posible cuantificar datos para presentar una comparación entre ellas sobre productividad. En el Cuadro 5, se presentan las cifras totales de las hojas de inspección en recursos tecnológicos que se aplicaron en seis de las áreas de Intélite Medios durante el periodo del 30 de julio al 10 de agosto.

Como se puede observar, todas las áreas tuvieron el mismo número de fallas en el sistema de captura durante el tiempo de medición debido a que si se cae el sistema de captura es en general al mismo tiempo. Televisión tuvo el mayor número de fallas en computadoras, radio el mayor número de fallas en equipo eléctrico, revistas el mayor número de fallas de internet al parecer porque es el área que más hace uso de este servicio.

En cuanto a las fallas en decodificadores, televisión tuvo más fallas que de costumbre por la descompostura de tres sistemas de Sky y Agencias tuvo las fallas comunes en las máquinas receptoras de la señal de la agencia de noticias Infosel. En cuanto al sistema, durante el tiempo que se realizó la medición, las fallas fueron en su mayoría a consecuencia de los cortes en energía eléctrica y también afectaron el servicio de internet, aunque en este caso también influyeron otras razones, como el que se descompusieron computadoras.

En televisión, se observó una afectación al proceso de producción por las fallas en tres decodificadores, al mismo tiempo ya que se reducen las opciones de donde puede ser grabada la información o programas de televisión y se tiene que dar prioridad a los programas más importantes.

En radio, se observó que hay equipo eléctrico deficiente al igual que en televisión, ya que las radiograbadoras y grabadora de mano con las que se cuenta no son las adecuadas para el tipo de trabajo tan rudo que se realiza con ellas diariamente para monitorear los noticieros y es por eso que se descomponen frecuentemente ocasionando retrasos para el analista que las emplea.

Las fallas más recurrentes en las computadoras son que no responden o que se quedan pasmadas, les fallan los ratones por falta de mantenimiento o tienen virus;

también son muy lentas para el tipo de trabajo que se realiza y la velocidad que se requiere que tengan. El que se descomponga una PC ocasiona atraso para el analista, quien debe llamar a soporte, que es el área de sistemas del corporativo y en ocasiones tardan mucho en acudir a los llamados y muchas otras ni siquiera van a resolver el problema.

Mientras esto sucede, y si quedan máquinas de sobra, el analista busca otra máquina e inicia el proceso de nuevo, lo cual significa tiempo, uno de los principales factores para realizar el servicio como se oferta.

Ante estos resultados, podemos concluir que son demasiadas las fallas en recursos tecnológicos que se observan, lo cual sustenta lo que se había mencionado anteriormente, esto es uno de los factores que influyen notablemente en el retraso de síntesis en Intéllite Medios, lo que hace necesario contar con equipos de cómputo, de audio y video mucho más eficaces, así como con un mejor sistema de redes que no falle tanto ni tan seguido.

En cuanto a la energía eléctrica, son indispensables generados de energía que no permitan que ningún departamento se quede sin luz y pueda seguir trabajando, así mismo con internet se hace indispensable tener un mejor servidor. Las fallas en decodificadores y equipo de agencias al ser externas, no tienen solución dentro de la empresa y esto nos deja ver una vez más la forma en que impacta el entorno a la organización.

CUADRO DE RESULTADOS TOTALES DE LAS HOJAS DE INSPECCIÓN EN RECURSOS TECNOLÓGICOS

CUADRO 5	TELEVISIÓN	RADIO	PRENSA INTER	PRENSA	REVISTAS	AGENCIAS	TOTALES
FALLAS EN EL SISTEMA	5	5	5	5	5	5	5
FALLAS EN PC	11	10	6	10	8	6	51
FALLAS/ ENERGÍA ELÉCTRICA	4	4	4	4	4	4	4
FALLAS EQUIPO ELÉCTRICO	4	8	0	0	0	0	12
FALLAS DECODIFI	22	0	0	0	0	0	22
FALLAS INTERNET	6	8	8	9	10	9	50
FALLAS EQUIPO AGENCIAS	0	0	0	0	0	9	9

3.3.1.2. DIAGNÓSTICO DE LA HOJA DE INSPECCIÓN APLICADA A RECURSOS HUMANOS

Las hojas de inspección aplicadas a Recursos Humanos de las áreas de Medios se elaboraron según las características de cada medio debido a que no en todas se pudieron utilizar los mismos parámetros de medición, ya que en cada una de ellas el personal, horarios y la forma en que se obtiene la información, así como se elabora tiene características diferentes, por lo que a continuación se explicarán las características de cada hoja según el medio.

Para la medición se analizaron cinco notas diarias, durante dos semanas, de cada analista; en televisión, radio, prensa se utilizaron analistas matutinos y de las demás áreas no se pudo elegir un turno en específico ya que muchos analistas tienen turnos mixtos.

En Televisión, se cuantificó la hora de inicio del primer programa que captura un analista matutino, la puntualidad en su hora de llegada, la cual depende de la nota inicial capturada en el sistema; posteriormente se cuantifica la hora en la que se capturó la nota final, la hora en que finaliza el último programa que tiene a su cargo el analista y el tiempo de desfase con relación al último programa, es decir, el tiempo de retraso a partir de la hora que terminó este programa.

Se cuantificó también el total de notas que capturó cada analista, el número de ausencias y los errores en cuanto a clasificación, los cuales pueden consistir en faltas de algún actor, actividad, tópico, estado o dinámico del sistema intelecst o algún error al clasificar en un vector que no tenía relación con la información capturada.

Además se cuantificaron los errores en taxonomía, los cuales consisten en introducir la información en la fuente o medio que no le correspondía, lo que se vería en la página de internet al momento de capturar la nota. La prioridad consiste en la importancia que el analista le da a la nota. En ocasiones, un analista puede tener errores o la falta de sensibilidad y contexto para determinar la importancia sobre las notas.

Los errores de contenido pueden ser en cuanto a incoherencias en la información o errores en cuanto a nombres de los actores. Finalmente, se cuantificó la valoración, la cual consiste en darle valor positivo o negativo a la información, es decir, si la información es negativa y afecta al actor, y hay que mencionarlo.

Realmente este vector no se utilizó durante las dos semanas en las que se realizó la medición y por esa razón aparece en ceros.

En radio, se cuantificó taxonomía, clasificación, contenido, nota inicial, es decir, la hora en que se capturó la primera nota; la hora en que inicia el primer programa del analista, hora final de ese mismo programa; el número de horas que duró el programa y la nota final o la hora en que entró la última nota al sistema de captura del primer programa que tiene a su cargo. También se cuantificó el desfase o retraso que tiene el analista respecto a la hora en que termina el programa y finalmente se cuantifica la puntualidad y a su vez su asistencia a laborar.

En Agencias, se cuantificó la hora de entrada de cada analista, ya que aquí no existe una hora específica en la que se comience a cuantificar la recepción de información, la información se recibe constantemente al módem al que están conectados los receptores de Agencias Infosel y Reuters y en internet se renueva constantemente la información de Notimex. Se cuantificó la puntualidad de los analistas, la cual está determinada por la primera nota que ingresa a captura; aquí la productividad se observa en la cantidad de notas que mete al sistema cada analista. Se cuantificaron además las ausencias, errores en clasificación, taxonomía, prioridad y contenido.

En revistas, se cuantificó exactamente lo mismo que en Agencias ya que tienen las mismas características: las revistas se reciben el día que se publican y se sintetiza la información, la productividad se mide en cuanto a la cantidad de notas.

En Prensa, se cuantificó el número de errores en taxonomía, clasificación, contenido, nota final, puntualidad, inasistencias y total de notas al igual que en Prensa Internacional, aunque en esta área la nota final no se pudo cuantificar debido a que, como ya se había mencionado, la mayoría de los analistas son virtuales y mandan su información por medio de internet y los responsables de meter la información le realizan en segundo tiempo, es decir, después de capturar su propia información.

Debido al número total de hojas que se tuvieron que aplicar en las seis áreas de Intélete Medios, se decidió anexar a este trabajo sólo un ejemplo, es decir, solo las hojas que se aplicaron durante dos semanas en una de las áreas de Medios, en este caso se presenta en el Cuadro 6 del área de televisión que por sus características como medio se le pudo aplicar una medición más completa.

En el Cuadro 7, se presentan los promedios totales de las hojas de inspección de productividad aplicadas a recursos humanos, el análisis que se presenta de este será particular y sólo aquellos rubros en los que coinciden se realizará una comparación. Es importante que mencionar el número de personas que se tomaron como muestra para cada área y determinar si el personal es el suficiente para terminar el trabajo a tiempo.

De televisión se tomó una muestra de cinco analistas que son los que laboran en total en el turno matutino, al igual que en radio de donde se tomaron como muestra los once analistas que trabajan en ese turno. De agencias se analizó a los siete que laboran en el área en ambos turnos; es indispensable señalar que es una de las áreas que necesita personal, ya que sólo existen tres personas laborando por las mañanas, tres por la tarde y una más en turno mixto.

El caso de revistas se encuentra de igual forma con falta de personal puesto que para los dos turnos cuenta con siete personas. Del área de prensa se tomaron doce personas de una sola célula temática, ya que existen dos: la económica y la política, para este análisis se tomaron en cuenta doce personas de la célula política y se puede decir que el área que cuenta con mayor personal aunque no el suficiente. Finalmente, de prensa internacional se tomaron como muestra once personas de turno mixto, al parecer esta área también necesita personal pero no tan urgentemente como otras áreas.

Retomando los resultados totales de las hojas de inspección a recursos humanos, iniciaremos señalando que el mayor número de inasistencias se registró en el área de prensa con un total de 24 faltas en dos semanas entre los analistas, a pesar de ser la mayor muestra de todos las áreas. se considera la de mayor conflicto en cuenta a la asistencia

El área en donde hubo una mayor producción de síntesis de notas fue en prensa internacional con un total de 4,110 notas en dos semanas entre once analistas. lo que dio un promedio total de 37.36; sin embargo, hay que tomar en cuenta el tamaño de la muestra, lo que nos impide colocarla como el área más productiva. Es cierto que está por arriba pero si observamos el promedio de notas en agencias que fue de 36.32 y recordamos que en esa área sólo se cuenta con siete personas podremos decir que tiene un buen nivel de producción el cual, en este caso, no depende demasiado en la cantidad de personal sino en las características de su coordinadora que impulsa a su equipo de trabajo a laborar eficientemente.

En cuanto al número de errores en taxonomía, prensa internacional tuvo el mayor número de fallas con un promedio de .41 de 46 errores; en clasificación, la mayor cantidad de errores se encontraron en radio con un total de 181 y un promedio de 1.64. Finalmente, tenemos que en contenido el área con más conflictos detectados fue prensa internacional con un promedio de .50 y un total de 56 errores.

En puntualidad, el área que resultó con mejor promedio fue televisión con once minutos de retraso únicamente, la única área en la que no se pudo cuantificar este punto fue en prensa internacional, porque como ya se mencionó, la mayoría de sus analistas laboran desde sus casas.

La hora final en que se introduce una nota final a la captura no tiene un estándar ya que dependerá del medio para el cual trabaje un analista, así mismo su hora de entrada está determinada por la fuente y medio al que esté asignado; el personal de Medios labora durante las 24 horas del día y existen muchos horarios de entrada, desde las cuatro de la mañana en prensa o a las nueve de la noche en caso de televisión por poner un ejemplo.

La nota inicial del analista se utiliza para determinar su puntualidad ya que como se mencionó, una nota no debe estar 20 minutos más tarde de su hora de llegada. La hora de inicio de un programa en televisión se encuentra en promedio a las 7:45 de la mañana y en radio a las 6:09; sin embargo, como ya se dijo, depende del medio que se cubra.

En cuanto a la hora final del programa, en televisión se cuantificó el promedio del último programa capturado por el analista el cual fue a las 13:12 horas; en radio, se refiere a la hora en que termina el primer programa del analista, el cual se encuentra en promedio a las 10:24 de la mañana. El número de horas que dura un programa de radio es de 4:15 horas. El desfase se observa mayor en televisión con dos horas, 14 minutos y en radio de una hora 18 minutos. Es lógico este resultado ya que televisión es otra de las áreas limitadas en personal, lo que se ve reflejado en la tardía entrega de síntesis de noticieros.

Después de analizar las cifras que arrojaron las hojas de inspección de recursos humanos, podemos concluir que la falta de personal en todas las áreas ocasiona la existencia de tantos errores en la producción de síntesis, ya que si cada analista tuviera el tiempo suficiente podría realizar una revisión más minuciosa de sus notas

En general, podemos decir que existe un standard en cuanto a las fallas humanas de Medios, es decir, no hay áreas demasiado problemáticas que ameriten una especial atención, excepto prensa internacional que a pesar de tener suficiente personal tiene problemas en cuanto a los contenidos y errores en taxonomía. Esto queda justificado debido a que los analistas son virtuales y desde sus casas no reciben la capacitación diaria que el convivir con analistas y coordinadores que manejen de mejor forma el estilo de redacción de Intélite.

En muchas áreas también dependen, en gran medida, las relaciones entre los miembros del grupo formal de trabajo, así como el coordinador o subgerente a cargo, lo cual observaremos durante el desarrollo del cuarto y quinto punto de este trabajo.

El tiempo tan limitado que se tiene para entregar la síntesis de información es un factor que influye en el retraso de este proceso, ya que aunado a la falta de personal, con esto la sobrecarga de trabajo, las inasistencias y el hecho de que no se encuentran bien definidas las funciones del analista, originan una entrega tardía y con errores en la información.

TELEVISIÓN MATUTINA

HOJA DE INSPECCIÓN DE PRODUCTIVIDAD
PRIMERA SEMANA

CUADRO 6

LUNES 30	Hr inicio prog 1	Puntualidad	Nota inicial	Nota final	Hr final último prog	Desfase	Total de notas	Ausencias	Clasificación	Taxonomía	Prioridad	Contenido	Valoración
Raquel Salinas	6:00	0:00	6:00	15:42	15:30	0:12	50	0	1	0	0	1	0
Rosaura Avila	7:00	0:20	7:20	16:09	14:30	1:39	35	0	0	0	0	0	0
Ana Laris	7:00	0:18	7:18	15:19	14:30	0:49	59	0	1	0	0	0	0
Susana Hdez	7:30	0:28	7:58	12:40	9:00	3:40	13	0	0	0	0	1	0
Ismael Sánchez	12:00	0:00	0:00	0:00	12:30	0:00	0	1	0	0	0	0	0
ÁREA	7:54	0:13	5:43	11:58	13:12	1:16	31.4	0.2	0.4	0	0	0.4	0

MARTES 31	Hr inicio prog 1	Puntualidad	Nota inicial	Nota final	Hr final prog	Desfase	Total de notas	Ausencias	Clasificación	Taxonomía	Prioridad	Contenido	Valoración
Raquel Salinas	6:00	0:00	6:00	15:38	15:30	0:08	39	0	0	0	0	0	0
Rosaura Avila	7:00	0:00	7:00	15:54	14:30	1:24	37	0	0	0	0	0	0
Ana Laris	7:00	0:20	7:20	14:30	14:30	0:00	45	0	0	0	0	0	0
Susana Hdez	7:30	0:36	8:06	15:13	9:00	6:13	23	0	1	0	0	0	0
Ismael Sánchez	12:00	0:00	12:00	12:50	12:30	0:20	15	0	0	0	0	0	0
ÁREA	7:54	0:11	8:05	14:49	13:12	1:37	31.8	0	0.2	0	0	0	0

* Ana María Laris salió temprano porque tuvo que ir al médico.

MIÉRCOLES 1	Hr inicio prog 1	Puntualidad	Nota inicial	Nota final	Hr final prog	Desfase	Total de notas	Ausencias	Clasificación	Taxonomía	Prioridad	Contenido	Valoración
Raquel Salinas	6:00	0:00	6:00	15:47	15:30	0:17	52	0	1	0	0	0	0
Rosaura Avila	7:00	0:49	7:49	15:24	14:30	0:54	35	0	0	0	0	1	0
Ana Laris	7:00	0:05	7:05	16:00	14:30	1:30	0	0	0	0	0	0	0
Susana Hdez	7:30	0:29	7:59	15:24	9:00	6:24	27	0	0	0	0	0	0
Ismael Sánchez	12:00	0:00	12:00	15:20	12:30	2:50	33	0	1	0	0	1	0
ÁREA	7:54	0:16	8:10	15:35	13:12	2:23	29.4	0	0.4	0	0	0.4	0

JUEVES 2	Hr inicio prog 1	Puntualidad	Nota inicial	Nota final	Hr final prog	Desfase	Total de notas	Ausencias	Clasificación	Taxonomía	Prioridad	Contenido	Valoración
Raquel Salinas	6:00	0:00	6:00	15:46	15:30	0:16	39	0	0	0	0	0	0
Rosaura Avila	7:00	0:00	7:00	15:46	14:30	1:16	40	0	1	0	0	0	0
Ana Laris	7:00	0:14	7:14	16:03	14:30	1:33	51	0	0	0	0	0	0
Susana Hdez	7:30	0:20	7:50	15:39	9:00	6:39	13	0	0	0	0	1	0
Ismael Sánchez	12:00	0:00	12:00	15:16	12:30	2:46	6	0	0	0	0	0	0
ÁREA	7:54	0:06	8:00	15:42	13:12	2:30	29.8	0	0.2	0	0	0.2	0

VIERNES 3	Hr inicio prog 1	Puntualidad	Nota inicial	Nota final	Hr final prog	Desfase	Total de notas	Ausencias	Clasificación	Taxonomía	Prioridad	Contenido	Valoración
Raquel Salinas	6:00	0:10	6:10	16:08	15:30	0:38	51	0	1	0	0	0	0
Rosaura Avila	7:00	0:03	7:03	15:21	14:30	0:51	33	0	0	0	0	0	0
Ana Laris	7:00	0:02	7:02	15:39	14:30	1:09	32	0	1	0	0	1	0
Susana Hdez	7:30	0:23	7:53	15:37	9:00	6:37	12	0	0	0	0	0	0
Ismael Sánchez	12:00	0:07	12:07	15:18	12:30	2:48	10	0	0	0	0	0	0
ÁREA	7:54	0:09	8:03	15:36	13:12	2:24	27.6	0	0.4	0	0	0.2	0

TELEVISIÓN MATUTINA

HOJA DE INSPECCIÓN DE PRODUCTIVIDAD
SEGUNDA SEMANA

LUNES 6

	Hr inicio prog 1	Puntualidad	Nota inicial	Nota final	Hr final último prog	Desfase	Total de notas	Ausencias	Clasificación	Taxonomía	Prioridad	Contenido	Valoración
Raquel Salinas	6:00	0:10	6:10	15:44	15:30	0:14	53	0	1	0	0	0	0
Rosaura Avila	7:00	0:21	7:21	15:33	14:30	1:03	36	0	0	0	0	1	0
Ana Laris	7:00	0:26	7:26	15:29	14:30	0:59	34	0	1	0	0	0	0
Susana Hdez	7:30	0:24	7:54	10:32	9:00	1:32	20	0	0	0	1	0	0
Ismael Sánchez	12:00	0:00	12:00	15:31	12:30	3:01	17	0	0	0	0	0	0
AREA	7:54	0:16	8:10	14:33	13:12	1:21	32	0	0.4	0	0.2	0.2	0

MARTES 7

	Hr inicio prog 1	Puntualidad	Nota inicial	Nota final	Hr final prog	Desfase	Total de notas	Ausencias	Clasificación	Taxonomía	Prioridad	Contenido	Valoración
Raquel Salinas	6:00	0:08	6:08	15:51	15:30	0:21	41	0	1	1	0	0	0
Rosaura Avila	7:00	0:13	7:13	15:36	14:30	1:06	42	0	0	0	0	0	0
Ana Laris	7:00	0:20	7:20	15:40	14:30	1:10	45	0	0	0	0	1	0
Susana Hdez	7:30	0:10	7:40	14:46	9:00	5:46	16	0	0	0	1	0	0
Ismael Sánchez	12:00	0:01	12:01	15:22	12:30	2:52	12	0	1	0	0	0	0
AREA	7:54	0:10	8:04	15:27	13:12	2:15	31.2	0	0.4	0.2	0.2	0.2	0

MIÉRCOLES 8

	Hr inicio prog 1	Puntualidad	Nota inicial	Nota final	Hr final prog	Desfase	Total de notas	Ausencias	Clasificación	Taxonomía	Prioridad	Contenido	Valoración
Raquel Salinas	6:00	0:02	6:02	15:36	15:30	0:06	38	0	0	0	0	0	0
Rosaura Avila	7:00	0:04	7:04	15:54	14:30	1:24	48	0	0	0	0	0	0
Ana Laris	7:00	0:25	7:25	16:01	14:30	1:31	44	0	0	0	0	0	0
Susana Hdez	7:30	0:16	7:46	15:31	9:00	6:31	21	0	0	0	0	0	0
Ismael Sánchez	12:00	0:35	12:35	15:36	12:30	3:06	15	0	0	0	0	0	0
AREA	7:54	0:16	8:10	15:43	13:12	2:31	33.2	0	0	0	0	0	0

JUEVES 9

	Hr inicio prog 1	Puntualidad	Nota inicial	Nota final	Hr final prog	Desfase	Total de notas	Ausencias	Clasificación	Taxonomía	Prioridad	Contenido	Valoración
Raquel Salinas	6:00	0:15	6:15	15:40	15:30	0:10	47	0	0	0	0	1	0
Rosaura Avila	7:00	0:05	7:05	15:18	14:30	0:48	39	0	0	0	0	0	0
Ana Laris	7:00	0:15	7:15	14:30	14:30	0:00	38	0	1	0	0	0	0
Susana Hdez	7:30	0:14	7:44	15:26	9:00	6:26	24	0	0	0	0	1	0
Ismael Sánchez	12:00	0:00	12:00	12:36	12:30	0:06	14	0	1	0	0	0	0
AREA	7:54	0:09	8:03	14:42	13:12	1:30	32.4	0	0.4	0	0	0.4	0

VIERNES 10

	Hr inicio prog 1	Puntualidad	Nota inicial	Nota final	Hr final prog	Desfase	Total de notas	Ausencias	Clasificación	Taxonomía	Prioridad	Contenido	Valoración
Raquel Salinas	6:00	0:02	6:02	15:42	15:30	0:12	47	0	0	0	0	0	0
Rosaura Avila	7:00	0:03	7:03	15:17	14:30	0:47	44	0	1	0	0	0	0
Ana Laris	7:00	0:12	7:12	15:40	14:30	1:10	48	0	0	0	0	1	0
Susana Hdez	7:30	0:17	7:47	15:41	9:00	6:41	24	0	1	1	0	0	0
Ismael Sánchez	12:00	0:00	12:00	15:26	12:30	2:56	15	0	0	0	0	0	0
AREA	7:54	0:06	8:00	15:33	13:12	2:21	35.6	0	0.4	0.2	0	0.2	0

RESULTADOS TOTALES DE HOJAS DE INSPECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CUADRO 7

TELEVISION MATUTINA

	Hr inicio	Puntualidad	Nota inicial	Nota final	Hr final ultimo programa	Desfase	Total de notas	Ausencias	Clasificación	Taxonomía	Prioridad	Contenido	Valoración
Primera Semana	7.54	0.11	7.52	14.37	13.12	1.25	31.72	04	32	0	0	24	0
Segunda Semana	7.54	0.11	8.05	15.35	13.12	2.32	32.88	0	32	08	08	2	0

RADIO MATUTINO

	Nota inicial	Hr inicio program	Hr final programa	Hrs Programa	Nota final	Desfase	Asis/puntuá	Taxonomía	Clasificación	Contenido
Primera Semana	6.51	6.09	10.24	3.75	11.00	1.16	0.42	0.13	1.81	42
Segunda Semana	6.51	6.09	10.24	3.75	11.05	1.21	0.42	0.14	1.47	52

AGENCIAS

	Entrada	Puntualidad	Nota inicial	Nota final	Total de notas	Ausencias	Clasificación	Taxonomía	Prioridad	Contenido
Primera Semana	10.17	0.41	10.18	17.11	36.89	0.06	0.83	0.08	0.08	0.14
Segunda Semana	10.34	1.16	8.78	16.05	35.76	0.06	0.57	0.17	0.14	0.36

REVISTAS

	Entrada	Puntualidad	Nota inicial	Nota final	Total de notas	Ausencias	Clasificación	Taxonomía	Prioridad	Cont. Valor
Primera Semana	7.00	3.57	10.57	15.40	21.39	0.08	0.45	0.17	0.31	0.17
Segunda Semana	7.00	3.46	10.46	15.26	20.85	0.08	0.37	0.14	0.28	0.17

PRENSA

	Taxonomía	Clasificación	Contenido	Nota Final	Puntualidad	Inasistencias	Total de notas
Primera Semana	0.11	0.11	0.31	7.21	3.24	0.20	25.65
Segunda Semana	0.14	0.18	0.20	7.19	3.35	0.25	28.58

PRENSA INTERNACIONAL

	Taxonomía	Clasificación	Contenido	Valoración	Prioridad	Inasistencias	Total de notas
Primera Semana	0.32	0.53	0.52	0.00	0.00	0.09	36.98
Segunda Semana	0.51	0.40	0.49	0.00	0.00	0.09	37.75

3.3.2. DIAGRAMA DE CAUSA EFECTO

Una vez aplicadas las hojas de inspección a las áreas problemáticas, utilizaremos el diagrama de causa efecto el cual, según Martínez (1995:14), fue desarrollado para representar la relación entre algún efecto y todas las posibles causas que la influyen. Para elaborarlo, el efecto o problema es colocado en el lado derecho del diagrama y las influencias o causas principales son listadas a la izquierda, lo que tomará la forma del esqueleto de pescado y por ello también se le denomina Diagrama de Espinas de Pescado.

Los diagramas de causa efecto son trazados para ilustrar claramente las diferentes causas que afectan un proceso, identificándolas y relacionándolas unas con otras. En el caso de Intélite Medios, se aplicaron dos tipos de Hojas de Inspección, una para determinar las causas tecnológicas y otra para determinar las causas humanas que originan el retraso de la síntesis de información. En la Figura 11, se representa a la derecha el efecto que es el retraso en la síntesis de información y las causas a la izquierda las cuales están constituidas por fallas en el sistema de captura, fallas en decodificadores, en computadoras, equipo de agencias, corte de energía eléctrica, descompostura en aparatos electrónicos e internet.

En la Figura 12, se representa a la derecha el mismo efecto y a la izquierda las causas como falta de personal, uno de los principales problemas, ya que se asegura que no se cuenta con los recursos para contralar más personal y se tuvo la idea de recortar al personal para recortar así gastos. Otra causa es el tiempo limitado ya que existen horarios específicos para entregar al cliente la síntesis por medio o porque la empresa se compromete a ciertos horarios para que la información ya esté en la página de internet.

Dos causas derivadas de las dos anteriores son la sobrecarga de trabajo y la falta de definición específica de puestos ya que ante la falta de persona y la necesidad de entregar todo a tiempo los analistas realizan muchas funciones las cuales no les corresponden sin realizar por lo menos una puntualmente. La falta de capacitación es otra causa, ya que es deficiente y no le da la agilidad al analista de conocer todos los rubros en clasificación y le retrasa al tener que preguntar a sus compañeros de trabajo. Por último, tenemos como causas del retraso de síntesis las inasistencias, ya que si un analista falta los demás deberán repartirse el trabajo del que faltó y así retrasan su propia labor y tienen una gran sobrecarga de trabajo.

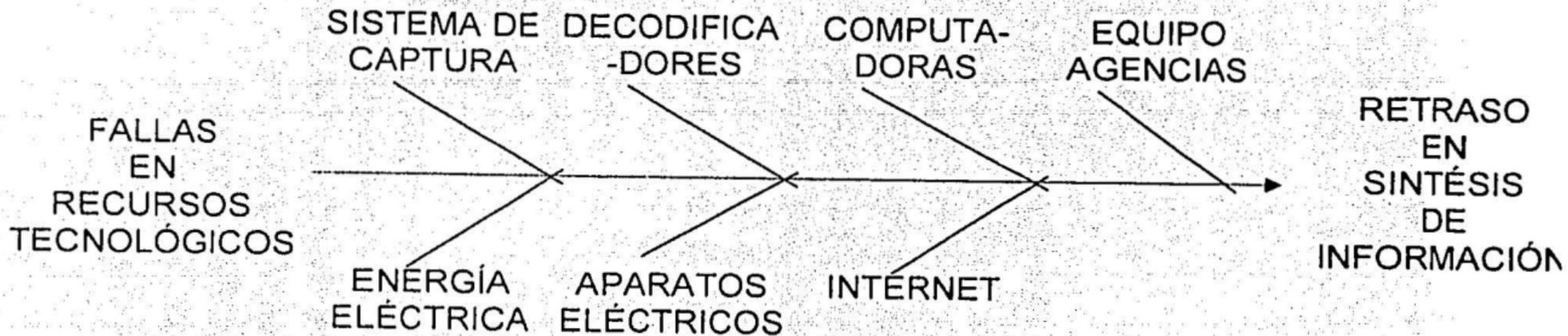
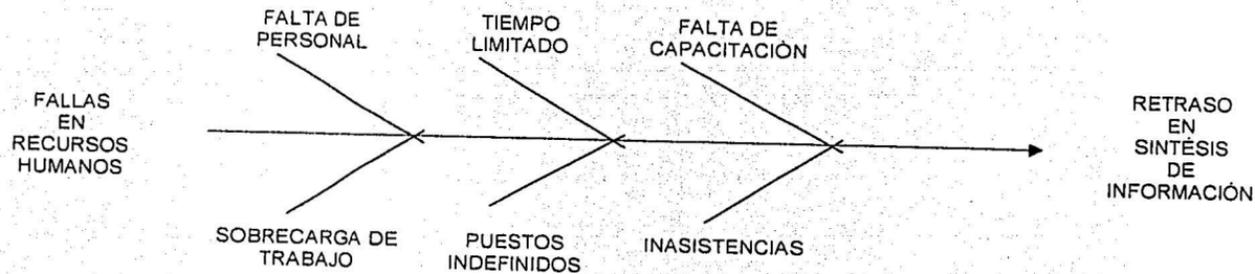


FIGURA 12



3.3.3. ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Como hemos visto en los resultados de las herramientas aplicadas a recursos tecnológicos y humanos que intervienen en el proceso de producción de síntesis informativa, sí existe un problema de productividad porque existen factores que afectan de tal manera que están fuera del personal operativo solucionar; sin embargo, no podemos perder de vista el hecho que también influyen circunstancias como la falta de motivación, capacitación o comunicación en todas las áreas que sí existieran podrían hacer que se evadieran fallas tecnológicas y humanas y se sacara adelante el trabajo con calidad y a tiempo.

Por estas razones, se decidió aplicar una encuesta de clima organizacional para conocer la opinión de los analistas respecto a la satisfacción que encuentran al realizar su trabajo, además determinar si consideran que el nivel de comunicación de la empresa a los empleados es suficiente; también se les realizaron preguntas para conocer su relación con el personal en puestos superiores y preguntas sobre productividad, es decir, para determinar si consideran adecuada la forma en que se labora actualmente en Medios.

La encuesta se aplicó en seis de las siete áreas de Medios como son televisión, radio, prensa internacional, prensa, revistas y agencias, para lo que se tomó una muestra de 30 personas, es decir, cinco personas por área. En el Cuadro 8, se presentan los resultados porcentuales por tema y pregunta, es decir, se elaboró una tabla de frecuencias por cada tema como comunicación, satisfacción, relación y productividad y el número de la pregunta correspondiente al tema.

Finalmente se cuantificó en número de opiniones en fuerte desacuerdo, en desacuerdo, sin opinión, de acuerdo y en fuerte desacuerdo sobre alguna afirmación del cuestionario y se sacaron los porcentajes por respuesta y totales. A continuación se presentan los resultados que arrojaron las encuestas realizadas y la muestra de la encuesta que se aplicó.

SEXO:
EDAD:
ESCOLARIDAD:

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

En Intélite Medios, se lleva a cabo un trabajo de investigación que tiene como finalidad detectar posibles problemas que puedan afectar a esta empresa. Me permito suplicarle que conteste esta encuesta de forma cuidadosa y sincera porque nos permitirá conocer mejor el funcionamiento real de la organización. La información obtenida de sus respuestas será estrictamente confidencial.

Lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una X el número de opción que mejor describa su opinión acerca de la comunicación interna en Intélite Medios y algunos aspectos que determinan el grado de satisfacción al realizar su trabajo. En todos los casos recuerde que:

1	2	3	4	5
En fuerte Desacuerdo	En desacuerdo	Sin Opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo

1. La mayoría de la gente que labora en Intélite entiende claramente los objetivos específicos de la organización.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Mi coordinador reconoce con frecuencia que he realizado un buen trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Tengo muy clara la responsabilidad de mi trabajo y hasta dónde influye la buena realización de éste en los objetivos globales de Intélite.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Generalmente dudo acerca de hacer nuevas sugerencias porque probablemente serán ignoradas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Estoy constantemente informado de los cambios que ocurren en la organización.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. No tengo idea de las metas a largo plazo de la empresa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Hay canales accesibles a los miembros de la organización para que puedan participar en la planeación de objetivos y en la solución de problemas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.3.3.1. DIAGNÓSTICO DE ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

En este apartado se realizará un análisis detenido sobre cada respuesta a las afirmaciones presentadas en la anterior encuesta de clima organizacional en temas como comunicación, satisfacción laboral, relación con autoridad y productividad. Los porcentajes finales de este análisis se encuentran expuestos en el Cuadro 9.

Sobre el tema de comunicación, 37.86% está de acuerdo en que hace falta una mejor comunicación entre los miembros de Intélite para el buen desempeño de las actividades y además satisfacer la necesidad de pertenencia a la organización. En la afirmación 1, el 43.33% opinó que esta en desacuerdo con que la mayoría de la gente que labora en Intélite entiende claramente los objetivos específicos de la organización, lo que nos demuestra la falta de comunicación del personal directivo hacia los empleados.

En la afirmación 5, 36.67% está en desacuerdo, es decir, no cuentan con la información necesaria sobre los cambios que ocurren en la organización. En la afirmación 6, 43.33% está de acuerdo en que no tiene idea sobre las metas a largo plazo de la empresa y en la afirmación 7 50% opinó que está en fuerte desacuerdo en que haya canales accesibles a los miembros de la organización para que puedan participar en la planeación de objetivos y en la solución de problemas, lo que muestra de nuevo la insuficiente comunicación entre los miembros.

Sobre el punto 9 que afirma que los analistas pueden describir detalladamente los trabajos y funciones de casi todos los departamentos de la organización, el 33.33% opinó que está en desacuerdo. en el punto 13, el 50% está en fuerte acuerdo en que la compañía debe 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.

En la afirmación 17 y 18, el 46.67% y el 50% respectivamente, opinó que está de acuerdo en primera instancia con que los empleados deben ser informados y de cuando las cosas marchan bien o mal en la empresa y sobre los productos y servicios que ofrece la misma.

Sobre la información en los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas organizacionales o actividades, 50% está de acuerdo en que se les debe

comunicar; 56.67% está de acuerdo en que la difusión informativa y noticiosa en la empresa es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados.

En la afirmación 21, 50% está en fuerte acuerdo en que la participación activa de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna de la empresa; 50% a su vez está de acuerdo con la afirmación 23, la cual enuncia que la efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, entre otras cosas.

La última afirmación del cuestionario que tiene que ver con la comunicación es la 24 y en esta se afirmó que el empleado debe tener completa información de sus percepciones y salario y de cómo son calculados, a lo que 60% contestó que está en fuerte acuerdo.

Ante estas respuestas del personal de Intélite, sólo nos resta reiterar la urgencia de mejores canales y la apertura de la comunicación de los directivos de la empresa hacia los analistas; hay que recordar que la falta de transmisión de los objetivos, planes a largo plazo y situación actual de la empresa a los empleados genera poco compromiso y nula identificación de la empresa y por otra parte es necesario hacer notar que es obligación de la organización dar a conocer su situación, ya que el empleado necesita tener la información, reducir su incertidumbre y realizar labores que satisfagan sus necesidades.

El segundo punto o tema a analizar precisamente tiene que ver con el grado de satisfacción de los analistas para desempeñar su trabajo, en este rubro la tendencia se observa hacia la opción cuatro con 27.92%, ya que la mayoría eligió esta respuesta en las preguntas relativas al tema.

En la afirmación 3.30% está de acuerdo en que tiene muy clara la responsabilidad de su trabajo y hasta dónde influye la buena realización de éste en los objetivos globales de Intélite. En la 4, 33.33% opinó que está en desacuerdo con que sus sugerencias sean ignoradas, es decir, opinan que sí toman en cuenta sus puntos de vista o sugerencias.

En cuanto a la afirmación, 33.33% está de acuerdo en saber con exactitud que tan bien realiza su trabajo y en la 12 43.33% está de acuerdo con la afirmación que indica que se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su labor o intereses. En la afirmación 26,

30% no tiene opinión sobre si las labores que realiza satisfacen sus expectativas; sin embargo, la tendencia se orienta hacia un fuerte desacuerdo puesto que las actividades que realizan no satisfacen sus expectativas.

40% de los encuestados está en fuerte desacuerdo con la afirmación 27 que indica que existe una actitud de interés por parte de la organización lo que motiva el desarrollo de las actividades de los miembros de Intéilite. Finalmente 40% está en fuerte desacuerdo con que el salario que percibe es justo y equitativo.

Por lo visto, existe un alto grado de insatisfacción entre los analistas, a pesar de que algunos dicen tener conocimiento de sus funciones y la importancia que esto tiene para toda la empresa; además de conocer que tan bien realizan su trabajo y no dudar en hacer sugerencias, la mayoría coincide en que las actividades que realiza no son satisfactorias y no se sienten motivados por el interés de la organización hacia ellos, porque esto es una falacia y mucho menos están motivados por cuestiones económicas ya que consideran que su salario no es equitativo.

El empleado de Intéilite no se siente valorado ya que no es tomado en cuenta tan sólo se le utiliza para el beneficio de la organización y ni siquiera se le brindan los elementos indispensables para desempeñar bien y con agrado su trabajo.

El tercer punto a analizar es la relación existente ente el personal operativo y los coordinadores de área, subgerentes y Dirección de Medios. En la afirmación 2, 46.67% está de acuerdo en que su coordinador reconoce con frecuencia que ha realizado un buen trabajo; en la 8, 40% está en desacuerdo con que la Dirección anime a todos los empleados a proponerse metas personales, así como tomar parte en las metas de la organización.

43.33% está de acuerdo con que el subgerente nunca se ha sentado a explicarle los aspectos fundamentales de las políticas de la compañía, 46.67% está en fuerte acuerdo en que es obligación del coordinador solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes coordina y finalmente 50% considera que el mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el agrado en que el empleado atiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la gerencia.

En este punto sobre relación, se pretendió sondear la situación del analista respecto a sus superiores, es decir, la forma en que acepta las disposiciones de estos y si se le toma en cuenta para las decisiones, por lo que llegamos a la

conclusión que entre más lejano esté el puesto del superior en contacto con éste menor será la interrelación y por lo tanto el vínculo de aceptación entre uno y otro.

Entre coordinador y analista, así como en el caso de algunos subgerentes, la relación es buena; sin embargo, la forma en que se toma en cuenta al empleado y el reconocimiento de su labor dependerá de las características de cada jefe. El último punto que se tomó en cuenta en la encuesta sobre comunicación organizacional es el relativo a la productividad para la cual sólo se incluyeron tres afirmaciones.

En la respuesta 25, 33.33% opinó que esta en fuerte desacuerdo con que el personal que actualmente labora en Intélite Medios es suficiente para terminar el trabajo, 36.67% no quiso opinar sobre la capacitación y 33.33% tampoco quiso opinar sobre las funciones de su puesto; a pesar de esto, la tendencia indica que hace falta una mejor capacitación y definir las funciones en los puestos de los analistas ya que esto, como lo observamos en el diagrama de causa efecto, influye directamente en el retraso de la síntesis de notas informativas.

RESULTADOS PORCENTUALES DE ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

CUADRO 8

COMUNICACIÓN

Pregunta/Opción	1	2	3	4	5
1	23.33%	43.33%	6.67%	23.33%	3.33%
5	36.67%	23.33%	10%	26.67%	3.33%
6	10%	10%	16.67%	43.33%	20%
7	50%	23.33%	23.33%	3.33%	
9	26.67%	33.33%	20%	16.67%	3.33%
13		3.33%	6.67%	40%	50%
15			3.33%	40%	56.67%
17		3.33%	13.33%	46.67%	36.67%
18			3.33%	50%	46.67%
19			3.33%	50%	46.67%
20	6.67%			56.67%	36.67%
21			6.67%	43.33%	50%
23			6.67%	50%	43.33%
24				40%	60%
% TOTAL	10.95%	10%	8.57%	37.86%	32.62%

SATISFACCIÓN

Pregunta/Opción	1	2	3	4	5
3		10%	6.67%	50%	33.33%
4	16.67%	33.33%	20%	20%	20%
10	10%	20%	20%	33.33%	16.67%
12	3.33%	6.67%	16.67%	30%	43.33%
14			13.33%	43.33%	43.33%
26	26.67%	20%	30%	23.33%	
27	40%	16.67%	30%	13.33%	
29	40%	33.33%	16.67%	6.67%	3.33%
% TOTAL	16.66%	16.25%	19.17%	27.92%	20%

RELACION

Pregunta/Opción	1	2	3	4	5
2	16.67%	13.33%	13.33%	46.67%	10%
8	40%	30%	13.33%	16.67%	
11	16.67%	6.67%	23.33%	43.33%	10%
16		6.67%	3.33%	43.33%	46.67%
22	6.67%	6.67%	6.67%	50%	30%
% TOTAL	16%	12.67%	12%	40%	19.33%

PRODUCTIVIDAD

Pregunta/Opción	1	2	3	4	5
25	33.33%	26.66%	23.33%	16.67%	
28	23.33%	26.66%	36.67%	6.67%	6.67%
30	23.33%	16.67%	33.33%	23.33%	3.33%
% TOTAL	25.56%	23.33%	31.11%	16.67%	3.33%

3.4. RELACIÓN ENTRE HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN

En total se aplicaron tres tipos de herramientas de medición: la hoja de inspección, el diagrama de causa efecto y la encuesta de clima organizacional las cuales, según sus resultados, confirman lo que se mencionó tanto en el capítulo dos como en los inicios del tercero, el retraso del proceso de síntesis de información depende de las fallas en recursos tecnológicos, falta de personal, exceso de trabajo, falta de capacitación y falta de definición en cuanto a las actividades de los analistas.

Lo más importante que pudimos obtener de estas mediciones realizadas fue la comprobación numérica de que existe entre el personal de medios una gran insatisfacción al desempeñar su trabajo porque no existe motivación alguna que lo impulse a desarrollar eficientemente su trabajo, tampoco se le toma en cuenta en las decisiones y por si fuera poco ni siquiera se le comunica hacia dónde están dirigidos sus esfuerzos, no se le transmiten los objetivos que busca alcanzar ambiciosamente el grupo reducido que dirige y toma las decisiones en Intélite.

La relación encontrada entonces entre los instrumentos de medición es que los tres permiten detectar las causas de la problemática que resultó de comparar el diagrama de flujo real con el ideal. El diagrama de causa efecto es la representación puntal de las hojas de inspección que se aplicaron en recursos tecnológicos y humanos; para elaborarlo se tomó en cuenta el diagnóstico que se hizo de las hojas de inspección y son los dos instrumentos que más se relacionan entre sí.

En cuanto a la encuesta de clima organizacional, ésta se aplicó para encontrar las causas que se encuentran más allá de la productividad en Intélite Medios, aunque no se puede negar que introdujeron afirmaciones para determinar si las causas detectadas en las hojas de inspección también habían sido observadas por los analistas encuestados y con esto confirmar el dato pero también para detectar problemas como insatisfacción, falta de comunicación y relación entre jefes y subordinados, lo que nos demostró que el problema en Intélite Medios es mucho más profunda que sólo de productividad.

Todo depende o casi todo tiene relación con las características de los actores que se involucran en el proceso de producción o toman las decisiones, es por ello que en siguiente apartado se realizará un análisis profundo de los actores de Medios.

Para concluir, podemos decir que las tres herramientas se encuentran interrelacionadas totalmente ya que una depende de la otra o incluye en sí aspectos importantes que arrojó una medición previa y las tres fundamentan y le dan razón de ser al estudio sobre actores a que a continuación se presenta.

Independientemente de las fallas tecnológicas, observamos que la insatisfacción que está presente entre los miembros de Intélite se ve reflejado en el proceso de producción, es por eso que en el siguiente apartado analizaremos con mayor detenimiento a los actores que participan en la transformación de insumos y la forma en que sus actos modifican el adecuado funcionamiento de cada engrane de la organización.

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ACTOR

Realizar una investigación dentro de una organización sin tomar en cuenta el elemento humano que lo hace funcionar resultaría como tratar de encontrar las causas de depresión en un organismo como el del ser humano dejando a un lado sus sentimientos y experiencias previas. Según Crozier y Friedberg (1990:35), una organización es ante todo un conjunto de engranajes complicados pero bien dispuestos, dichos engranajes son hombres complejos en cargos específicos que trabajan para el producto final, resultado de un largo proceso.

En este apartado, nuestro centro de estudio serán los actores que intervienen en el proceso de producción de Intélite Medios ya que de ellos depende, en gran medida, la problemática detectada en las herramientas de medición aplicadas a la organización. Tratar de comprender la relación entre el individuo y la organización a partir de su acción (Crozier y Friedberg, 1990:39) podría llevarnos a comprender la problemática.

Al partir con este análisis se debe recordar que en cualquier organización, por mayores restricciones que existan, el actor tiene un margen de libertad de acción para combatir dichas restricciones. El hombre antes que nada es una cabeza, es decir una libertad (Crozier y Friedberg;1990:38). En el caso de Intélite Medios, existe un reglamento interno el cual fue descrito en el capítulo 2 en el que se establecen las obligaciones de los empleados y las normas a las que el trabajador deberá apegarse al desempeñar sus funciones.

También se cuenta con manuales de procedimiento y normas de redacción que deben seguir los analistas, por ejemplo, en cuanto al reglamento, en todas las áreas se sabe que cualquier falta no justificada amerita el descuento por día, así como tres retardos también ameritan un descuento; sin embargo, en cada área las normas informales son las que prevalecen, en una de las áreas que hasta hace poco no se descontaba por esto era televisión ya que la existencia de grupos informales hacía que se cubrieran estas faltas.

En Intélate, la mala situación financiera ha hecho que por más de año y medio no se aumenten salarios lo que ocasiona una gran insatisfacción y muchas quejas entre los empleados, a pesar de esto, los encargados de Administración que cuentan con el apoyo incondicional de Dirección General han hecho sentir al personal que si no está de acuerdo con la política de austeridad puede entregar su renuncia y es por ello que en enero, después del recorte de persona, también se dieron muchas bajas y son puestos que aún no se cubren.

Ante estas circunstancias se hizo indispensable en Medios el crear de grupos informales que se cubran entre sí y se repartan el trabajo entre los analistas existentes para hacer menos difícil la situación. Más adelante se abordará el tema de grupos de forma más detallada.

El hombre dentro de una organización tiene un margen de libertad debido a que tiene posibilidad de negociar con los dueños de la empresa, ya sea con trabajo, con experiencia, con conocimientos particulares. La conducta de un individuo frente a sus superiores jerárquicos dentro de una organización de ninguna manera corresponde a un simple modelo de obediencia y de conformismo, aún cuando esté moderado por la resistencia pasiva, este es el resultado de una negociación y es un acto de negociación a la vez (Crozier y Friedberg;1990:37).

En Intélate Medios una forma de negociar con el empleado es a través de la firma de un contrato previa aceptación de sus cláusulas en las que se establece que el trabajador se compromete a laborar en un sitio durante un horario desempeñando ciertas funciones a cambio de un salario; hay una negociación puesto que el empleado puede o no aceptar las cláusulas y por otra parte también está limitado por la parte negociadora del patrón que también puede decidir no contratarle si no cuenta con los elementos necesarios para estar en igualdad de negociación.

La conducta del subordinado también está en función de las posibilidades que se le presentan de agruparse con sus colegas y hacer funcionar su solidaridad

(Crozier y Friedberg;1990:37) , esto es otro punto a favor del empleado dentro de la organización ya que uniendo sus fuerzas a las de otros obtendrá mayor oportunidad de manipular hacia sus objetivos a la organización.

Desde este punto de vista, se considera que también puede ser analizada la cooperación entre los miembros de Intéllite; en el capítulo 2 utilizamos la definición de Marx para describir la cooperación la cual definía como "una forma de trabajo de muchos que en el mismo lugar y en equipo trabajan planificadamente en el mismo proceso de producción o en procesos de producción distintos pero conexos" (Marx:1975:259); hay que recordar que Medios está formado por una dirección, cuatro subgerencias y siete departamentos o áreas operativas y en cada una de estas subgerencias o áreas el trabajo de producción se divide entre los empleados para obtener el principal producto que es la síntesis de la información.

La cooperación se logra a través de grupos formales creados según las necesidades de la empresa, en estos grupos formales es donde el subordinado tiene mayor contacto con sus colegas y se puede agrupar con ellos para cumplir con sus objetivos y manipular a la organización, "La cooperación permite el desarrollo de una acción común y por tanto la aplicación de la oportunidad presente" (Crozier y Friedberg;1990:43). Es pertinente aclarar que no es la única forma de crear grupos informales en una organización, pero sí la más común en Medios.

El subordinado puede manipular a la organización hacia sus fines haciendo uso de las propias normas o restricciones de la misma para protegerse contra el superior. "Los actores no son nunca totalmente libres, de cierta manera el sistema oficial los recupera pero a cambio de la influencia de presiones y manipulaciones de los actores" (Crozier y Friedberg;1990:38).

Un ejemplo de manipulación en Intéllite medios se puede observar en la entrega tardía de la síntesis de información en un área específica en donde los miembros pudieron haberse puesto de acuerdo para hacer más lento el trabajo y así hacer notar que la falta de personal influye notablemente en la eficiencia de la empresa.

Por último, queda decir que en ningún caso se podría asimilar la conducta humana al producto mecánico de la obediencia o de la opresión de las circunstancias estructurales. la práctica de la libertad, por mínima que ésta sea, pone en manifiesto una elección mediante la cual el actor toma las oportunidades que se le ofrecen en el marco de las restricciones inherentes a él y nunca es completamente

previsible puesto que no está determinada y siempre es contingente (Crozier y Friedberg;1990:39).

El anterior párrafo se puede sintetizar en el poder que le da la incertidumbre sobre el comportamiento que tendrá el actor ante una situación determinada, lo que hace que el individuo tenga el control sobre la organización y en la medida que su fuerza o su puesto sea mayor consiga la ventaja sobre los demás.

Un ejemplo claro sobre incertidumbre entre los actores de Medios es el hecho de que muchos dejaron sus plazas ante el recorte masivo de enero; se esperaba que al recortar personal se reducirían costos por esos salarios que ya no se tendrían que pagar, sin embargo, no se contempló que renunciaría otra cantidad notable de analistas ante la inconformidad por el salario, lo que le hizo a la empresa encontrarse con un personal reducido el cual no sacaba el trabajo a tiempo. Con ello perdió ya que hubieron varias cancelaciones por parte de algunos clientes.

De esta situación sacaron provecho algunos actores y utilizaron esta oportunidad para acceder a puestos más estratégicos en donde hay mayor probabilidad de tener el poder. Cada actor de Intélete Medios tiene un comportamiento diferente, el cual dependerá de su situación estratégica en el ciclo de producción, su grado de calificación profesional, por lo menos en la medida en que maneja la libertad de la autonomía dentro del que hacer y el grado de interacción con los miembros del grupo (Crozier y Friedberg;1990:44), lo que le da la oportunidad de actuar ante una situación determinada y utilizar al grupo con el que interactúa para sacar provecho de esa oportunidad.

Por ejemplo, entre un analista de Medios y el director existen notables diferencias en cuanto a situaciones estratégicas ya que el director cuenta con mayor poder para hacer cumplir sus ordenas, pero un analista calificado tiene la experiencia laboral y con esto puede manipular al director que no conoce también como él la forma de trabajo en la empresa, obteniendo para sí una oportunidad de acceder a un poder de decisión. puesto que será cuestionado cuando sea necesario y antepondrá sus intereses maquillados como intereses de la empresa.

El analista también tiene la ventaja, sólo si sabe utilizarla, de contar con el grupo con el que interactúa al que puede poner en contra del director y originar un conflicto laboral, por ejemplo, un paro para obtener un aumento de sueldo. A continuación analizaremos la forma en que un actor plantea una estrategia para ejercer su poder y posteriormente analizaremos casos específicos de Medios.

4.1. EL PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

La estrategia de un actor consiste en disponer sus acciones metódicamente para alcanzar un objetivo, es decir, planea consciente e inconscientemente los pasos que seguirá para llevar a cabo sus fines. Según Crozier y Friedberg (1990:48), la principal virtud del concepto de estrategia es que fuerza a la superación y la hace posible y eso es lo que busca un individuo dentro de una organización, el obtener un provecho de esta como un aumento, una promoción un beneficio material o moral.

Cada analista, coordinador, subgerente y hasta el director de Medios busca un beneficio al presentar sus servicios para la empresa; llegaron a ésta en busca de una oportunidad de poner en práctica sus conocimientos o de tener un ingreso fijo por su trabajo, y lo que cada uno busca dentro de la organización y planea estratégicamente conseguir, depende de cada caso particular.

A pesar de cooperar para lograr el objetivo que debe ser común dentro de la empresa, el cual es producir servicios para obtener una ganancia de éstos, cada empleado tiene su propio objetivo el cual alcanzará según las oportunidades con las que cuente para ello, sus experiencias vivenciales previas y el contexto en el que se desenvuelva.

El contexto organizativo es dentro de el cual debe ser analizado un actor, es como el laboratorio en donde se observa el comportamiento de una especie cualquiera tomando en cuenta que si se le modifica el contexto o escenario tendrá un comportamiento diferente. A lo que se quiere llegar con esto es que el actor dentro de una organización deberá adecuar su estrategia según las restricciones de las que es objeto.

El actor no debe ser analizado de forma aislada a la organización con una libertad racional sin límites para poder negociar su cooperación (Crozier y Friedberg:1990:45) ya que la organización es un conjunto de mecanismos reductores que restringen las posibilidades de negociación de los actores y de esta manera permiten resolver los problemas de cooperación. Esto es entendible en la medida en que se sabe que dentro de cualquier empresa hay normas que se deben acatar, horarios y formas de trabajo que se deben seguir.

Retomando nuestro objeto de estudio como ejemplo. el principal servicio que ofrece Intélite Medios es la síntesis informativa de más de 200 medios nacionales

e internacionales, dicha información es producida para diversos empresarios de distintos sectores y todo aquel que quiera tener acceso a ella. Intélate ofrece optimizar el tiempo del cliente ofreciéndole la síntesis de todos esos medios para evitarle el tener que leer o escuchar por separado cada uno de ellos y así tener de forma rápida y sencilla una visión general del sector para el que labora y poder tomar una decisión ante las circunstancias que aquejan o favorecen su empresa.

Por todo lo anterior, dicha síntesis de información tiene que ser elaborada con calidad, con un tiempo muy reducido de entrega y bajo los parámetros de estilo de la empresa, los cuales no son negociados con los empleados puesto que si Intélate permitiera que cada analista redactara la nota según su estilo y en el tiempo que éste considerara necesario para hacerlo con calidad, el trabajo no saldría como se oferta, es por ello que no se puede negociar y de esta forma se garantiza la cooperación de todos los miembros para que todos los medios se encuentren sintetizados a tiempo.

La libertad y racionalidad del actor es siempre limitada y contingente, según Crozier y Friedberg (1990:45), es falso que el ser humano sea capaz de optimar ya que su libertad y su información están demasiado limitadas para que lo logre. En un contexto de racionalidad limitada, decide de que manera secuencial y escoge la primera solución que corresponde al umbral mínimo de satisfacción.

La información, como se explicó en el capítulo 1, reduce la incertidumbre y le da elementos al individuo para plantear su estrategia, le da más opciones de acción y le permite tomar en cuenta el todo y no sólo un fragmento; sin embargo, en Intélate Medios, la información de lo que sucede con la empresa, en el exterior y en el interior, está concentrada en las cabezas como son Dirección y las cuatro subgerencias; no se le permite al analista, y en su caso tampoco al coordinador, acceder a la información sobre nuevos servicios, planes a corto plazo, ni situación económica general, lo que reduce la posibilidad del actor de plantear una estrategia.

El personal sabe que formalmente no obtendrá algún beneficio como aumentos o promociones, el único camino que le queda es aceptar las condiciones, marcharse o negociar informalmente permisos o días libres con su coordinador o subgerente si es el caso, obviamente si no ha encontrado un mejor trabajo, decidirá permanecer por otro tipo de satisfacciones que no tengan nada que ver con la estructura de la empresa sino con los miembros cercanos con los que convive y

una de las razones puede ser el hecho de haberse identificado y se sienta parte de un grupo que satisfaga sus necesidades de afecto.

El ser humano es sumamente complejo y no solamente desea cumplir un solo objetivo ni cuenta con un solo proyecto para alcanzar ese objetivo, lo mismo ocurre con el actor dentro de un sistema u organización, ya que como decíamos, al entrar a laborar puede hacerlo por necesidad de desarrollarse profesionalmente o por un salario pero una vez a dentro se fijará nuevos objetivos como llegar a ser coordinador, pero debido a que en Intélite hay constantes reestructuraciones, cambiarían sus expectativas y el convertirse en coordinador ya no le satisfecerá y buscará un puesto que le convenga.

Todo dependerá de las circunstancias en las que se encuentre, por ello es que se mencionaba que la racionalidad del actor es contingente porque dentro de este contexto y no puede estar fríamente calculado su comportamiento porque no sabe lo que sucederá y mucho menos en Intélite en donde el entorno afecta directamente las decisiones del sistema.

Entre algunos miembros de la organización, el comportamiento llega a observarse como pasivo, es decir, pareciera que no se preocupan ante las circunstancias de un bajo salario, una sobrecarga de trabajo y la falta de expectativas de crecimiento; sin embargo, según Crozier y Friedberg (1990:47), su comportamiento es activo porque ante las restricciones y limitaciones en las que se encuentra dentro de la empresa decide permanecer pasivo y desde ahí plantear su estrategia.

Observa desde lejos el juego de los demás actores esperando la oportunidad de obtener su beneficio, lo que tal vez le traiga mayores recompensas porque supo aguantar el juego, razonarlo y escoger la pieza para ganar mientras los actores en franca ofensiva luchan contra el sistema y además contra los otros actores que también buscan mejorar su situación.

Como mencionábamos al inicio de este apartado, el planteamiento de una estrategia puede ser consciente o inconsciente ya que es un constructo humano el buscar el bienestar, es decir, por naturaleza el hombre busca protegerse y vivir adecuadamente y lo mismo pasa dentro de una organización a pesar de que el actor no lo acepte, siempre está en busca de obtener un provecho del lugar en donde trabaja por más amor a la camiseta que lleve puesta de la empresa, es una estrategia implícita en su ser.

4.1.1. ESTRATEGIA Y PODER

El poder en las organizaciones pareciera estar determinado por la estructura formal de la organización representada en un organigrama de forma jerárquica en donde los canales de mando van de arriba hacia abajo, pero realmente el poder se encuentra en los puestos que tengan en sus manos algo con que puedan plantear su estrategia, como el conocimiento o la experiencia laboral y de ahí utilizan la oportunidad de negociar la obtención de un beneficio dependiendo del contexto en el que se desenvuelvan.

El contexto de una organización es, ante todo, un conjunto de relaciones que por formar la vivencia de los actores, dejan ver las estrategias que persiguen dentro de ese contexto, los unos respecto a los otros y remiten a las relaciones de poder sobre las que se funda el constructo organizativo, es decir, lo que realmente sucede fuera de la estructura formal previamente dispuesta por quienes decidieron que debía de trabajarse de esa forma.

Al analizar las relaciones existentes entre el personal que labora en medios se podrá determinar cómo se encuentra concentrado el poder, hay que recordar que esta empresa forma parte de un corporativo cuya dirección general tiene centralizado el poder y las decisiones. En Medios existe un director, quien es el encargado de ejecutar las decisiones que se tomaron en Dirección General, proponen nuevos proyectos para la organización y realiza el informe sobre la situación de la misma.

Las relaciones entre dirección de Medios y Dirección General son buenas y hay disposición de esta última a escuchar las necesidades y proyectos previstos para Medios, también hay apoyo económico, algo que no existió para la anterior directora que abandonó el empleo al darse cuenta que no era escuchada y no podría mejorar la situación laboral de sus subordinados.

El poder de la Dirección de Medios está sustentada por la situación de estrategia que le da al actor su ocupar dicho puesto y como observamos más adelante en sus datos personales, también tiene el poder que le infiere ese puesto debido a su experiencia laboral previa.

La relación entre subgerentes y director de Medios es buena y productiva, el director tomó mucho en cuenta las opiniones de sus subordinados; dos veces por semana se reúnen para exponer la problemática existente en Medios y encontrar

posibles soluciones. El director es nuevo y con su llegada se crearon dos subgerencias nuevas por lo que fue necesario conocer los procesos apeándose a las subgerencias operativas como Medios Electrónicos, Impresos y Capacitación que ya tenían varios meses constituidos.

Las subgerencias reconocen el poder del director y acatan con responsabilidad y disposición sus decisiones porque saben que en esas decisiones tuvieron que ver en gran medida sus opiniones.

La relación entre subgerentes y coordinadores depende de la subgerencia, por ejemplo, la subgerencia de medios electrónicos tiene una mejor relación con todos los coordinadores a su cargo, en cambio, la subgerencia de Medios Impresos tan sólo lleva una relación superficial con sus coordinadores, lo que hace una menor compromiso de estos hacia esa subgerencia.

En cuanto a las subgerencias de Operaciones y Capacitación, estas áreas no tienen relación con los coordinadores por lo que se puede decir que el subgerente que cuenta con mayor poder es el Medios Electrónicos por relaciones afectivas y sus características particulares. La relación entre coordinadores y analistas, en su mayoría es buena ya que hay lazos afectivos entre ellos debido a que antes de ser coordinadores eran analistas y conoce a la perfección las necesidades así como las carencias de estos a la hora de realizar su trabajo.

Tiene un sentido de paternalismo y proteccionismo hacia su equipo de trabajo y es por ello, al igual que en el caso del subgerente de Medios Electrónicos, también han surgido tensiones entre algunos analistas con sus coordinadores, ese es el caso específico del área de televisión en donde los lazos laborales se extendieron al ámbito personal, lo que le dan a los analistas el poder de manipular a sus superiores por esos lazos afectivos.

En cuanto a la relación entre los analistas con otros subgerentes y el director de Medios son cordiales y tolerantes pero no hay un contacto constante y por lo tanto carecen de valor afectivo. Es cierto que reconocen el puesto que tiene el director y lo que significan sus decisiones pero la relación es fría e indiferente.

En general, en Intéllite medios el poder coincide con la situación estratégica del actor, es decir, mientras mayor altura tiene un puesto en el escalafón, mayor será el poder que tenga un actor sobre sus subordinados dentro de una organización. En Medios, no coincide el ejemplo propuesto por Crozier y Friedberg (1990: 49)

sobre los talleres del monopolio industrial, en el que los que tiene el mayor poder son los obreros de mantenimiento , ya que en el caso de los analistas, están sumamente limitados y tienen carácter de reemplazables por otros en cualquier momento.

4.2. CARACTERIZACIÓN DEL PODER

En el presente apartado, se realizará un análisis del poder desde el punto de vista de los actores y la forma en que esto interviene en el proceso de producción de Intélite Medios. Según Crozier y Friedberg (1990:55), el poder implica siempre la posibilidad para algunos individuos o grupos de actuar sobre otros individuos. El poder de un actor dentro de una organización está determinado por la relación que tenga con otros actores dentro de la misma. " Actuar sobre el prójimo es entrar en relación con él y es en esta relación donde se desarrolla el poder en una persona sobre otra".

Dentro de la búsqueda de realización del objetivo común trazado por la organización, cada miembro busca alcanzar sus objetivos personales, los cuales están condicionados a las restricciones que le impone la empresa; sin embargo, en cualquier relación, ya sea entre jefes y subordinados o entre compañeros del mismo nivel, existe la posibilidad de negociar e intercambiar cuestiones de interés entre las partes negociadora.

Por ejemplo, en el caso de Intélite, el analista negocia con recursos humanos sus condiciones laborales y la empresa le ofrece un salario por sus servicios, es un intercambio de un salario a cambio de la prestación de servicios. El actor en la búsqueda de sus fines utiliza esas relaciones para satisfacer sus necesidades de las cuales puede estar consciente o no. Toda relación de poder instrumental, el poder no se concibe más que con la perspectiva de un fin que motiva el ajuste de recursos de los actores.(Crozier y Friedberg;1990:56)

Una relación existente entre un analista y un subgerente extralaboral puede considerarse como instrumental ya que ambos obtienen de esa relación un beneficio, a ambos les conviene tener la información de la empresa, a una respecto a la plantilla de los analistas y su circunstancia laboral para conocer para conocer el clima que se ve en la organización y por otra parte al analista le conviene conocer los planes o proyectos de la Dirección para planear una estrategia en caso de verse afectados por esos proyectos.

La relación existente entre los actores es no transitiva, es decir, sólo se dan entre dos actores en los que el lazo formal o informal los une. Por ejemplo, la relación tan buena que actualmente se da entre el director de Medios y los subgerentes de Intélite, la cual es buena, no se puede trasladar hacia los analistas debido a que no existe el contacto ni formal ni informal entre el director y estos últimos a pesar de que a simple vista la relación es cordial pero no existe un compromiso de ninguna de las partes por lo menos en el sentido afectivo.

Otra característica entre las relaciones de poder de los actores es la reciprocidad y el desequilibrio, aunque suene paradójico y a que es recíproco porque se tiene con que negociar, ambas partes de la negociación tienen algo que interese a la otra, pero es desequilibrada por que una de las dos partes recibe mayores beneficios que la otra.

En Intélite se saca provecho de la plantilla laboral ya que los analistas producen al día cientos de síntesis informativas y ofrece una gama variada de servicios por los que obtiene ganancias y por su parte, el empleado tan sólo recibe su salario que por cierto es muy reducido. En este caso, la parte en desequilibrio son los empleados y la parte que obtiene las ganancias es la empresa. Es una relación de fuerza de la cual uno puede sacar más ventaja que el otro, pero en lo que del mismo modo, el uno está totalmente desvalido frente al otro (Crozier y Friedberg;1990:58).

Esto ocurre por dos casos, la primera son los recursos con los que cuenta el actor más fuerte en la relación para ejercer poder sobre el otro y la forma en que esté fundamentado dicho poder, por ejemplo, el director de Medios tiene conocimientos y experiencia en el periodismo, lo que constituyen sus recursos y además tiene un amplio margen de libertad que le confiere al cargo por lo que en todo Medios es quien tiene el poder total de decisión y puede obtener ventaja por ello de sus subordinados para hacer cumplir sus metas personales, así mismo, tiene mayor oportunidad de rehusarse a negociar con sus subordinados.

4.2.1. FUENTES Y RECURSOS DEL PODER

Para explicar este apartado se consideró necesario realizar una investigación entre los actores de Medios cuyo comportamiento influye en la realización del proceso de producción para conocer las fuentes y recursos con los que cuentan

para ejercer su poder. Según Crozier y Friedberg (1990:59), las fuentes y fundamentos de poder son los triunfos, los recursos y las fuerzas de cada una de las partes involucradas en una relación.

Cada actor tiene una situación estratégica, la cual está determinada por su comportamiento individual y sus características biográficas, por ello, en el Cuadro 9 y 10, se presenta el resultado de la investigación que se realizó a cinco miembros de Intélite medios, quienes intervienen de manera directa en el proceso de producción y según sus características personales, entablen relaciones de poder de forma específica.

En el Cuadro 9, se presentan las características biográficas del Director de Medios, los subgerentes de Medios Electrónicos y Medios Impresos, así como el de los coordinadores de Televisión y Agencias. En el Cuadro 10, se presentan los principales aspectos de su personalidad. Se decidió tomar en cuenta sólo a dos coordinadores como muestra representativa, ya que por el gran número de actores involucrados se hace necesario reducir el análisis a los más importantes o en su caso lo que influye de mayor manera en el trabajo de los analistas.

Las características básicas que se contemplaron para desarrollar el Cuadro 9 fueron edad, sexo, estado civil, escolaridad, número de dependientes, antigüedad en el puesto y experiencia laboral, estos datos se obtuvieron de los actores involucrados a quienes se les pidió los datos y los proporcionaron amablemente.

En cuanto a los datos de personalidad, se obtuvieron de entrevistas informales con personal que labora muy cercanos a ellos y también se obtuvo de la experiencia de tratar con ellos cotidianamente. Para este estudio, la personalidad será entendida como la suma total de las formas en que un individuo reacciona o interactúa con otros (Robbins; 1991:32) y se utilizarán las características que Robbins propone para analizar la personalidad de los individuos.

El conocimiento de la situación social de un actor permite vislumbrar las posibilidades que tiene de diversificar su dominio de inversión, es decir, de jugar con varias relaciones de poder a la vez. La situación social de los actores permite enseguida comprender la forma en que cada uno de ellos puede percibir y utilizar el factor tiempo en las relaciones de poder (Crozier y Friedberg; 1990:62 y 62).

Lo anterior quiere decir que un actor podrá tener recursos y plantear su estrategia de poder pero si está limitado por restricciones laborales o temporales de nada le

servirán. En cuanto a la descripción de los actores, empezaremos con el director de medios, quien, como se puede observar, cuenta con una experiencia laboral previa y de prestigio por lo que fue designado por Dirección General para desempeñar el puesto.

Sólo tiene seis meses de antigüedad en la empresa pero por su apertura al lograr, rectitud, disposición y orientación al logro han hecho que tenga poder ante sus superiores que reconocen su trabajo y le apoyan económicamente; también cuenta con el respeto y confianza de los empleados de Medios.

Sobre la subgerencia de Medios Electrónicos, observamos que su experiencia previa es limitada; sin embargo, en la empresa lleva el tiempo suficiente para conocer a la perfección los procedimientos del proceso de síntesis de información y eso es lo que le confiere el poder ante el nuevo director de Medios y las demás subgerencias, así como con los subordinados.

El subgerente tiene orientación al logro por lo que busca innovar los procesos, es responsable y le interesa proponer proyectos al director; es cooperativo y estable y deja caer sobre sí demasiadas responsabilidades. Es seguro de sí mismo y confiable, lo que le permite plantear su estrategia para lograr el beneficio de continuar en el puesto con libertad de decisión y más adelante acceder a un mejor salario.

La subgerencia de Medios Impresos no cuenta ni con demasiada experiencia previa ni con demasiada experiencia en Intélate y ha ido escalando puestos por sus relaciones afectivas con personal en lugares estratégicos que de cierta manera le sirvieron para acceder al poder. Tiene una alta autoestima y es maquiavélica; tiende a ser autoritaria para hacer valer su autoridad. Tiene un dependiente por lo que le conviene a toda costa mantener su empleo.

La coordinación de televisión se caracteriza por tener experiencia laboral previa y antigüedad en Intélate, lo que le ha permitido permanecer en su puesto a pesar de llevar más de siete meses incapacitada y presentarse a laborar esporádicamente; su personalidad autoritaria e inestable le han hecho perder su poder ante sus subordinados que rompieron lazos afectivos con ella. Permanece en la empresa por su situación de salud para tener acceso al seguro privado, por lo tanto es maquiavélica.

Finalmente, la coordinación de agencias no tiene experiencia previa pero su orientación al logro así como su disposición y apertura a la experiencia, le han hecho convertirse en una de las mejores coordinadoras porque sabe utilizar su buen desempeño laboral para obtener beneficios y se ha ganado el respeto de sus subordinados pro su interés en ellos y su satisfacción. Es maquiavélica porque utiliza su personalidad extrovertida para obtener lo que se propone.

En el Cuadro 11, se presenta la interpretación de los tipos de relaciones de poder que se dan en Intélite Medios tomando en cuenta sus recursos y fuentes de poder. Esta información se obtuvo a través de entrevistas con los implicados en el proceso de producción de Intélite Medios, quienes tienen que ver directamente con los problemas que cuantificamos durante este capítulo. Dichas entrevistas se pueden encontrar en el Anexo 3.

El análisis del comportamiento de los actores está basado en los puntos propuestos por el autor Stephen Robbins (1991:32). Para este análisis, fue necesario observar a los actores durante un periodo de tres semanas y recabar datos en entrevistas informales con los empleados que trabajan de forma continua y cercana con ellos.

CUADRO DE DATOS BIOGRÁFICOS

CUADRO 9	EDAD	SEXO	EDO CIVIL	ESCOLARIDAD	DEPENDIENTES	ANTIGÜEDAD	EXPERIENCIA
DIRECCIÓN DE MEDIOS	35	M	Soltero	Maestría en Ciencias Políticas	2	6 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Reportero de CNN. • Consultor de Price Whiter House coopers • Reportero de agencia.
S.M.E.	26	M	Soltero	Pasante de Ciencias de la Comunicación	Ninguno	Tres años con diez meses	<ul style="list-style-type: none"> • Reportero de Radio 13 • Asistente de producción Radio 13
S.M.I	27	F	Casada	Pasante de Ciencias de la Comunicación	1	Tres años diez meses	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorista en la SRE
TELEVISIÓN	29	F	Soltero	Pasante de Ciencias de la Comunicación	0	Dos años sies meses	<ul style="list-style-type: none"> • Analista de Inso • Asistente de relaciones pública del FCE • Reportera de Ondas del Lago 660 AM • Jefa de Información de Creatividad Automotriz • Redactora de Mundo Ejecutivo.
AGENCIAS	25	F	Soltero	Pasante de Comunicaciones	0	Dos años diez meses	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorista de Notimex

ANÁLISIS DE COMPORTAMIENTO DE ACTORES DE INTÉLITE MEDIOS

CUADRO 10	DIMENSIONES DE PERSONALIDAD	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	TEMPERAMENTO	TIPOS DE COMPORTAMIENTO
DIRECCIÓN DE MEDIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura a la experiencia. • Rectitud • Extrovertido 	<ul style="list-style-type: none"> • Maquiavélico • Autoestima • Disposición 	<ul style="list-style-type: none"> • Flemático 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al logro • Maquiavélico
S.M.E.	<ul style="list-style-type: none"> • Rectitud • Afabilidad • Estabilidad emocional 	<ul style="list-style-type: none"> • Sitio de control • Auto Control • Disposición 	<ul style="list-style-type: none"> • Melancólico 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al logro
S.M.I.	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad Emocional • Extrovertida 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoestima 	<ul style="list-style-type: none"> • Sanguíneo 	<ul style="list-style-type: none"> • Maquiavélica • Autoritaria
TELEVISIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Inestable 	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol • Disposición 	<ul style="list-style-type: none"> • Sanguíneo 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoritarismo
AGENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Inestable • Rectitud • Extrovertida • Apertura a la experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Maquiavelismo • Berrinche • Disposición 	<ul style="list-style-type: none"> • Flemático • Colérico 	<ul style="list-style-type: none"> • Maquiavelismo • Orientación al logro

TIPO DE RELACIONES DE PODER EN INTÉLITE MEDIOS

ACTOR	INTERCAMBIO	INSTRUMENTAL	NO TRANSITIVA	RECÍPROCA/ DESEQUILIBRADA	FUERZA	MARGEN DE LIBERTAD
DIRECCIÓN DE MEDIOS	Intercambia sus experiencias y disponibilidad por reconocimiento a su trabajo y un mayor libertad de acción.	Utiliza el poder que tiene para hacer cumplir sus proyectos ante subordinados y Dirección General. Hace uso de su personalidad para obtener lo que busca	Las relaciones específicas que tiene con cada escalafón es inamovible y no es transitiva	Dirección General le confirió el poder debido a su experiencia; sin embargo, está supeditado a sus decisiones. Respecto a sus subordinados, negocia pero siempre decide al final y obtiene su beneficio.	Obviamente saca mayor ventaja del puesto que tiene e inclusive sabe manejar la situación para manipular a Dirección General según sus intereses	Tiene una amplia libertad en Medios para conseguir sus fines; sólo tiene las restricciones que le impone la Dirección.
S.M.E.	Intercambia su experiencia en la empresa por confianza, reconocimiento y posibilidad de ganar más	Utiliza a sus subordinados como muestra de la calidad de su trabajo y su rectitud y dedicación por conservar el empleo	El tipo de relaciones que entabla con los miembros de Intélite es particular y no transitiva.	Obtiene sus beneficios a costa de sus subordinados y se muestra dispuesto ante la autoridad a lo que le ordene	Generalmente negocia con sus subordinados pero si no obtiene lo que busca utiliza la fuerza	Cuenta con una libertad media conferida por el director de Medios
S.M.I	Intercambia disposición, antigüedad en la empresa y afecto por libertad y reconocimiento	Utiliza su personalidad para obtener lo que desea que es permanecer en el puesto	El tipo de relaciones que entabla con los miembros de Intélite es particular y no transitiva	Utiliza a los subgerentes y director para permanecer en el puesto pero no ve por el bienestar de sus subordinados.	Generalmente debe utilizar la fuerza para hacer valer su autoridad ante sus subordinados.	Su libertad es amplia pero no sabe utilizar sus recursos para hacerla efectiva
TELEVISIÓN	Intercambia experiencia por su salario	Utiliza a la empresa como un medio de vida y por motivos de salud	Su relación con sus subordinados es autoritaria y con la empresa maquiavelica	Ante sus superiores solo tiene experiencia que negociar, aunque en este momento se encuentra en desequilibrio por su situación de salud	Generalmente la utiliza para hacer valer su autoridad	Sumamente limitada ante sus superiores y no válida ante sus subordinados.
AGENCIAS	Intercambia experiencia en la empresa, dedicación, así como disponibilidad por reconocimiento y libertad	Utiliza su profesionalismo y personalidad para tener su lugar ante su subgerente y sus subordinados al pretender mejor salario y reconocimiento	Marca una distancia hacia sus subordinados y lleva buenas relaciones con los subgerentes y coordinadores	Ante su subgerente tiene el poder que le da la experiencia y orientación al logro	La utiliza para demostrar que su trabajo es de calidad	Limitada, pero es tomada en cuenta por su subgerente para algunas decisiones y el poder lo tiene totalmente sustentado ante sus subordinados

4.3. PODER Y ORGANIZACIÓN

Las características estructurales de una organización delimitan el campo de ejercicio de las relaciones de poder entre los miembros de una organización y definen las condiciones de las que estos pueden negociar entre sí (Crozier y Friedberg;1990:65). Los actores cuentan con sus recursos, triunfos y fuerzas particulares, la cuales emplearán según se lo permita la configuración de la organización para la que labore.

Intélite Medios es un tipo de organización estructurada jerárquicamente, que cuenta con canales de mando que van de arriba hacia abajo; se caracteriza por tener reglas más o menos organizadas y una delimitación de las competencias en proceso de total definición; sin embargo, es una de las empresas del corporativo que más ha sentido la turbulencia de constantes reestructuraciones, lo que ha originado entre sus miembros amplias zonas de incertidumbre, ya que en el momento en que se comienzan a plantear las estrategias de poder y comienzan a fundamentarse las relaciones de poder, surge un nuevo cambio que modifica el plan de los actores mientras se adecuan al nuevo contexto organizativo.

El hecho de que existan reglas internas que sean restrictivas de la acción de los miembros de Intélite limita aún más la orientación de su poder hacia fines concretos, quizá por todo esto, a pesar de ser una elección activa, la mayoría de los empleados permanecen pasivos laborando sin un fin determinado. En esta organización se han creado falsas expectativas para lo cual los miembros viven bajo la incertidumbre de espera a que se cumplan pero ante las constantes fallas por parte de los directivos, el personal ya no sabe para qué y con qué finalidad consciente permanece en la empresa.

La organización establece los canales de comunicación entre sus miembros y define las posibilidades de acceso de unos y otros a la información que necesitan para sus respectivas estrategias (Crozier y Friedberg;1990:67). En Medios, la información se encuentra centralizada entre el director y los subgerentes quienes no transmiten ni una breve idea de lo que está sucediendo en la empresa, ni siquiera algo de información que les dé la oportunidad a los analistas de decidir si permanecen en la espera de mejores condiciones laborales o decidir abandonar el empleo.

Debido a que la estructura está jerarquizada, mientras más arriba se encuentre en el escalafón un actor mayor libertad tendrá de emplear sus recursos y elaborar

una estrategia en busca de un beneficio porque él mismo impone las reglas del juego que desea que jueguen los demás para obtener un provecho.

Las reglas restrictivas de Medios, como la limitación del tiempo y la limitante que tienen los autores de hacer usos de sus recursos y proponer un mejor proceso de síntesis de la información, ha hecho que los analistas, quienes, junto a los coordinadores, tienen menos poder por el amplio margen de libertad, caigan en una rutina laborar que les hace infelices insatisfechos, sin embargo, permanecen ahí aletargados en la espera de nada de reconocimiento por su trabajo y buscan en sus grupos informales la motivación para repetir día con día la misma rutina.

Los directivos ansiosos de poder han hecho de Intélite una empresa enferma y sin iniciativa hacia el cambio dentro del personal y por lo tanto no accederá a conseguir el sueño anhelado de convertirse en la mejor opción como una empresa que ofrece Soluciones integrales a una comunicación estratégica.

4.3.1. TIPOS DE PODER, FUENTES DE PODER Y FUENTES DE INCERTIDUMBRE

Según Crozier y Friedberg (1990:69), existen cuatro grandes fuentes de poder correspondientes a los diferentes tipos de fuentes de incertidumbre, la primera es aquella que proviene del control de una competencia particular, es decir, la experiencia de un actor sobre algún tema y por lo tanto sea el único en saber hacer una actividad que sea crucial para el proceso de producción de la empresa, eso es lo que le da el poder para negociar y obtener beneficios o privilegios.

Regresemos al caso del nuevo director de Medios, a pesar de tener sólo seis meses en la empresa, se convirtió de un momento a otro en el jefe de una empresa del corporativo por su experiencia como reportero, consultor y locutor, además de su nivel de escolaridad que lo convierte en un experto en la materia y que además en poco tiempo que lleva ha puesto en marcha modificaciones al proceso de producción de Medios que empiezan a vislumbrar favorables resultados. Él contaba con los recursos pero también ha sabido negociar en su favor desde su posición en la empresa; también ha utilizado la pericia necesaria para hacerse notar.

La segunda gran fuente de poder en una organización está ligada a todas las incertidumbres que se desarrollan alrededor de las relaciones entre la

organización y su medio. (Crozier y Friedberg;1990:71). Ya se ha mencionado que el medio que rodea a Intélate es sumamente hostil por la competencia que existe en el mercado, la situación económica del país que va restando clientes y hasta la situación política que influye entre los clientes del sector público.

La organización es resultado de constantes cambios que se han hecho para colocar los productos y servicios de la empresa entre un público heterogéneo para satisfacer sus necesidades de información y como es tan dependiente de este medio, en la organización se vive en constante incertidumbre sobre lo que pasará. También es una oportunidad el hecho de que se accede a un mercado más heterogéneo porque da el poder a la organización como la mejor opción en cuanto a estrategias comunicativas.

En medios, la Subgerencia de Operaciones es el área que mayor contacto tiene en el exterior porque ocupa un papel de intermediaria entre la organización y su medio lo que le da el poder de decidir si puede o no cubrir las necesidades de un cliente sin modificar, en la medida de lo posible, la estructura y procedimiento de la empresa.

La tercera fuente de poder se da cuando las organizaciones crean poder simplemente por la forma en que organizan la comunicación y los flujos de información entre sus unidades y entre sus miembros (Crozier y Friedberg;1990:72). En Medios, como ya se mencionó, la información está centralizada entre la dirección y los subgerentes; la subgerencia encargada de comunicar a los demás subgerentes y coordinadores las nuevas disposiciones de la dirección o la información sobre nuevos clientes y rubros en clasificación es la subgerencia de Operaciones.

Ya que solo a esta subgerente depende esta información, por la sobrecarga de trabajo se puede retrasar la información y con esto se puede originar hasta la cancelación de un servicio. En esta área, reside el poder de la información.

La última fuente de poder que analizaremos es la utilización de las reglas organizativa, la cual consiste en que la organización crea reglas para mantener controlada la cooperación de los trabajadores y lograr que se labore adecuadamente, pero lo que la organización considera como un recurso de poder, se puede voltear en su contra y convertirse en un recursos de poder de los empleados.

Para que un servicio funcione bien, es preciso hacer más de lo que prescribe la regla, y como por otra parte, el superior es juzgado por los resultados que obtiene en su servicio, éste se encuentra en una posición de debilidad, ya que no puede obtener de sus subordinados más de lo que la regla impone (Crozier y Friedberg;1990: 74).

Por ejemplo, en Medios, las Horas extras se pagan a los analistas sólo si su coordinador notifica que las trabajó y se comprueba con las cámaras de video que se colocaron para saber si el personal realmente labora. Pero a pesar de tener cámara, si el coordinador o subgerente no notifica, el empleado no recibe ninguna remuneración extra y entonces la regla se podría invertir, como no se pagan horas extras entonces el analista se podrá retirar en cuanto termine su jornada a pesar de dejar pendiente trabajo. Sin realizar.

Sin embargo, el superior podrá crear y crear reglas para obtener de sus subordinados los comportamientos que él necesite de ellos. Mientras se cuente con mayor libertad de acción, mayor será la posibilidad de ejercer el poder sobre otros.

En el siguiente apartado, analizaremos desde una perspectiva grupal a los actores de Intélete Medios, para entender, según las características de los grupos formales o informales a los que pertenezcan, el porqué de su comportamiento organizacional y los recursos afectivos o de ventaja que sus relaciones le provean.

5. EL ACTOR EN EL GRUPO

5.1. LOS ACTORES, LOS GRUPOS Y LA ORGANIZACIÓN

Otra perspectiva desde la cual se puede analizar al actor estudiando las características del grupo al que pertenece, ya que su conducta también está en función de las posibilidades que se le presentan de agruparse con sus colegas y hacer funciones su solidaridad la cual dependerá de su capacidad para construir sus relaciones con el prójimo, para comunicarse, para afirmar o deshacer alianzas y quizá soportar las tensiones psicológicas que trae habitar en una habitación. (Crozier y Friedberg;1990:37).

El comportamiento de actor dependerá en gran medida del grupo en el que se desenvuelva y las razones que tenga para ser parte de él, ya sean porque él lo

decidió o porque la estructura de la organización así lo determine. Según (Olmsted;1966:50), el grupo proporciona satisfacciones afectivas o respuesta personal gratificaciones psíquicas o placeres, además la posibilidad de plantear su estrategia de poder con los miembros del grupo.

En este apartado explicaremos a los actores desde su pertenencia a grupos y la forma en que influye esto en la vida de la organización, para ello partiremos de las definiciones propuestas por Olmsted sobre el tema y retomaremos a los actores de Intélite Medios de los que analizamos su comportamiento en el apartado anterior. Finalmente analizaremos a los líderes de los grupos y la forma en que fundamentan su poder.

5.2. DEFINICIÓN Y TIPOS DE GRUPOS

Según Olmsted (1966:17), un grupo se define como una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros que tienen en cuenta la existencia de unos y otros y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia.

En Intélite Medios, los grupos están determinados por la estructura de la organización, es decir, por los equipos de trabajo cuyos miembros cooperan entre sí para lograr un objetivo organizacional. A este equipo de trabajo, se le conoce como grupo formal ya que fueron deliberadamente conformados por la organización para realizar una tarea específica relacionada con la misión de la empresa (Shein;1990:136).

Los grupos formales de Medios la forman el grupo de subgerentes y los grupos de cada área operativa que son televisión, radio, prensa internacional, que corresponden a la Subgerencia de Medios Electrónicos; así como prensa, revistas y agencias que corresponden a la Subgerencia de Medios Impresos.

Los grupos formales están compuestos por personas con características particulares que necesitan satisfacer objetivos particulares, ya sean beneficios económicos, psicológicos, morales, afectivos, etc y es por ello que tienden a relacionarse con otras personas para satisfacer esas necesidades; dentro de la organización, dichas relaciones llegan a convertirse en grupos informales, las cuales generalmente por la continua interacción y la ubicación física son producto de las relaciones que se crean entre miembros de grupos formales.

Un ejemplo de grupo formal que a través del tiempo se convirtió en grupo informal, es el área de televisión del turno matutino el cual, al no tener ninguna satisfacción laboral ni reconocimiento de la empresa, encontró en el grupo informal las razones para seguir perteneciendo a la empresa y sentirse parte de un grupo en el cual cada uno es un miembro importante.

Otro tipo de grupo es el primario en el cual los miembros se hallan ligados unos a otros por lazos emocionales, cálidos, íntimos y personales; poseen una solidaridad inconsciente basada más en los sentimientos que en el cálculo. Tales grupos pertenecen generalmente a la clase de grupos pequeños de contacto directo, espontáneamente en su conducta interpersonal y orientados, aunque no necesariamente en forma explícita, hacia fines mutuos o comunes. (Olmsted;1996:11).

Retomando el ejemplo del área de televisión en Medios, este grupo, a parte de haber sido constituido formalmente por la organización y haberse convertido en un grupo informal, cuenta con las características del tipo de grupo primario ya que es pequeño formado de cuatro personas y están ligados unos a otros por lazos emocionales, íntimos y personales al otro y la relación es trasladada a su vida personal.

El último grupo que definiremos será el grupo secundario cuyas características son opuestas y en cierto modo complementarias de las del grupo primario. Las relaciones entre los miembros son frías, impersonales, racionales, contractuales y formales. Los individuos participan no como personalidades totales sino sólo con relación a capacidades especiales y delimitadas; el grupo no es un fin en sí misma, sino un medio para otros fines.

Los grupos secundarios son típicamente más numerosos, y los miembros tienen entre ellos sólo contactos intermitentes, a menudo indirectamente a través de medios gráficos más bien que de medios orales (Olmsted;1996:13). Esto es lo que sucede con el área de Prensa Internacional en la cual los miembros se ven de vez en cuando y tienen contacto sólo por mail, ya que los virtuales les envía a los que trabajan en la oficina su información sintetizada.

5.3. CARACTERIZACIÓN DE LOS ACTORES DENTRO DE LOS GRUPOS A PARTIR DE SUS RELACIONES

Después de haber definido a los diferentes tipos de grupos, ubicaremos a los actores de los que analizamos su comportamiento en apartados anteriores, a partir de las relaciones que tienen entre sí. Todos los actores que analizamos pertenecen a un grupo diferente e inclusive hay algunos que no pertenecen a ninguno.

El director de Medios forma parte del grupo formal de Intélate en el que se encuentran todas las cabezas de la organización y que toman las decisiones; también forma parte del grupo formal de Medios compuesto por él y los subgerentes con los que se reúne para analizar la situación de Medios, por lo menos dos veces a la semana y proponen posibles soluciones a los conflictos que se vienen arrastrando de tiempo atrás y los que surgen cotidianamente. También podemos decir que se ubica dentro del grupo secundario con relación a los otros integrantes de la empresa que dirige, ya que es parte de ese proceso en el que todos ponen algo de su parte para producir un servicio.

El subgerente de Medios Electrónicos forma parte del grupo formal en el que intervienen los demás subgerentes, así como en el que está formado por el grupo secundario de analistas que están a su cargo y con los que casi no tiene contacto. Particularmente, este subgerente forma parte del grupo informal que se creó en el área de televisión debido a que se integra a un grupo primario creado entre personal a su mismo nivel pero de otras empresas del corporativo.

La subgerente de Medios Impresos no forma parte de ningún grupo informal sólo del grupo formal constituido por el director de Medios y los subgerentes, el grupo formal con las áreas a su cargo compuesto por coordinadores con los que mayor contacto tiene y forma parte de grupos secundarios en el que se encuentra analistas a los que casi nunca ve.

La Coordinación de Televisión, hasta hace unos meses, era miembro del grupo primario que se había creado en el área pero al no saber separar las relaciones afectivas de las labores terminó por aislarse y permanecer únicamente como miembro del grupo formal constituido por la organización para esa área.

Finalmente, la coordinación de Agencias no interactúa con grupos informales dentro de su área y de ningún otra y sólo es parte del grupo formal constituido por la organización, así como del grupo secundario de analistas y coordinadores con la que los directivos no tienen relación ni se preocupan por conocer sus inquietudes.

5.4. EL LÍDER DENTRO DEL GRUPO

Cada grupo por pequeño que sea cuenta con un líder que en gran medida determina la actitud de los miembros de este y los encamina a cumplir sus objetivos. Según estudios que realizaron Ronald Lippit y Ralph White en grupos, determinaron que las características de los miembros variaban dependiendo del líder que estaba a cargo (Olmsted;1996:39).

Existen tres tipos de líderes, el democrático, el laissez faire y el autoritario; en el rol autoritario, el líder es fuertemente directivo, tomando sobre sí las responsabilidades de asignar tareas y de elegir a sus compañeros de trabajo e indicando a media que las necesidades aparecían los pasos que debían ser seguidos. Permanece alejado del grupo demostrando más que participando y dando órdenes y direcciones frecuentemente.

El único líder con esas características en Medios de los que hemos tomado en cuenta para este análisis, es la coordinadora de televisión quien es autoritaria, da ordenes y direcciones frecuentemente a los analistas provocando entre estos una reacción agresiva y dependiente por los lazos afectivos que unen a los miembros del grupo entre sí. Se crea un estado de rebeldía en contra del líder.

El líder democrático favorece las discusiones del grupo y las decisiones a las que se debe arribar reciben su orientación. Trata de bosquejar los pasos necesarios para alcanzar los fines del grupo y de sugerir otros modos posibles de lograr el mismo resultado. Deja que los miembros del grupo trabajen de manera que más les agrade y mantiene el objetivo, orientando los hechos en su crítica y en su alabanza. Se pone al nivel de los demás encargados.

Ningún coordinador o subgerente de Medios tiene un liderazgo de ese estilo, aunque hay algunos que tiene algunos rasgos característicos de líder democrático, por ejemplo, el anterior coordinador de televisión, antes de convertirse en subgerente, favorecía la participación de su equipo de trabajo y respetaba el estilo

de cada analista para trabajar, siempre y cuando no afectara en gran medida el estilo de trabajo de Intéllite, además se ponía al mismo nivel de sus subordinados creando un compromiso más de amistad que de jefe.

Hacia sentir a los analistas un compromiso en el cual si se fallaba en el trabajo también se fallaba como amigo y los miembros del grupo realmente se comprometían con él. Esto propició aún más los lazos de carácter personal y amistoso entre los miembros, lo que hizo el área más productiva que no tenía necesidad de contar con la figura de autoridad constante para desempeñar su labor.

El líder *laissez faire* se caracteriza por desempeñar una parte mucho más pasiva que en los otros dos, le da al grupo completa libertad de hacer lo que quisiera hacer, estando presente con el fin de ayudar en el caso de que alguien le solicitara ayuda pero haciendo, al mismo tiempo el menor número de sugerencias posibles. Actúa amistosamente pero se abstiene de valorar ya sea en sentido positivo o negativo, el trabajo de los participantes al referirse al grupo como grupo.

Debido a la forma en que se trabaja en Intéllite, ninguna autoridad puede tener un liderazgo de este tipo, es necesario interactuar con los miembros de los grupos y proponer o imponer formas de trabajo, ya que constantemente hay nuevos clientes o requisiciones especiales.

Es necesario recordar que a pesar de estar en puestos como un jefe de grupo no necesariamente tienen características o carácter de líderes y puede ejercer el liderazgo otro miembro que aunque no tenga el puesto tenga el poder de movilizar a su gente hacia un objetivo que desee alcanzar.

5.5. EL PODER Y EL GRUPO

Ya hemos definido al poder (Crozier;1990:55) como la posibilidad de algunos individuos o grupos de actuar sobre otros individuos o grupos de actuar sobre otros individuos o grupos para obtener un beneficio, una acción coordinada entre los miembros de un grupo puede representar una mayor oportunidad de acceder al poder si saben utilizar sus recursos; sin embargo, estos no son suficientes si no se encuentran en una situación estratégica, es decir, si no cuentan con la libertad de hacer uso de sus triunfos y recursos.

Dependerá de las características del grupo la forma en que accedan al poder, ya que no todos tienen la capacidad de observar que cuentan con una oportunidad de la cual se puedan aprovechar. Según Crozier y Friedberg (1990:43), existen grupos apáticos y grupos estratégicos. Los grupos apáticos no están situados favorablemente en el proceso de producción; no controlan ningún elemento importante en la vida de la fábrica y no han logrado descubrir o crearse la menor oportunidad porque no han logrado desarrollar ninguna capacidad de cooperación.

La mayoría de los analistas en Intélete Medio son pasivos y apáticos a pesar de ser los que realizan el trabajo de producción saben, porque así se los ha hecho sentir la empresa, que no son importantes ni tiene situación favorable o de decisión en el proceso de producción, sólo realizan su trabajo y ya no buscan una oportunidad porque han estado a la espera de muchas promesas de mejoras laborales y no han observado ningún cambio.

No se considera que no tengan la capacidad de utilizar su poder porque la mayoría cuentan con un buen grado de calificación para desarrollar su trabajo, por ejemplo, con un paro general hasta que no se resuelvan sus peticiones; sin embargo, saben que a los directivos de la empresa esto les afectará de momento pero no sería la mejor forma de presión porque serían reemplazados indirectamente.

Los analistas sí han desarrollado una capacidad de cooperación como grupos formales para sacar la sobrecarga de trabajo, ayudándose mutuamente, esto sucede con más frecuencia en donde hay grupos informales porque no lo hacen conscientemente por la empresa sino por ayudar al amigo a liberarse de un poco de trabajo.

Los analistas sí han desarrollado una capacidad de cooperación como grupos informales para sacar la sobrecarga de trabajo ayudándose mutuamente, esto sucede con más frecuencia en donde hay grupos informales porque no lo hacen conscientemente por la empresa sino por ayudar al amigo a liberarse de un poco de trabajo.

Otros grupos de analistas que tienen características de primarios sí han sabido negociar su trabajo con coordinadores o subgerentes a los que les une un lazo más fuerte para obtener los beneficios como permisos para faltar o para salir temprano, el lazo que los une les da el poder de suavizar las normas en su favor.

Otro tipo de grupo que propone Crozier y Friedberg (1990:43) es el grupo estratégico o grupo conservador los que cuentan con un buen sistema de comunicación, son capaces de acciones coordinadas y coherentes e intervienen de manera decisiva en la vida de la fábrica.

Este es el caso del grupo de los cinco compuesto por los cuatro subgerentes y el director de Medios, entre ellos se cuenta con toda la información de la situación de la empresa y forman un equipo para resolver cualquier conflicto que se desarrolle en cualquier área los cinco opinan y de esas reuniones que tiene se determinan las acciones que ejecutarán y la forma en que se modificará el proceso de trabajo, previa autorización de la Dirección General del poder en donde realmente está concentrado el poder de decisión de todo el corporativo.

Una acción coordinada facilita la ejecución de una estrategia y por lo tanto facilita poder actuar sobre otros, el ser humano necesita del grupo para satisfacer un sin número de necesidades y es ahí donde fortalece sus recursos de acción.

6. ANÁLISIS CAUSAL (CONCLUSIONES)

6.1. ACTORES, GRUPOS Y FUNCIONAMIENTO

Durante el desarrollo del presente trabajo, se analizaron las causas del problema detectado al diferenciar los diagramas de flujo ideal y real de las actividades de los analistas en Intélete Medios en el cual intervienen un grupo de personas que forman la estructura formal de esta empresa. El proceso de síntesis de información, principal servicio que ofrece la organización, presenta retrasos en la entrega a los clientes y otras empresas del corporativo para ser transformada en conocimiento.

Entre las causas localizadas que ocasionan dicho retraso se encontró que las decisiones tomadas por los directivos del corporativo han contribuido casi en su totalidad al origen de este problema; sin embargo, a partir de la llegada del nuevo director de Medios los conflictos con los que ha aprendido a trabajar el personal empiezan a encontrar una salida.

El nuevo director de Medios llegó invitado por la Dirección General a ocupar el puesto por la experiencia laboral que había demostrado tener al conducir el programa de radio del corporativo llamado *Palabra por Palabra*, esto ante la

renuncia de la anterior directora, quien se cansó de esperar el apoyo económico para poner en marcha algunos proyectos.

A su llegada, se encontró con una serie de conflictos que ya hemos reportado y empezó a trabajar con el personal existente, el subgerente de Medios Electrónicos, la subgerente de Medios Impresos y el subgerente de Capacitación quienes, con su experiencia en la empresa y disposición ante el cambio y oportunidades de ser tomados en cuenta, contribuyeron dándole a conocer la situación por la que atravesaba Medios, las causas de esa situación y posibles opciones para encontrar una solución.

El nuevo director, al contar con el apoyo de Dirección General tanto en sus opiniones como económicamente, decidió crear la Subgerencia de Operaciones, encargada de asegurar el proceso de producción en Medios y de atención a clientes, y anexó a la Subgerencia de Capacitación el área de Recursos Humanos para centralizar en esta área cualquier conflicto con el personal que labora para esta empresa y tener mayor control de las altas, las bajas, las faltas y hasta control de los recursos materiales. Con esto completó su equipo de trabajo que forma un grupo formal de trabajo cuyas acciones coordinadas están encaminadas a encontrar soluciones a conflictos y mejorar los procesos.

Por otra parte, también inició el proceso de contratación de nuevo personal para las áreas que más carecen de esto e ideó una forma de utilizar nuevas tecnologías para disminuir los problemas en cuanto a recursos tecnológicos; sin embargo, todo esto se encuentra en proceso, es decir, no se ha puesto en marcha ya que el personal nuevo aún se encuentra en proceso de reclutamiento y selección y no se han comprado los recursos materiales que se necesitan para el nuevo proyecto.

En pocas palabras, la empresa sigue igual; el proceso de síntesis de información se retrasa debido a la falta de personal y la sobrecarga de trabajo, aunado a las constantes fallas en equipos tecnológicos en toda la empresa de los cuales profundizamos en las herramientas de medición, pero sobre todo, el principal problema se encuentra en la falta de motivación hacia el personal existente por parte de la empresa, bajos salarios y poco interés por parte de la organización en la opinión de los que laboran para ella.

El nuevo director de Medios se ha preocupado por nuevas tecnologías, nuevo personal pero ha descuidado notablemente al que existe en estos momentos, ya que no ha iniciado un proyecto para crear un verdadero grupo formal de trabajo

con todos los puestos, que cooperen con interés y nuevas expectativas hacia un objetivo organizacional en común.

Todo el personal operativo que actualmente se encuentra en Medios, permanece ahí por diversas razones, que nada tiene que ver con su interés por cumplir el objetivo de la organización. Una de las razones por las que permanecen es la existencia de grupos informales y grupos primarios dentro de sus grupos formales de trabajo, los analistas han encontrado en ellos lo que les mantiene interesados en continuar asistiendo a trabajar pues cuentan con el afecto, la aceptación y protección de los miembros del grupo.

En esos grupos informales en los existen miembros con diferentes cargos, también ha permitido a los analistas encontrar recompensas laborales informales, es decir, que no se encuentran ni en reglamentos ni en manuales de procedimiento y los cuales consisten en obtener un día libre a cambio de buen trabajo o de cubrir a alguna persona que falte.

Por otra parte, también esos grupos informales han trascendido al área formal, es decir han servido para organizar la cooperación de una manera equitativa entre los miembros del grupo. Como se mencionaba, por ayudar al compañero o amigo a reducir su carga de trabajo se le presta la ayuda y esto conviene a la empresa porque el trabajo sale en tiempo y forma a lo establecido.

6.2. PRINCIPALES CAUSAS A ATACAR

Finalmente solo resta reiterar los problemas encontrados en Intélete Medios para concluir este análisis causal; recordemos que en las herramientas aplicadas en recursos tecnológicos y recursos humanos, así como en la encuesta de clima organizacional que se realizó entre los analistas, se detectaron problemas muy diversos y numerosos.

La falta de personal, la falta de capacitación, las ausencias, los errores en síntesis de información, las fallas en recursos tecnológicos, los bajos salarios, la nula motivación, la deficiente comunicación entre directivos y personal operativo y flujos de información inadecuados, son las principales causas del retraso de síntesis de información los cuales deben ser el punto de partida para atacar este conflicto.

Es necesario hacer énfasis que durante el desarrollo de este trabajo nos percatamos que muchos conflictos están ligados con cuestiones de poder y grupos involucrados en el proceso de producción de Medios, en particular con el grupo directivo, que tendrá que dejar a un lado la lucha que existe entre sus miembros por ver quien tiene más supremacía sobre el otro y realizar un verdadero trabajo de equipo para conseguir el objetivo final de Intélite, que es transformar la información en conocimiento, contribuyendo al desarrollo personal de sus empleados y al éxito empresarial de sus clientes es decir, hacer de su ideario organizacional una realidad palpable.

En cuanto a los actores de Medios que tienen en sus manos el poder de hacer cambiar la situación de esta empresa, sólo queda esperar para comprobar su verdadero interés en lograr la productividad ideal entre los miembros y verificar que no sólo utilicen el puesto para tener mayor reconocimiento o curriculum y esperar a que se percaten en la plantilla laboral con la que cuentan, cuyos recursos como el nivel escolar promedio es de licenciatura y su apertura a la experiencia es notable, es la fuente para desarrollar el proceso ideal de producción de síntesis que se busca.

Los directivos tanto del corporativo en general como en específico el director de Intélite Medios podrían llevar a la empresa a conseguir posicionarse como el verdadero centro del conocimiento como aspiran, pero para ello deberán tomar una actitud diferente ante la situación humana interna de la empresa por que los conflictos se generan en esas entrañas y no en cuestiones de novedades técnicas o equipo tecnológico de primer mundo, el cual, si bien ayuda a la transformación de los productos necesita de personal dispuesto y capacitado para poder aprovechar su capacidad.

Existen diversos factores que pudieran intervenir en el problema detectado en Intélite Medios que tiene que ver directamente con percepciones y representaciones que tengan los actores sobre la autoridad y esta sobre sus subordinados y la forma en que manipulen la información hacia los fines comunes de la organización, sin olvidar el papel crucial que ocupa la comunicación en el tipo de empresa que buscan alcanzar los directivos de la misma.

En el siguiente capítulo abordaremos de manera explícita este papel de la comunicación en los conflictos que se suscitan en el proceso de producción en Intélite Medios y en sí en todo el corporativo Intélite, y la relevancia que existe

entre las diferentes representaciones de los actores, que pueden variar el sentido de los actos u actividades de la organización.

Hasta el momento, hemos analizado los datos históricos del corporativo Intélite; conocimos su entorno conformado por los factores económicos, políticos o sociales que le afectan y detectamos algunos problemas en sus interrelaciones con su medio ambiente. Por otra parte, se realizó una investigación de la estructura formal de la organización para compararlo con la situación real por la que atraviesa la empresa en cuanto a su proceso de producción, lo que nos permitió encontrar las diferencias entre lo que dice ser de sí misma y lo que verdaderamente es, así como los problemas que de esto se derivan.

En el siguiente capítulo, analizaremos desde otra perspectiva a la organización, en esta ocasión, tiene que ver con uno de los aspectos más importantes en cualquier relación laboral o interpersonal y ésta es la comunicación, la cual debería ser tomada en cuenta como el elemento que hace funcionar de manera adecuada a todo el proceso productivo. En este análisis se busca detectar los conflictos comunicativos que existen entre los actores organizacionales.

CAPÍTULO 4

COMUNICACIÓN EN INTÉLITE

El siguiente capítulo constituye uno de los puntos medulares de este trabajo de investigación en el sistema denominado Intélate Medios, ya que en este se realiza un diagnóstico, a través de conceptos y herramientas cualitativas, de los problemas comunicativos existentes dentro de la empresa, los cuales impiden su adecuado funcionamiento.

En el capítulo anterior, tomamos como punto partida un proceso de producción para analizar la influencia de actores y grupos involucrados en la entrega deficiente del servicio y observamos que uno de los principales conflictos se centra en la inadecuada transmisión de la información a todos los miembros que laboran en la empresa, por la ideología que se ha creado entre los directivos de la misma de no transmitirla hacia niveles inferiores.

En el primer apartado de este capítulo, retomaremos el problema medido en el capítulo tres para conocer los costos económicos, energéticos, temporales o psicológicos que este acarrea; también se realizará tipología causal de este problema y de nuevo se analizarán los costos de dichas causas para la organización. Por último, se analizarán las causas de tipo comunicativo o informativo que originan el problema y se planteará el costo que la empresa paga por no tener una adecuada comunicación.

En el segundo apartado, entraremos de lleno a los conflictos comunicativos y de información que existen tanto en nuestro objeto de estudio, como en todo el corporativo Intélate, partiremos analizando que papel juegan en el retraso de síntesis de información, cuyas causas fueron medidas en el capítulo tres, analizaremos si existe deficiencia, o si es que existen flujos informativos y finalmente retomaremos a los actores del sistema para analizar la forma en que interactúan en la organización y la influencia de dicha interacción en el problema.

Continuando con el análisis del comportamiento de los actores, el apartado tres se basará en la aplicación de una técnica cualitativa, específicamente la entrevista semidirigida, a los actores que influyen en el problema y aquellos que se consideró podrían aportar datos importantes a esta investigación.

A los actores se les realizó una entrevista para determinar cuáles eran los principales problemas comunicativos o informativos que hubieran detectado en la organización. Por último, se realizó un análisis comparativo o temáticos de todas las entrevistas que se realizaron para conocer si existe un punto en común entre los actores.

En el apartado cuatro, se pretende proponer soluciones, tanto al problema de producción que se midió, como a los problemas comunicativos encontrados en Intéllite Medios, objeto de estudio de esta investigación, y al corporativo en general. Finalmente, en el apartado cinco, se planteará una estrategia comunicativa o un programa de acción para dar solución a problemas estructurales y comunicativos y se planteará un esbozo de la visión a mediano plazo que Intéllite deberá tener en cuanto a comunicación y cultura organizacional.

Este último nos permitirá establecer un puente con el capítulo final en el que entraremos de lleno a la cultura organizacional que vive Intéllite y hacia la cual debe dirigir sus próximas acciones para alcanzar, no sólo el éxito empresarial que tanto anhelan sus directivos, sino el éxito organizacional.

I. COSTO GENERALIZADO DE LA ACCIÓN

En este apartado, realizaremos un análisis de los costos generalizados que a Intéllite Medios ha tenido que pagar al tomar decisiones ante los estímulos del medio ambiente, así como los costos que traen consigo los problemas. Además, se presentará una tipología de las causas, las consecuencias que traen consigo y el resultado de que en la empresa no se tenga una adecuada comunicación, el cual se considera el principal factor de un inadecuado funcionamiento.

Antes que nada, es necesario explicar que el costo generalizado, según Abraham Moles (1982:40), es la extracción efectuada para el desarrollo de la acción de los recursos disponibles del ser o de la organización y es, en ese sentido, el agotamiento relativo de sus recursos, cualesquiera que estos sean. Tanto el personal de Intéllite Medios como la organización, tienen que hacer uso de sus recursos para producir los servicios y depende de la forma de emplear dichos recursos el desgaste de los mismos.

El costo está determinado por el tipo de acción que la organización o individuo que labora en ella realice, pero también están involucrados otros factores como el comportamiento individual de los miembros, sus expectativas y representaciones, lo cual modificará directamente las acciones que ejecute. Abraham Moles (1982:29) señala que para establecer una ciencia de las acciones lo primero que se debe hacer es observar como encaja un ser individual, situado en un lugar y en

un tiempo determinado, y cómo esto determina la forma en que percibe las cosas y reacciona ante ellas.

Por ejemplo, a pesar de formar parte de la misma organización, un analista de Medios tendrá una forma de reaccionar, ante alguna contingencia que se presente en la empresa, muy diferente a la del director general ya que el puesto que ocupan les da una perspectiva diferente del problema que surge, además de que cada uno tiene intereses definidos ante los cuales, algo o nada tienen que ver los objetivos generales de la empresa.

Como observamos en el capítulo anterior, la empresa es como una maquinaria de un reloj el cual funciona por cada engranaje que la hace trabajar y cada engranaje es un ser humano con sueños, temperamentos y necesidades diferentes, los cuales deben interactuar con otros seres humanos para darle vida a una organización y hacerla productiva.

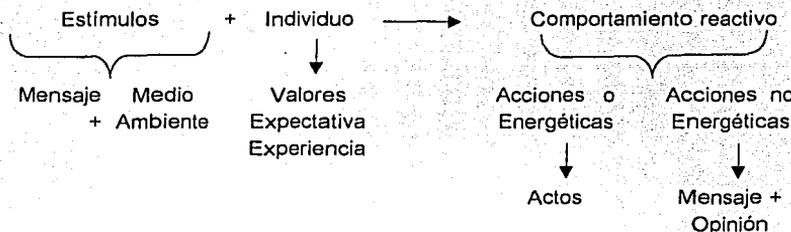
Al llegar a una empresa, es falso que un trabajador deje afuera su caja de pandora, en la cual guarda un sin número de experiencias previas que determinan su ser; la lleva consigo todo el tiempo y debe interactuar con seres muy diversos, ahí es entonces donde la comunicación debe jugar su papel y mediar a través de diferentes instrumentos entre los dos seres para que logren un trabajo eficiente.

Las acciones de los individuos ante los estímulos pueden ser de dos tipos acciones: energéticas y acciones no energéticas (Moles;1982:31). En la primera, como su nombre lo indica, el individuo realiza un gasto de energía ya que debe de hacer un esfuerzo corporal mayor, en cambio, la acción no energética se refiere a los mensajes, opiniones o actitudes que un individuo emite ante un estímulo. Por ejemplo, hace un mes, ante la creación del nuevo canal de televisión de Intélite, denominado InteliTV, se hizo necesario desalojar a una de las áreas de monitoreo del piso que sería ocupado por el personal y el equipo del nuevo proyecto.

El director general ordenó este desalojo con lo que realizó una acción no energética, emitió este mensaje a las áreas correspondientes para que se hiciera efectiva su petición y el personal de las áreas como Adquisiciones y Recursos Materiales realizaron el cambio físico al tener que trasladar de un piso a otro el equipo de monitoreo, con lo que realizaron una acción energética. En la figura 13, se explica la forma en que reacciona un individuo tomando en cuenta el tipo de estímulo que recibe, sus valores personales y el tipo de acción energética o no

que realiza. Este esquema se base en el que propone K. Lewin en Moles (1982:39).

FIG.13



Como observamos en la Figura 13, todo parte del tipo de estímulo que el individuo reciba del medio ambiente, la acción misma del individuo resultante de un mensaje del medio ambiente, tendrá precisamente por papel el de modificar este mismo medio ambiente y por lo mismo, modificar los estímulos e iniciar una nueva cadena cibernética de acción de un comportamiento ulterior (Moles;1982:36). Es decir, cualquier acción que realice un individuo tendrá una consecuencias o costo el cual de nuevo le generará un estímulo al que tendrá que reaccionar y así puede continuar un sin número de veces.

De la misma forma, una empresa como Intélate, la cual se encuentra en un mercado altamente competitivo y demandante, recibe estímulos del medio ambiente, analiza el tipo de estímulo desde su forma particular de ver las cosas o cultura organizacional, y decide de que forma reaccionar ante las necesidades del mercado; sin embargo, puede que no obtenga las ganancias esperadas, lo que constituye un nuevo estímulo, y debe remplazar su estrategia de acción para cumplir sus objetivos. Al actuar ante dichos estímulos, deberá estar consciente de los costos que debe pagar para alcanzar sus fines.

Esta teoría de la acción que expone Moles, tiene que ver con la Teoría Sistémica (Fernández;1991:49) que se analizó en el capítulo 1 de este trabajo, en el que se considera a la organización como un sistema abierto al medio ambiente en el que

los elementos que lo constituyen se interrelacionan entre sí para formar un todo organizado que produzca y satisfaga las necesidades de su entorno.

Por ejemplo: ante una contingencia, que constituye un estímulo del medio ambiente, el cual puede ser un requerimiento de un cliente que necesita un servicio, Intéllite debe analizar si cuenta con los recursos indispensables para realizar el servicio y decide, según su cultura organizacional, si hará el trabajo para el cliente o no.

Si decide hacerlo, obtendrá una ganancia por el trabajo y si decide no hacerlo, puede perder un cliente, lo que significa disminución en los ingresos para funcionar, lo que hará replantear nuevamente el hecho de negarse a un servicio en una nueva ocasión, así como en analizar si adquiere los recursos para no volver a negarse.

Uno de los problemas que la empresa adquirió como inicio y lo cual se intenta erradicar actualmente, es el hecho de tratar de responder a todos los requerimientos de los clientes sin tomar en cuenta los recursos limitados con los que se contaba, lo cual hacía que se quedaría mal con el cliente o se descuidaran las actividades cotidianas de monitoreo de la información. Aún se realiza esto, pero en menor medida, y solo en casos excepcionales en lo cual ha influido una mejor organización y una adecuada comunicación, la cual aún hay que pulir.

En el tipo de acción que tenga un individuo influye, como decíamos, el estímulo que se le haga; los actos humanos o los mensajes que van a motivar estos actos son tomados en cuenta por el espíritu humano, antes que nada, por la simple cuestión: "es bueno para mí o es malo para mí" (Moles;1982:40). Es lo que sucede en Intéllite, si los directivos consideran que ofrecer un servicio más será bueno para la empresa porque les trae mayores ganancias lo harán, a pesar de que el personal tenga una sobrecarga de trabajo, se sienta presionada y no rinda al cien por ciento como debería ser. Es menos productiva.

Según Pascal y Borel (Moles;1982:44), es necesario cuantificar el sacrificio que representa una acción para el que la lleva a cabo, así como el interés que pueda tener para ejecutarla, es decir, toda decisión que tome una organización o una decisión individual tendrá un costo o un sacrificio que puede ser cuantificable para determinar si está en correspondencia con los beneficios que se quieran alcanzar. El tipo de costo de una acción que propone Moles son el económico, el temporal, el energético y el psicológico.

El costo financiero se refiere al costo de las cosas materiales, es decir, el precio justo que se debe pagar en dinero en una transacción entre vendedor y comprador. "El precio corresponde a la idea de cesación de locación, proporciona al ser el derecho legal de hacer penetrar al objeto en su esfera de influencia o de explotar los servicios de otro ser, como esclavo temporal según un cierto número de modalidades, con frecuencia bastantes complicadas" (Moles;1982:49).

Vivimos en un mundo, en su gran mayoría capitalista, que rige su estilo de vida por las ganancias o pérdidas del mercado, Intélite ofrece servicios de información a cambio de remuneración económica; cada estenográfica o síntesis informativa, así como el servicio Express en Línea o Intélitexpress tiene un precio determinado, el cual se rige según lo han impuesto los miembros del área que vende los productos, tomando como punto de comparación los precios de empresas que ofrecen servicios similares, pero sobre todo tomando en cuenta los costos al realizar el servicio, como el pago de insumos materiales y humanos.

El costo temporal, según Moles, se traduce en una disipación del tiempo; es la duración efectuada para la realización, duración modificable y transformación de un acto. "El costo temporal se impone a partir de un momento en el que uno toma el tiempo como duración, como cantidad que se ha extraído para la acción capital temporal del ser"... "En una empresa de producción, se requiere de tiempo, un plazo de fabricación y un plazo de entrega" (Moles;1982:50).

Cada acto realizado tiene un costo temporal, en el caso de Intélite, que ofrece servicios de información, el costo temporal es uno de los más altos que tiene que pagar, ya que la información en los medios de comunicación se genera constantemente y en lo que en estos momentos es una noticia relevante, en diez minutos puede dejar de serlo, y más si ofrece a sus clientes mantenerle informado de todos los medios que se cubren y con un tiempo de entrega de servicio determinado. Cada servicio tiene un tiempo de elaboración y un tiempo de entrega, ya que cada proceso está compuesto por diversas acciones que tienen diferente duración.

El costo energético se refiere a la energía que se tiene que emplear para realizar una acción, es el gasto físico-químico medido en kilográmetros o kilovatios al realizar un trabajo. Por ejemplo, un analista de Radio o TV gasta alrededor de 300 gr al capturar una nota informativa, ya que debe utilizar un teclado para introducir la información a la computadora, utilizar la energía de la mano derecha para hacer

funcionar el mouse y la mano izquierda para escuchar, al mismo tiempo, el audio en el que tiene grabadas las notas del programa que cubre, esta energía la toma de sus recursos energéticos que adquiere a través de los alimentos; sin embargo, esta cantidad de energía no se compara a la de un mensajero que debe llevar algún producto hasta las manos del cliente, ni se compara a las del vendedor que debe promocionar los productos y servicios de todo el corporativo en las oficinas de los posibles clientes.

Finalmente, el costo psicológico, según Moles (1982:53), es la movilización del aspecto mental del ser en comportamiento, para pasar de la inercia a la acción y su cumplimiento. El ser humano dispone de un potencial de energía psíquica que vacía progresivamente en ciertos actos, en función de la naturaleza de éstos, hasta quedarse desprovisto de reservas, las cuales repondrá a través del reposo, del sueño, de la distracción o de la indiferencia, así es como recobrará una nueva capacidad y reconstituye sus reservas psíquicas.

El trabajo de un analista de Medios, a pesar de no utilizar físicamente mucha energía, es psicológicamente muy desgastante, ya que es muy repetitivo, se debe contar con mucha capacidad de síntesis y debe de estar en constante alerta por si durante la labor identifica un cliente; además se está en constante tensión por el tiempo tan reducido en el que se debe sintetizar, capturar y clasificar una información, sin olvidar las normas de redacción de la empresa. A pesar de ser una rutina de acción, lo que varía diariamente es la información y el tratamiento que se le debe de dar.

Toda esta labor origina un agotamiento psicológico que hace a los analistas tener cansancio continuo, en algunos casos distracción y, en otros, pérdida de tiempo porque fuerzan sus reservas para continuar con el trabajo sin descansar y en ocasiones no lo logran.

Estos son los costos que una empresa debe de tomar en cuenta al tomar decisiones de respuesta a un estímulo del medio ambiente, como veremos en los puntos subsecuentes de este apartado, Intélate ha tenido graves pérdidas por no considerar dentro de sus decisiones algunos de estos costos.

1.1. COSTOS DEL PROBLEMA MEDIDO

Como ya se ha mencionado, en el capítulo tres se cuantificó un problema de producción en la empresa Intélite Medios del corporativo, pero antes que nada es necesario entender que un problema surge cuando hay discontinuidad en una trayectoria; es un salto de un estado a otro o una bifurcación de un trayecto. Las formas y los procesos tienen zonas de inestabilidad, cuando atraviesan una de estas zonas se descomponen (Ibañez;1988:184).

Dentro de una organización, un problema altera el proceso de producción porque genera inestabilidad entre sus miembros y altera su respuesta al medio ambiente, en donde comercializa los productos o servicios que transforma. En un sistema autoreferente como Intélite, en el que la información proveniente del medio ambiente, genera flujos de información en su interior y flujos de información como respuesta al exterior; cualquier problema interno influirá en su respuesta hacia afuera, por lo que resulta urgente ubicar el problema, sus causas y buscar una solución viable.

Según Flores (1989:54), para evitar un quiebre organizacional, es necesario "reconocer lo que se ha desbaratado", reorganizar formas de vida o modos de relacionarnos con los miembros de la organización para que, en equipo, se resuelvan los conflictos suscitados. En Intélite Medios, se evaluó el proceso de síntesis de información, principal actividad del personal operativo de esta empresa, el cual registra un retraso en la entrega del servicio al cliente.

Recordemos que Medios es una empresa del corporativo Intélite, la cual ofrece servicios de síntesis de información de más de 200 medios nacionales e internacionales; Intélite oferta al cliente un servicio el cual debe ser entregado con oportunidad y calidad, sin embargo, dicho retraso ha ocasionado costos como los que a continuación enunciaremos.

Antes de enunciar dichos costos, es pertinente mencionar que al inicio de esta investigación la situación de Intélite Medios presentaba características que han cambiado gradualmente desde la llegada al puesto del nuevo director, aún se siguen arrastrando muchos vicios de la administración anterior, pero se percibe un cambio que en otras empresas del corporativo no se ha dado y ha traído consigo las nuevas políticas impuestas. Es imposible entender unas sin enunciar la realidad ambigua que en estos momentos se vive dentro de la empresa.

Costo Financiero: el principal costo financiero que la empresa ha tenido por el retraso de la entrega del servicio es la pérdida de clientes, debido a que no puede cumplir con los tiempos de entrega a las que se comprometió previamente. Los clientes también se van porque en ocasiones un analista no captura una nota de importancia para un cliente. El que un cliente se pierda ocasiona que no se tengan los ingresos esperados, los cuales contribuyen al funcionamiento de la empresa.

La empresa debe de conseguir los insumos para seguir produciendo, y para dichos insumos debe pagar un precio, ya sea el pago de energía eléctrica, el servicio telefónico, el pago de salarios, la compra de equipo o papelería, entre otras cosas; así como debe invertir en la publicidad que haga para conseguir nuevos clientes y con ellos recursos financieros. En cuanto al insumo de la información, ya sea la que se procesa de los medios o la que obtiene de consultorios especializados para ser más productiva a la empresa, también debe pagar para obtenerla; sin embargo, si no cuenta con los ingresos se verá imposibilitada de seguir produciendo adecuadamente.

Otro costo que debe pagar es la necesidad de liquidar personal porque no se generan los recursos suficientes para pagar un salario, lo que amerita un desembolso en liquidaciones.

Costo Temporal: el costo temporal que debe pagar Intélite Medios es el no poder entregar un servicio comprometido en cierto tiempo y así quedan mal con un cliente, pierde además credibilidad en el mercado. Al decidir establecer una empresa en la que el producto es la información noticiosa se debe tomar en cuenta que otro costo será la caducidad de la novedad de la misma, en este tipo de empresas el tiempo es el factor que siempre determinará su productividad.

Costo Energético: el costo energético del retraso de la entrega del servicio se puede simplificar como la energía extra que imprime un analista al tratar de que el servicio como la síntesis de información se entregue a tiempo a pesar de no tener a la mano los recursos materiales, humanos o psicológicos a su alcance para hacerlo y se desgasta más de lo que lo haría en situación normal.

Costo Psicológico: el costo del retraso en la entrega de servicios, desde el punto de vista psicológico, puede generar tensiones en la empresa, de parte de los analistas que sienten amenazado su puesto al no cubrir las expectativas de sus jefes, a pesar de que éstos no contribuyan con los recursos necesarios para que desempeñe su trabajo, y por parte de los directivos de la empresa también existe

la tensión de haberse comprometido a un servicio, no cumplirlo y por lo tanto no obtener los beneficios económicos que esperaban. En un mercado altamente competitivo se está a la expectativa de las repercusiones económicas tan variables, así como las necesidades volubles de un cliente.

1.2. TIPOS DE CAUSAS

Los problemas dentro de una organización pueden tener su origen en tres tipos de causas, las cuales pueden ser: infraestructurales, estructurales y superestructurales. Las causas infraestructurales son aquellas que están relacionadas con la falta de recursos financieros, materiales, y humanos para desempeñar el trabajo adecuadamente, las causas estructurales se refieren a la inadecuada estructura de la organización, es decir, al diseño inadecuado o distribución de actividades entre los empleados de la empresa.

La organización puede operar de forma desorganizada debido a que no se ha establecido a cada miembro una actividad específica. Por último, las causas superestructurales tienen que ver con la cultura de la organización, la idiosincrasia de los directivos y empleados en general y las representaciones que cada miembro tenga sobre una cuestión en particular, tomando en cuenta sus experiencias previas, expectativas, intereses y recursos. La clasificación de las causas dentro de cada una de estas categorías nos permite tener una mejor visión de los problemas en los que se puede encontrar una posible solución desde el punto de vista comunicativo.

En estas causas Infraestructurales, relativas a los recursos con los que cuenta la empresa, se tiene un menor control porque dependen principalmente de la adquisición o no de recursos financieros para el funcionamiento ideal de la organización; si se cuenta con el capital se podrán mejorar los problemas como tecnología obsoleta con la que se cuenta o se puede pagar a más personal para sacar el trabajo a tiempo, se puede adquirir un mejor equipo de redes, así como un servidor más eficiente y tener instalaciones ideales para el que el personal se encuentre físicamente confortable para trabajar, entre otras cosas.

La cuestión de los recursos financieros dependerá del mercado y el contexto en el que se encuentre la situación económica del país. Es relativa la adquisición de utilidades y por ello es más difícil de influir en este tipo de problemas.

En cuanto a los problemas estructurales, quizá se pueda tener un mayor acceso a la solución a través de la comunicación, al realizar una mejor planeación de actividades del personal y al transmitir por los canales adecuados la información para que cada empleado cuente con los elementos para desempeñar su función. En Intélite, es necesario descentralizar la información, reorganizar los procesos de producción y respetar las líneas de mando sin saltarse a los puestos y, según esta estructura, transmitir la información de manera vertical.

El problema estructural de Intélite reside en su inestabilidad y crecimiento a ritmo acelerado. Las constantes reestructuraciones, nombramientos, cambios físicos de área, cambios en la metodología de producción, así como la ambición de cubrir cada vez más áreas de comunicación para satisfacer las necesidades del mercado heterogéneo al que se quiere llegar, han ocasionado que ningún proceso se consolide porque se vive en una constante etapa de adaptación.

En Intélite Medios, la llegada del nuevo director trajo consigo una nueva reestructuración la cual consistió en redefinir las tareas de cada área, eliminar subgerencias que no se necesitaban y crear otras que verificaran los procesos de producción. Se sistematizaron nuevos procesos de trabajo, se delimitaron y redujeron tiempos de entrega de servicios, se erradicaron, casi a su totalidad los bomberazos, se redujo al mínimo el personal y la estructura; se crearon perfiles de los puestos, se rediseñó el proceso de selección de personal. También impuso el principio de respeto a los tiempos de los empleados e hizo que se respetaran las líneas de mando.

Esta nueva forma de estructuración ha influido en gran medida en la estructura del corporativo porque el director de Medios también contribuyó en un reacomodo y creación de áreas como la de Comunicación y Enlace para que la información fluyera por los canales adecuados hacia Intélite Medios y evitar que se perdiera en el camino. Su experiencia como consultor en otras empresas ha hecho que el director general tenga confianza en su trabajo y le dé luz verde para poner en marcha sus proyectos.

A pesar de esto, Intélite continúa arrastrando muchos vicios estructurales que debe mediar para eficientar procesos, los cuáles además tienen que ver con la cultura organizacional que ya se tiene adoptada y la que se debe analizar para primero reconocer su existencia y subsanar sus diferencias; ni el director de Medios, ni una estructura formalizada lograrán solucionar los problemas a menos que se reconozca el valor que tiene el recurso más importante: su personal.

Por otra parte, en los problemas y sus causas supraestructurales, es donde la comunicación puede influir de manera directa para encontrar posibles soluciones. En este tipo de problemas, en donde están involucrados los actores de la organización con sus intereses, comportamiento, experiencia previa individual, en donde poner en común las diferentes perspectivas de los miembros de la organización es el principal objetivo y fuente de conflictos.

Como mencionábamos, la organización está formada por seres humanos que deben interrelacionarse para poder producir y dependerá del tipo de relación que existe entre estas personas el éxito productivo que se busca. Por ejemplo, de qué sirve contar con los recursos financieros suficientes para solucionar los problemas infraestructurales si los directivos, en la ambición de acumular más capital para sus intereses, no consideran necesario que los empleados cuenten con mejores herramientas de trabajo y ni siquiera se interesan por procurar el bienestar de los mismos, que aunque implique, en primera instancia, un gasto, a la larga será retribuido con mayores ganancias.

La comunicación aquí podrá influir al poner en contacto a ambas partes, directivos y empleados, para conocer las necesidades e intereses de ambos y generar acuerdos que convengan a las partes y así lograr una mejor productividad. A continuación se presenta el cuadro 12, en el que se enuncian los problemas de producción de Intélite Medios, así como las causas de dichos problemas según la tipología que les corresponde, es decir, si son infraestructurales, estructurales o superestructurales.

CUADRO 12

CUADRO CAUSAL

PROBLEMAS	CAUSAS INFRAESTRUCTURALES	CAUSAS ESTRUCTURALES	CAUSAS SUPRAESTRUCTURALES
- Retraso en Síntesis de Información.	- Falta de personal.	- No están bien delimitadas las responsabilidades de cada miembro.	- Nula motivación.
- Errores en Síntesis de Información.	- Recortes de personal.	- No existen canales para transmitir información.	- Desinterés por parte de los directivos hacia el personal.
- Intéltexpress enviados con retraso.	- Fallas de recursos tecnológicos.	- No se respetan los niveles de mando.	- No se piensa importante la comunicación con niveles inferiores.
- Express en línea realizados con retraso.	- Falta de recursos financieros.	- Se eliminaron los puestos de los correctores de estilo dentro de la estructura de Intélt Medios.	- No se transmiten los objetivos y situación empresarial.
- Estenográficas no realizadas.	- Falta de personal que capacite al empleado.	- Tiempos reducidos de entrega previamente estipulados en manuales.	- Tiempo limitado para realizar síntesis informativa, lo que genera tensión en el analista y con esto los errores.
- Grabación deficiente de audio y video.	- Inadecuado equipo para el tipo de trabajo que se realiza.	- Errores en manuales de redacción.	- Desinterés por realizar un mejor trabajo por que no siente que se tome en cuenta su labor.
	- Fallas en energía eléctrica.	- Constantes reestructuraciones.	- Desinterés de la empresa por capacitar personal.
	- Fallas en internet	- Bajos salarios.	- Descuido de áreas de la empresa por inversión de nuevos proyectos.
			- Ausentismo.

1.3. COSTOS DE LAS CAUSAS

Como observamos en el cuadro 12, son varias las causas de los problemas que se encontraron al realizar la investigación dentro de Intélete, los cuales traen consigo costos que la organización no ha tomado en cuenta. A continuación se presentará una relación entre las causas y los costos financieros, energéticos, psicológicos y temporales que estas traen consigo.

Costo Financiero: uno de los principales costos financieros de las causas anteriores es la pérdida de clientes por no contar con el personal suficiente para satisfacer las demandas, lo que ocasiona una menor captación de ingresos con los cuales se adquieren nuevos insumos para transformar. La mala situación financiera de la empresa hace necesario reducir los puestos de trabajo y recortar personal con lo que se debe de hacer un gasto en liquidaciones, ésto genera un círculo vicioso porque cada vez hay menos personal para sacar eficientemente el trabajo.

Por otra parte, el no contar con el equipo profesional para desempeñar las labores trae consigo un desembolso continuo, ya sea por reparar el equipo o por la adquisición de uno nuevo. Debido a esta sobre carga de trabajo también se deben acortar los medios que se cubran y si un cliente solicita un servicio de algún medio que no se cubra, se crea la necesidad de contratar a empresas de la competencia el servicio o producto para no quedar mal con el cliente, lo que constituyen recursos que no se recuperan.

Costo Temporal: un empleado necesita de mayor tiempo para realizar una actividad de lo que tardarían uno o dos empleados más en hacerlo, por lo que al no tener el suficiente personal no se cumplen con los tiempos de entrega estipulados. La pérdida de tiempo también es casi cotidiana por la descompostura de equipo ya que hay que esperar a que el personal de sistemas acuda a solucionar el problema y generalmente tardan mucho en responder a un llamado.

Costo Energético: se gasta mayor energía por sobrecarga de trabajo, lo que va poco a poco agotando al personal que rinde menos. Por otra parte, al no tener bien delimitadas las funciones hay un gasto de energía que se evitaría si cada uno realizara sólo el trabajo que le corresponde y se abocará a cumplir sólo su cometido.

Costo Psicológico: ante los recortes que ha habido recientemente por la supuesta mal situación financiera de la empresa, el empleado vive en tensión constante por temor a ser despedido, aunado esto se encuentra la tensión que originan los bajos salarios. Al no sentirse tomado en cuenta, se siente frustrado y opta por no proponer soluciones ni nuevos proyectos, y no cuenta con elementos para realizar con ánimo su trabajo.

Como mencionábamos, la sobrecarga de trabajo origina un desgaste físico pero también psicológico y a pesar de dormir y distraerse no recupera sus reservas psíquicas y regresa al siguiente día sin energía para trabajar. El trabajo de monitoreo de un analista le permite estar constantemente informado pero a la larga es muy monótono.

Debido a las constantes reestructuraciones, el empleado esta en constante adaptación, en su gran mayoría, han aprendido a laborar bajo cualquier condición o espacio físico, lo cual no implica que los primeros días de adaptación no se vea reflejado en su desempeño. A falta de capacitación continua, los empleados sienten estancado su desarrollo profesional, lo que también los hace pensar que su trabajo no es valorado por nadie, ya que tampoco reciben felicitaciones por una buena labor.

Todas estas causas originan que el empleado no este interesado en dar más de sí para la empresa y actúa de forma pasiva, es decir, no le interesa con profundidad lo que suceda con ésta.

1.4. CAUSAS COMUNICATIVO / INFORMATIVAS

Hasta el momento, hemos mencionado en reiteradas ocasiones, la necesidad de contar con una adecuada comunicación entre los miembros de la organización para su buen funcionamiento; sin embargo, en ningún apartado previo se ha definido este concepto y debido a que este capítulo esta sustentado en el análisis de la comunicación dentro del sistema Intélite Medios, se hace indispensable enunciar su significado.

Según Abraham Moles (Toussaint;1997:43), la comunicación es la acción que permite a un individuo o un organismo, situado en una época y en un punto dado, participar de las experiencias, estímulos del medio ambiente, de otro individuo o

de otro sistema, situado en otra época o en otro lugar, utilizando los elementos o los conocimientos que tiene en común con ellos.

Existe un sin número de definiciones de diversos autores sobre comunicación, sin embargo, ya que nos hemos referido en este primer apartado sobre el costo generalizado de la acción, es necesario comprender que la omisión de actos comunicativos también es generador de costos para la organización y esta definición es lo que más nos permite acercarnos a esta idea.

Otro concepto que surge al hablar de comunicación es la de información, la cual puede ser entendida como la transformación de ordenes, es decir, los mensajes que se difunden a la organización para el desarrollo de las actividades: "la información constituye ordenes o instrucciones que ponen en funcionamiento inhiben o coordinan las acciones-operaciones de la organización" (Ávila;1997:27).

La comunicación, entendida como una acción, puede reducir el costo de energía en una organización si se cuenta con los canales adecuados para transmitir la información, cuyo objetivo es coordinar las interrelaciones en las que participan los miembros de la empresa para producir. "La comunicación es una interacción de baja intensidad que permite, facilita o incluso gatilla los procesos equilibrantes en los sistemas u organizaciones. Es una reacción frente a la tendencia a la desorganización o desinformación propia de todo sistema" (Revilla; 2001;49).

A pesar de esto, en muchas organizaciones no se toma en cuenta la comunicación como una solución de los problemas a los que se enfrentan, sobretudo porque no constituye una solución que aporte una ganancia visible a corto plazo y por ello se deja de lado. Intélite es un ejemplo vivo en el que la comunicación no se observa como un instrumento para conseguir estos fines y generar acuerdos y por ello se han suscitado conflictos productivos e interpersonales.

Debido a las constantes reestructuraciones en la empresa, no existen los canales adecuados para que exista un contacto eficiente entre los miembros. Como se describió en el capítulo 2, la estructura de Intélite no es rígida y esta en continuo cambio y por ello se pueden observar dos causas de los problemas comunicativos: el primero es que no se respetan las líneas de mando y el segundo es que se centraliza la información en puestos directivos y no se trasmite al personal operativo.

Por ejemplo, cuando un cliente o un director de empresa solicitaba un servicio en especial, atención a clientes no contaba con la información para saber si podía comprometerse con la entrega a tiempo del trabajo o no, ya que al cuestionar al área que produce ese servicio no existía nadie encargado de verificar que se podía cumplir con el trabajo, y lo que sucedía es que se comprometía con el cliente y posteriormente informaba, a quien estuviera a la mano, que se pidió tal cosa sin tener la garantía de que se haría. Lo que sucedía es que nadie se hacía responsable, no se lleva a cabo el requerimiento y se queda mal con el cliente

En la única empresa en la que se empieza a cambiar el proceso de comunicación es en Intélite Medios, aún se arrastran muchos vicios pero es el primer paso para cumplir con los objetivos organizacionales y tratar de erradicar los problemas de producción.

Otro problema que se observa por la inadecuada comunicación es el que los directivos no consideran importante conocer las necesidades de los empleados y no están interesados en interrelacionar con ellos para encontrar las cuestiones de fondo que mantienen los conflictos organizacionales, es decir, no prestan atención a los argumentos, dudas, propuestas y diferentes puntos de vista de los empleados porque olvidan que también son seres humanos con diversidad de pensamientos y conductas. Los directores de la empresa, al tener un mayor poder, tienen en sus manos el poner en práctica actos comunicativos que ayuden a solucionar los conflictos laborales.

"Toda organización representa un sistema de individuos que trabajan en torno a posiciones de mayor o menor nivel de mando, toma decisiones y división de labores con los otros, para alcanzar determinados objetivos. Su buen funcionamiento va a depender de la manera en que son dirigidos y de los criterios bajo los cuales se elige, organiza y prepara al personal, según el caso, para investigar, hacer proyecciones, formular políticas y difundir los resultados que cumplan con servicios de información, educación y comunicación que soliciten los destinatarios" (Ulloa;1997:34).

En pocas palabras, los dirigentes deben reconocer a su personal como seres muy diversos a los cuales les deberán de hacer llegar la información traducida a un código que ambos compartan, convencerlos de objetivos comunes y generar acuerdos para lograr la productividad a la que aspiran.

1.5. EL COSTO DE UNA INADECUADA COMUNICACIÓN

Como vimos son tres las causas que influyen en la existencia de problemas de productividad en Intélete, las cuales son la falta de una estructura estable, un inadecuado diseño de canales de comunicación y la falta de interés de los directivos por interactuar con todos los miembros de la empresa, así como de transmitirles la información necesaria para su trabajo. Los costos de estas causas son los siguientes:

1. Gasto de energía por tener que desplazarse para llevar un mensaje a un destinatario al no contar con canales adecuados.
2. No existe una identificación del personal con los objetivos de la empresa debido a que no se les comunican.
3. Errores en el desempeño laboral por no transmitir a tiempo la información necesaria sobre nuevos clientes o requerimientos.
4. Entrega tardía de servicios por inexistencia del personal encargado de pedir y recibir el requerimiento.
5. Desinterés del empleado al entender que sus opiniones no serán tomadas en cuenta ni reconocida su labor.
6. Poca confianza hacia la organización por promesas no cumplidas.

2. CONFLICTOS COMUNICATIVOS

2.1. CONFLICTOS COMUNICATIVOS Y PROBLEMA

Para existir, una organización debe estar compuesta por dos o más personas que saben que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante la cooperación, los cuales obtienen insumos del ambiente, se integran, coordinan y transforman sus actividades para transformar sus recursos y finalmente reintegran al ambiente los insumos procesados (Fernández;1991:13).

De la misma forma, la comunicación es una forma de interacción de al menos dos actores (Martín;1992:13) que poseen un lenguaje común o código compartido, es decir, ambos conocen y comprenden aquello a lo que hacen referencia, lo cual también dependerá de que hayan adquirido dicho código dentro de un contexto ideológico o cultural más o menos similar.

Wilkin (1982:24) propone una analogía para comprender como funciona un código compartido al explicar a la comunicación como un modelo orquestal del que obtuvimos este ejemplo: en un coro de cámara en el que participan cuatro cantantes con una tesitura vocal, que se ubica en un rango tonal distinto, como lo es el bajo, el tenor, la contralto y la soprano, los cuatro son seres individuales que ejecutan una pieza musical en conjunto, y para ello necesitan del mismo código para comprender una partitura, saber en que tono deben interpretarla y en que compás le corresponde a cada uno contribuir con su canto para lograr el objetivo común: darle vida a la música.

El conflicto comunicativo surge cuando cada actor tiene una representación diferente al momento de ejecutar un acto, es decir, actuará según lo que entendió del mensaje que emitió otro ser, por sus experiencias previas. "Las representaciones personales se configuran donde la cultura e ideología del contexto en el que habitan; es una dinámica de prueba y ajuste que permite al sujeto interpretar y sentir sus experiencias únicas" (Revilla:2001:11).

En este caso, se hace necesario acordar el tipo de código que se empleará para poder comunicarse y solucionar los conflictos. El problema es que una de las partes no está interesada en encontrar esos puntos de acuerdo, lo que impediría una productividad eficiente dentro del sistema y posiblemente, la otra parte permanece pasiva y tampoco se interesa por que el otro conozca su opinión.

En Intélite, como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, la información se encuentra centralizada en los puestos directivos, ya que consideran poco importante transmitirla a puestos inferiores y porque se piensa que para lograr una mayor productividad influyen un sin número de cuestiones, pero no observan que la clave es la comunicación.

El problema de retraso en la entrega de servicios en Intélite Medios se remite, desde el punto de vista comunicativo, a sus orígenes como empresa al no existir una adecuada estructura comunicativa, cada miembro de Intélite realizaba su labor como tenía entendido que debía hacerse, más no existían parámetros de calidad uniformes que seguir.

Si recurrimos a la historia de Intélite, recordaremos que surgió como un proyecto del director Rodolfo Sandoval quién reunió a un grupo de amigos con los que trabajaba en una institución pública (el Infonavit) y empezó ofreciendo servicios de monitoreo de medios impresos y electrónico pero sin una planeación previa,

únicamente la ambición que transmitió a su equipo de realizar un buen trabajo para contribuir al éxito empresarial de sus clientes. A pesar de transmitirles la idea de lo que buscaba para lo que entonces era Élite, no estableció acuerdos para homogeneizar los procesos, es decir, para que todos entendieran lo que se tenía que hacer.

La forma de comunicación o más bien la transmisión de información era vertical, existían muchas cabezas y casi nadie que ejecutara las órdenes de otros y existía una falta de retroalimentación hacia el Director, ya que él confiaba en la capacidad de su equipo y su interés de crecer como empresa de manera veloz le mantenía ocupado para enterarse si existía o no la productividad como el lo imaginaba.

Cada Director creó sus formas de trabajo y desde entonces se centralizó la información, haciéndose cada uno indispensable para la empresa, lo que le daba el poder de controlar la situación a su conveniencia y desde entonces hasta ahora, se da una lucha de poder entre los directores que delimitan territorios o control de poder, es decir "evitan el trabajo de equipo" para no perder el control de las actividades, las cuales se realizan para satisfacer los intereses particulares y no los que se plantean para todos los que operan en la empresa.

Crear que ganar significa no ceder y no perder, nos lleva a competir e incluso a tratar de dominar apoyados en bases de poder o en un superior para tener ventajas sobre los otros. No compartir o centralizar responsabilidades es negar o entregar parcialmente los recursos y las contribuciones que exige el equipo.

Lo que origina todo esto es una desorganización total, baja productividad, aunada a la adhesión veloz de personal mal seleccionado, ya que el Director general se ha empeñado en que la empresa abarque cada vez más áreas de la Comunicación, pero descuidando la base que es el monitoreo de Medios informativos.

La necesidad de personal de manera muy rápida hizo que no se seleccionara adecuadamente, además de que no existía un proceso de selección que se concentrara en tener a los aspirantes que se necesitaban para trabajar en Medios, porque ni siquiera existían perfiles, es decir, ni siquiera se contaba con una idea de lo que realmente se necesitaba en cuanto al elemento humano.

Ante al crecimiento veloz de la empresa, se hizo necesario sistematizar, organizar y homogeneizar los procesos para dirigir y controlar las actividades del personal. Hasta la fecha, los procesos continúan organizándose porque no ha existido un

momento en el que la empresa deje de reestructurarse y por lo tanto el personal a adaptarse y empezar a trabajar hacia la búsqueda de un trabajo de calidad y no sólo de sacar el trabajo a como de lugar, como siempre se ha hecho.

Todos estos conflictos se vienen arrastrando hasta la fecha y a pesar de que algunos empiezan a solucionarse, aún falta un camino largo por recorrer para lograr una mejor comunicación entre los miembros de Intélite. En el momento en que los líderes organizacionales reconozcan que dentro de sus fronteras habitan seres humanos con representaciones personales y decida buscar acuerdos que satisfagan a ambas partes, comenzará por observar un cambio notable en su productividad y obtendrá grandes beneficios a largo plazo.

2.2. FLUJOS DE INFORMACIÓN

La información entendida como la transmisión de órdenes o instrucciones que coordinan las acciones de los miembros de una organización, es el instrumento, por llamarlo de alguna forma, de regulación de un sistema. Cabe mencionar que dichas regulaciones son el objeto de estudio de la ciencia de la cibernética, la cual tiene su origen en los antecedentes conceptuales de la teoría de sistemas y la teoría de la información (Revilla;2001:49). Para la cibernética, la comunicación supone el intercambio de información que desata una dinámica de ajuste; se preocupa por el gobierno de los sistemas u organizaciones a partir de la regulación del comportamiento informado.

En el apartado anterior se realizó un análisis del costo generalizado de una acción y se estableció que la comunicación es una acción entre dos o más seres en donde la información que se intercambia genera reacciones o estímulos para la ejecución de nuevas acciones. La cibernética se basa en un concepto de reacción o "feed-back" que se desata en el acto comunicativo.

En una organización o sistema de primer orden, la reacción a las afectaciones o estímulos del entorno generan los denominados flujos de organización, mientras que en un sistema de segundo orden o autoreferente, además de las afectaciones con el medio ambiente o reacciones hacia el medio ambiente generan en su interior flujos de información, lo cual hace complejo su accionar y requiere de establecer equilibrios hacia adentro y hacia fuera.

Por sus características, Intélite es un sistema autoreferente debido a que reacciona ante los estímulos del medio ambiente, recibe de éstos sus insumos, los transforma según su proceso de producción y los retorna al medio como respuesta o flujos de información que constituyen sus productos o servicios. Pero, por otra parte la información o estímulo que recibe del medio ambiente genera flujos de información al interior que la hacen replantear su composición interna y la da elementos para organizar nuevas formas de trabajo.

El conflicto se suscita cuando dicha información no se permite que llegue hasta todos los puestos que debe de llegar y no se puede reaccionar adecuadamente ante las necesidades de mercado heterogéneo para el que ofrece servicios Intélite y es lo que ya hemos mencionado, al concentrar la información, cuyo destino es dar ordenes para coordinar actividades, no existe que regular ni como organizar el trabajo porque no se tiene idea dentro de los miembros del sistema que hay algo que no está funcionando y se debe de modificar para hacerlo funcionar adecuadamente.

La reacción ante un estímulo del medio ambiente es "el comportamiento que se ajusta a las condiciones endo y exógenas del sistema u organización a partir de la información en amplio sentido de que ésta dispone."... "El comportamiento informado son las pautas que dan un orden o secuencia al desempeño de una organización, e incluso marcan su capacidad de transformación de apertura al cambio o ajuste para sostener los equilibrios que le lleven a resolver sus carencias o desajustes" (Revilla;2001:51)

El contar con la información necesaria para realizar el proceso de producción permite dar cuenta de las causas que originan el conflicto y proponer acciones que solucionen el problema, el saber qué tan bien se realizan las actividades además motivan a una mayor cooperación del empleado. El informar qué, cómo y por qué se invierten recursos energéticos, temporales, financieros y psíquicos permiten un mayor compromiso o responsabilidad.

Sin embargo, en Intélite los flujos de información internos están muy limitados si no es que casi son inexistentes, la información o estímulos del ambiente llega a los altos niveles de mando y no salen de ahí hacia el personal operativo, por lo tanto la respuesta a esa información es incompleta y poco eficiente obteniendo resultados negativos a las expectativas de los propios directivos.

El comportamiento de la mayoría de los empleados es completamente desinformado, ni siquiera se conocen los objetivos para los cuales debe de cooperar con su trabajo, no saben en qué medida su labor contribuye a la situación financiera de la organización porque tampoco se transmite, ya que el grupo que toma las decisiones no le conviene transmitirlo, ya que al ser socios, los empleados también tendrían derechos a recibir parte de esas ganancias.

Ni siquiera fluye la información mínima que necesita un analista, coordinador o subgerente; no se conocen todos los clientes para los cuales se trabaja, salvo los indispensables, y debido a que casi toda la información sobre clientes nuevos o rubros en la captura se transmiten por mail, éstos en ocasiones no llegan o contienen errores y se reenvía retardando el conocimiento de esto a los destinatarios, originando así malos entendidos.

En Intéilite, existe un doble discurso, por una parte se dice dentro de la misión empresarial que se busca contribuir al desarrollo profesional de los empleados, si bien es cierto que en Intéilite se está bien informado de los sucesos mundiales y se pulen los conocimientos adquiridos en las carreras afines al tipo de trabajo que se realiza, también es cierto que en muy poco tiempo se alcanza un límite de crecimiento y aprendizaje y se cae en una rutina que agota las reservas psíquicas. Por otra parte, no se conoce por ningún medio el resultado del trabajo realizado lo que desmotiva al empleado a seguir dando más de sí para la empresa.

En cuanto a los recursos financieros, la organización asegura trabajar en números rojos y no contar con dinero para retabular salarios y adquirir mejores equipos para ciertas áreas; sin embargo, realiza un enorme despliegue de recursos en nuevos proyectos para los que se necesitan millones de pesos y los gasta en total disposición, lo que crea desconfianza entre los empleados y al ver que la empresa no voltea a revisar la existencia de seres humanos en su interior y deciden realizar el trabajo para satisfacer sus intereses individuales y no así los objetivos de la empresa.

2.3. INTERACCIONES CONFLICTIVAS

"Comunicarse es una vía para disminuir mal entendidos" (Luhmman en Ulloa;1997:39). La calidad con la que realizamos una tarea se relaciona con nuestra disposición a poner en común y complementar esfuerzos, saberes y habilidades con un equipo; por esto es fundamental saber comunicarse: iniciar

conversaciones en momentos propicios, expresar nuestras dudas, prestar la atención debida al escuchar argumentos, recapacitar sobre diferentes puntos de vista, aceptar la diversidad de pensamientos y conductas, entre otros (Ulloa;1997:34).

Dentro de las Organizaciones, como ya hemos referido, los miembros deben interactuar para poder procesar los insumos que reciben del entorno, pero no son máquinas programadas que realizan el trabajo mecanizado, cada uno, según sus recursos profesionales, características físicas, experiencias previas, necesidades y expectativas tienen un comportamiento organizacional determinado y realizan actos comunicativos de forma particular.

La incapacidad de aceptar las diferencias que cada uno trae consigo origina que las interacciones se vuelvan conflictivas, la intolerancia a las diversas manifestaciones culturales o ideológicas desde siempre ha generado conflictos, las guerras que actualmente vivimos son el resultado de esa intolerancia a aceptar que existen formas de percibir al mundo y se pretende erradicar las ideas que no coinciden con las representaciones de una de las partes en conflicto.

En una empresa, las interacciones diarias con personas muy diversas entre si suele crear tensiones laborales y afectar entonces un proceso de transformación o productivo. En ocasiones, las interacciones entre los analistas suelen ser conflictivas, debido al cansancio que se origina por el tiempo de trabajo, el estrés por sacar la información a tiempo que ponen en tensión al analista y por lo tanto tiene una menor capacidad para tolerar al compañero de al lado, originando una cadena de reacciones agresivas que imposibilitan el adecuado desempeño de funciones, lo que influye notablemente en el retraso de entrega de servicios.

En este tipo de conflictos es cuando un jefe debe tener aptitudes para coordinar y mandar no solamente acciones productivas y materiales, sino también comportamientos (Avila;1997:27) y para ello debe volverse a la comunicación, solucionar el conflicto entre los analistas invitándolos a generar acuerdos entre ellos para evitar que surja de nuevo un problema. Desde esta perspectiva, la comunicación ocupa un papel de mediación.

Para la Teoría de la Mediación, la comunicación es una práctica que permite o facilita que los sujetos sociales articulen en su experiencia cotidiana fenómenos contradictorios para poder operar en la realidad: (Revilla;2001:58)

La mediación reproduce los códigos: el código es un "sistema de orden" que estructura, uniformando, el diverso acontecer desde un punto de vista compartido, consensuado, y al mismo tiempo limitando y prescribiendo, como un modelo coercitivo que corrige y verifica el conocimiento y la acción (Ávila,2001:179). Para que exista una comunicación mediadora de las acciones dentro de la organización, es necesario que las dos partes se encuentren en la disposición de comprender al otro y tolerarlo.

Los directores de Intélete deben estar dispuestos a trabajar en equipo, para satisfacer su ambición de poder e intereses individuales y colaborar, a través de la comunicación, en la búsqueda de resoluciones y decisiones que ofrezcan ventajas a todo el equipo y con ello puedan cumplir sus metas.

Para comprender de forma práctica el porqué se suscitan conflictos comunicativos dentro de esta organización, en el siguiente apartado analizaremos las representaciones de los actores implicados en el problema de producción o retraso de síntesis informativa en Intélete Medios. Las entrevistas que se les aplicarán tiene la intención de definir su postura sobre el grado de relevancia que tiene para ellos la existencia de un óptimo nivel comunicativo.

3. LOS ACTORES Y SUS DIFERENCIAS

3.1. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS CUALITATIVAS

El análisis de una organización siempre será complejo y más si recordamos que está integrado por hombres, " El hombre antes que nada es una cabeza, es decir, una libertad, un agente autónomo capaz de calcular y de manipular por consiguiente sus fines"(Crozier y Friedberg;1991:38).

En el capítulo anterior, se realizó un análisis de la influencia de los actores de la organización dentro del problema de producción que se cuantificó, vimos los recursos de poder con los que cuentan los involucrados directamente con este problema cada uno, además de identificar las dimensiones de personalidad que les caracterizan, por lo que en este capítulo se utilizarán técnicas cualitativas para conocer las diferentes representaciones de los actores sobre el problema de producción, así como otros temas que sirvieran para la elaboración de este capítulo.

Las técnicas cualitativas que se emplearon fueron la entrevista abierta semidirecta y el grupo focal a algunos actores implicados en el problema, como un grupo de analistas, un coordinador, un subgerente y el director de Medios. Antes de explicar la metodología que se siguió para la aplicación de estas técnicas, es necesario explicar que una técnica cualitativa consiste en la observación directa; entraña un contacto vivo, esto es una cierta interacción personal del investigador con los sujetos y los grupos investigados en condiciones controladas (Orti;1986:195).

Las técnicas cualitativas se orientan a captar, analizar e interpretar los aspectos significativos diferenciales de la conducta y de las representaciones de los sujetos y los grupos investigados. Por ello este enfoque cualitativo exige la libre manifestación por los sujetos encuestados de sus intereses informativos (recuerdo espontáneo), creencias (expectativas y orientaciones de valor sobre la información recibida) y deseos (motivaciones internas conscientes e inconscientes) (Orti;1986:195).

Las entrevistas se aplicaron al director de Medios, el subgerente de Medios Electrónicos y una coordinadora de área; se tenía contemplado entrevistar a otra coordinadora y a la subgerente de Medios Impresos, sin embargo, no se pudo por el exceso de trabajo que ambas tenían. Independientemente de esto, se logró el objetivo que se planteó al utilizar estas técnicas, el cual consistía en conocer las percepciones de los actores involucrados en el problema, según los diferentes escalafones a los que pertenecen y existen en Medios.

Según Orti (1986:196), la máxima interacción personal posible entre el sujeto investigado y el sujeto investigador se produce, en principio, en la situación de la llamada entrevista abierta, en la que se pretende profundizar en las motivaciones personalizadas de un caso individual frente a cualquier problema social. Tal tipo de entrevista consiste en un diálogo cara a cara, directo y espontáneo entre el entrevistado y entrevistador.

La otra técnica utilizada fue la de grupo focal que constituye un híbrido entre la entrevista y el grupo de discusión, es decir, una fusión entre ambas técnicas. El grupo de discusión, según Orti (1986:198), se convierte en una técnica cualitativa de aproximación empírica a la realidad social: constituye tan sólo una simple toma de contacto con la realidad, o mejor aún con una reproducción teatral de la misma en la que los miembros del grupo colaboran en la definición y en el texto de sus propios papeles, semidirectivamente orientados por un mediador.

La metodología que se siguió para la elaboración y análisis de las entrevistas y el Grupo Focal consistió en los siguientes pasos:

ENTREVISTA SEMIDIRIGIDA:

1. Elaboración de una guía de tópicos sobre temas que se abordarían con el entrevistado sobre temas como: el retraso en la entrega de servicios en Intélete Medios, los problemas en la transmisión de objetivos empresariales, motivación a los miembros de la empresa, desarrollo profesional, interés sobre la opinión de los empleados y expectativas profesionales, entre otras cosas.
2. La construcción de la guía de tópicos varió ligeramente según el cargo del entrevistado y debido a que se les dio la libertad de extenderse y hablar sobre sus percepciones, surgieron cuestionamientos durante la entrevista que no se tenían previstos, pero que no salen de los parámetros o tópicos preestablecidos.
3. Posteriormente, se concretó la cita para la elaboración de las entrevistas con los actores ya que por el tipo de organización en la que el tiempo es de suma importancia, no permitió entablar un diálogo ocasional.
4. Una vez que se concretó el diálogo con el actor, se le dio una breve explicación del porqué se le pedía su opinión y para que se utilizaría el análisis de la misma; también se expusieron los temas que se tratarían durante la entrevista y se les permitió extenderse lo que necesitaran para explicar sus puntos de vista, cuidando que no se desviaran del objetivo de la investigación.
5. Se transcribió la entrevista casi textual, eliminando los comentarios que no ayudaban en la investigación, pero respetando las ideas de los actores. Las transcripciones de estas se pueden encontrar en el Anexo 3, al final de este trabajo.
6. Posteriormente, se realizó un análisis de resultados, el cual se presenta en el siguiente punto y consiste en la exposición de las ideas más importantes de cada uno de los entrevistados, así como las diferencias encontradas entre los discursos de cada uno.
7. Finalmente, se realizó un diagnóstico del problema comunicativo tomando en cuenta las diferentes representaciones de los entrevistados, el cual se encuentra como último punto de este apartado.

GRUPO FOCAL

1. En cuanto a la metodología empleada para la aplicación del grupo focal, se realizaron los siete puntos anteriores con un grupo de tres personas que conforman el área operativa de Televisión del turno matutino, sólo participaron tres personas, ya que son las únicas que tienen el mismo cargo en el área de televisión y son las únicas que la conforman.
2. Por otra parte, se decidió aplicar esta herramienta en el área de televisión, puesto que los analistas de ésta área tienen mayor contacto con el subgerente de Medios Electrónicos y la coordinadora de televisión, lo que se pensó ofrecería mayor punto de diferencia y riqueza a este trabajo de investigación.
3. Se les realizaron preguntas sobre los mismos tópicos expuestos y se les dio la libertad de expresar su opinión si así lo querían. El grupo estuvo formado por dos mujeres y un hombre y a cada uno se les asignó un número según el orden en que iniciaron su intervención.
4. En ocasiones, alguien del grupo no contestó alguna de las preguntas porque argumentó estar de acuerdo con la opinión que emitió alguno de sus compañeros.
5. Al igual que en las entrevistas, esta técnica se transcribió textual y se encuentra en el Anexo 3. Su análisis de resultados se unió a la de los entrevistados.

3.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Como se mencionó en la metodología de las técnicas cualitativas empleadas, se elaboró una guía de tópicos que incluía temas de interés para el análisis de este capítulo y que ya se han abordado a lo largo de este trabajo de investigación. A continuación, se expondrán por temas la opinión de cada actor entrevistado y si hay punto de comparación se expondrán las diferencias representacionales que tienen entre sí.

1. CAUSAS DEL RETRASO EN LA ENTREGA DE SERVICIOS EN INTÉLITE MEDIOS.

Director de Intélite Medios (DIM): expuso que el retraso se debía a la desorganización que existía en las líneas de mando de la empresa, la "indefinición de tareas de cada área", el "crecimiento explosivo de la empresa" sin consolidar

los procesos de producción, la sobrecarga de trabajo en los analistas, la estructura empresarial inadecuada, ya que "había muchas cabezas y pocos que ejecutaran las ordenes", además de la cultura del "bomberazo" ante una contingencia.

Subgerente de Medios Electrónicos (SME): lo atribuyó a la "estructura del medio informativo", en el cual puede variar la cantidad de información, la falta de personal, las contingencias que puedan surgir y las fallas en el equipo técnico.

Coordinación de Televisión (CT): dividió las causas en humanas y técnicas; las humanas, según dijo, "se deben a la impuntualidad de los analistas, la falta de concentración en el trabajo, de interés, motivación y la imposibilidad de ascender a otro puesto". También lo adjudicó a la falta de personal, a la "deficiente capacitación del personal de Soporte Técnico y Sistemas", lo que provoca desfases en la labor de los monitoristas.

En cuanto a las causas técnicas, indicó que los equipos de cómputo son viejos, no se cuenta con no breaks de respaldo por si hay fallas eléctricas, falta de mantenimiento y equipo de sobra por si hay una descompostura en una computadora. También mencionó que los "espacios de trabajo son inadecuados" para el bienestar de los analistas y no se cuenta con los receptores de señales óptimas para el tipo de trabajo que se desarrolla.

En el grupo focal que se realizó con analistas del área de Televisión, la **Analista 2** señaló que los retrasos se deben a la "falta de una buena estrategia de comunicación para informar que debe hacer cada empleado" y a la cantidad de información que contenga el medio que se monitorea.

La **Analista 3** coincidió en que se debe a la falta de personal, la presión que ejercen los superiores sobre el empleado, la cantidad de información del medio y la "falta de motivación de la empresa".

Como vemos, las causas expuestas por los entrevistados coinciden con las que se enunciaron en el primer apartado, no son muy amplias las diferencias encontradas entre las opiniones y son más las afinidades que se encuentran: una inadecuada estructura de mando y comunicativa, desorganización, falta de personal, fallas técnicas, estructura del programa monitoreado, falta de comunicación y motivación.

Sin embargo, mientras el director lo atribuye a causas estructurales y el subgerente a cuestiones externas, la coordinadora y los analistas concuerdan en que la insatisfacción de los empleados es la principal causa del retraso, sin dejar aun lado el aspecto tecnológico.

2. TRANSMISIÓN DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES A LOS EMPLEADOS.

DIM: Consideró que la falta de transmisión de los objetivos a los empleados "es un problema de comunicación institucional serio", que se debe solucionar informando a cada uno: "¿qué debe hacer en la empresa?, ¿cómo se debe de hacer?, y ¿para quién se hace?".

SME: Indicó que cada empresa, o el corporativo en general, debe "trasmitir a la planta laboral sus objetivos o nuevos proyectos para que estén enterados y se sientan parte de la misma".

CT: Comentó que los objetivos empresariales no existían hasta la llegada del representante legal de la empresa, quien fue el creador. Indicó que "el personal operativo sólo sabe qué hacer, cómo hacerlo y en qué tiempo", pero no cuenta con expectativas de crecimiento profesional, ni motivación, ni salarios justos y enfatizó el hecho de que la empresa no se preocupa ni tiene conocimiento de lo que necesita su planta laboral.

Analista 1: dijo que los monitoristas no están bien informados, por ningún medio, de los objetivos de la organización, que "tienen nociones de algo pero nadie se los ha comunicado".

Analista 2: dijo que nunca le han transmitido los objetivos de la empresa, pero que "le interesaría conocerlos porque así formaría parte de la empresa y estaría más motivada" con su trabajo porque "tendría conocimiento de hacia dónde llega lo que hace" y hacia donde está dirigido.

Todos los entrevistados coinciden en la necesidad de que se transmitan los objetivos organizacionales. El director de Medios no considera hacerlo para que el empleado se sienta tomado en cuenta, sino más bien para que tenga claro su cometido; en cambio, los demás coinciden en que representaría el sentirse parte de la empresa y se sentirían más comprometidos con ella.

3. CAMBIOS QUE SE DEBEN A LA NUEVA ADMINISTRACIÓN EN MEDIOS.

DIM: Indicó que desde su llegada fue necesario organizar el desorden que se tenía en cuanto a las líneas de mando, redefinió las tareas de cada área, eliminó subgerencias que no se necesitaban y creó otras que verificaran procesos de producción; "se crearon y sistematizaron nuevos procesos de trabajo, se delimitaron y redujeron tiempos de entrega de servicios", "se erradicaron casi en su totalidad los bomberazos", se redujo al mínimo el personal y la estructura, se crearon perfiles de los puestos, se rediseñó el proceso de selección de personal. Impuso el principio de respeto a los tiempos de los empleados e hizo que las líneas de mando estructuraran las líneas de comunicación.

SME: Indicó que "la experiencia en medios de comunicación del nuevo director ha servido para la reestructuración y reingeniería de los procesos de producción", dijo que se han descentralizado los procesos de una sola área y se han creado otras que operan adecuadamente.

CT: Señaló que "la llegada del nuevo director trajo consigo una nueva reestructuración que se abocó a la parte técnica de los procesos sin tomar en cuenta los recursos humanos". Por otra parte, se abrieron plazas con mejores sueldos para egresados de universidades privadas para realizar labores gerenciales, administrativas y operativas, lo que "generó un ambiente de insatisfacción entre el personal" que ya existía, por no haber sido tomados en cuenta para esas plazas, ya que se consideran con la capacidad de desarrollar su trabajo con calidad.

Analista 1: dijo no percibir "ningún cambio en Medios con la llegada del nuevo director, más que el cambio físico o de piso de las áreas".

Analista 2: asegura que la empresa no se ha percatado de que el trabajo que se ofrece a los clientes es el que realiza Medios y, sin embargo, "no invierten en esta empresa sino en otras como Intelitv, que a la larga no les dan ninguna ganancia o utilidad" y no se preocupan por los trabajadores que hacen el trabajo: el personal de Medios.

Tanto el director de Medios como el subgerente dan cuenta de los cambios estructurales y de comunicación que se llevaron a cabo; sin embargo, la coordinadora enfatiza el hecho de que en estos cambios no se tomó en cuenta a

los empleados. Por su parte, los analistas no notan ningún cambio porque no se les informó por ninguna vía de éstos.

4. CÓMO HA CONTRIBUIDO LA EMPRESA AL DESARROLLO PERSONAL.

DIM: Trabajar en Intéllite puede ser una parte interesante de la formación de alguien que estudio una carrera de comunicación y periodismo, ya que "te brinda un background importante" y conocimiento de base complementario. Pero hay un límite, "después de dos años se debe plantear lo que se ha aprendido", la experiencia adquirida y la necesidad de buscar un trabajo nuevo en donde continuar creciendo.

Aseguro que "Intéllite no esta planeado para hacer una carrera dentro de la empresa", porque el tipo de trabajo es muy monótono y hay pocos puesto directivos. Indicó que "no son tan falsas las expectativas que se plantean en la misión de la organización porque contribuir al desarrollo del personal no quiere decir que todos van a ser directores de empresa".

SME: Aseguró que la empresa le ayudó en gran medida a desarrollarse profesionalmente, "porque la información que se genera continuamente en los medios contribuye a enriquecer el aprendizaje y la cultura".

CT: Indicó que "todos los que laboran en Intéllite deben ver a la empresa como una gran escuela" de la que, llegado el momento, se debe graduar el personal porque ya no satisface el hambre de conocimiento, desarrollo y crecimiento profesional. "Se debe presentar el examen personal para ampliar las expectativas profesionales y salariales" en otro lugar. Dijo que el mayor aprendizaje en Intéllite es el desarrollo de la sensibilidad periodística.

Analista 3: Mencionó que en muy poco tiempo la estancia en la empresa se convirtió en "frustración, decepción e impotencia" al ver que no se cumplían las promesas que le hicieron al momento de su contratación.

Analista 1: Dijo que llega un momento en que se genera un sentimiento de estar "encasillado en algo que ya es obsoleto, en donde se necesita ir más adelante, pero no se puede dar un paso más por las falsas expectativas creadas por la empresa". Manifestó sentirse "maniatado" para poder desarrollar el trabajo y desarrollarse como profesional.

los empleados. Por su parte, los analistas no notan ningún cambio porque no se les informó por ninguna vía de éstos.

4. CÓMO HA CONTRIBUIDO LA EMPRESA AL DESARROLLO PERSONAL.

DIM: Trabajar en Intélite puede ser una parte interesante de la formación de alguien que estudio una carrera de comunicación y periodismo, ya que "te brinda un background importante" y conocimiento de base complementario. Pero hay un límite, "después de dos años se debe plantear lo que se ha aprendido", la experiencia adquirida y la necesidad de buscar un trabajo nuevo en donde continuar creciendo.

Aseguro que "Intélite no esta planeado para hacer una carrera dentro de la empresa", porque el tipo de trabajo es muy monótono y hay pocos puesto directivos. Indicó que "no son tan falsas las expectativas que se plantean en la misión de la organización porque contribuir al desarrollo del personal no quiere decir que todos van a ser directores de empresa".

SME: Aseguró que la empresa le ayudó en gran medida a desarrollarse profesionalmente, "porque la información que se genera continuamente en los medios contribuye a enriquecer el aprendizaje y la cultura".

CT: Indicó que "todos los que laboran en Intélite deben ver a la empresa como una gran escuela" de la que, llegado el momento, se debe graduar el personal porque ya no satisface el hambre de conocimiento, desarrollo y crecimiento profesional. "Se debe presentar el examen personal para ampliar las expectativas profesionales y salariales" en otro lugar. Dijo que el mayor aprendizaje en Intélite es el desarrollo de la sensibilidad periodística.

Analista 3: Mencionó que en muy poco tiempo la estancia en la empresa se convirtió en "frustración, decepción e impotencia" al ver que no se cumplían las promesas que le hicieron al momento de su contratación.

Analista 1: Dijo que llega un momento en que se genera un sentimiento de estar "encasillado en algo que ya es obsoleto, en donde se necesita ir más adelante, pero no se puede dar un paso más por las falsas expectativas creadas por la empresa". Manifestó sentirse "maniatado" para poder desarrollar el trabajo y desarrollarse como profesional.

Analista 2: Siente "no formar parte de un proyecto específico" y dijo creer que la empresa no tiene ningún proyecto para los analistas por lo que sólo espera conseguir algo mejor para poder salir de ahí.

El director de Medios, el subgerente de Medios Electrónicos y la coordinadora de Televisión coinciden en que Intélide contribuye al crecimiento profesional porque brinda un gran conocimiento para el empleado en cuanto a la información de los Medios, pero a la larga es limitado y no permite el crecimiento profesional verticalmente. Por su parte, los analistas se sienten encasillados en el puesto, sin poder ascender y sólo esperan conseguir un mejor trabajo para dejar Intélide.

5. QUE TIPO DE MOTIVACIÓN NECESITAN LOS EMPLEADOS.

DIM: Considera que "no se puede jugar a motivar al personal porque eso es una falacia" e indicó que "la motivación debe encontrarse dentro del mismo personal que disfrute o le gusten las actividades que desempeña" para que el salario juegue un papel secundario y no sea el principal motor. Adjudicó al deficiente proceso de selección personal el que los empleados actualmente no se encuentren motivados, además de las mentiras o falsas expectativas que la empresa ha generado en ellos.

SME: Consideró que "la mejor forma de motivar a la plantilla laboral es haciéndolo parte de la misma empresa, involucrándolo en los procesos y proyectos que se ambicionan y haciéndolo sentir que es una pieza clave" para ella.

CT: Indicó que la forma de motivación que considera adecuada es el "alentar a los analistas cuando hacen un buen trabajo" y no desacreditando toda su labor cuando cometan un sólo error. Dijo que "deben existir reconocimientos para los mejores analistas de cada área y un tipo de recompensas, como una ayuda económica mensual, por su buen desenvolvimiento". Resaltó el hecho de que "un empleado rinde más cuando se compromete con la empresa porque se siente parte de ella".

Analista 3: Dijo que "un empleado se siente motivado cuando se toma en cuenta lo que piensa, lo que siente" y cuando se consideran las condiciones físicas de donde trabaja, además de contar con las herramientas tecnológicas adecuadas para realizar con rapidez y eficiencia la labor. Siente que "para la organización los analistas no existen y que se trabaja en base a los directores de empresa". No se siente parte de ella.

El director de Medios tiene la percepción de que la motivación sólo se encuentra en el interior de los trabajadores y no considera que la empresa deba realizar acciones para motivar al empleado, en cambio, los demás entrevistados consideran que el reconocimiento a la labor de los trabajadores, el tomar en cuenta sus necesidades, el hacerlos partícipes de lo que su sucede y el otorgar recompensas por su buen desempeño, logrará motivar al personal a comprometerse con su labor.

6. EXPECTATIVAS DEL PERSONAL DENTRO DE INTÉLITE MEDIOS.

DIM: expuso que, para él, "Intélite Medios es un trampolín para otras cosas", las cuales no necesariamente tienen que ver con separarse de la empresa. Dijo que su labor en la empresa tiene un periodo determinado, hasta que finalice la sistematización, se efficienten los procesos de producción y concluya su apoyo en la creación de IntéliTV. Por otra parte, se refirió a las expectativas que deben tener los trabajadores; indicó que deben estar conscientes que las funciones dentro de la organización las desempeñarán sólo por un periodo determinado y sin considerar un ascenso hasta puestos directivos.

SME: el subgerente quiere consolidarse como el mejor en su nivel, seguir ascendiendo, crear nuevos proyectos, "ser reconocido" y desarrollarse al máximo.

CT: Ante la indiferencia de la organización hacia su personal, la coordinadora mencionó que no encuentra un lugar o un crecimiento profesional hacia puestos superiores porque "para ascender se toman en cuenta cuestiones que nada tiene que ver con capacidades profesionales o personales".

Analistas: los tres que participaron en el grupo coincidieron en que ya no esperan nada de la empresa, ni un ascenso ni un mejor salario, por lo que sólo esperan la oportunidad de cambiar de trabajo.

El director de Medios asegura que en Intélite el personal no debe crearse las expectativas de crecimiento hacia puestos directivos porque no se puede hacer carrera en la organización y que tan sólo lo deben ver como un aprendizaje para conseguir mejores trabajos. La coordinadora de televisión y los analistas ya no confían en las promesas de la empresa y sólo esperan cambiar de trabajo, el único que tiene aspiraciones de crecimiento y consolidación es el subgerente de Medios Electrónicos.

7. FLUJOS DE INFORMACIÓN DENTRO DE INTÉLITE MÉDIOS

DIM: Indicó que debido a que no existía, antes de su llegada, organización en cuanto a las tareas que debía desempeñar cada uno y una estructura adecuada de comunicación, "todo mundo daba órdenes sin que nadie las ejecutara", además que se contaba con una complicada o inexistente forma de reportar el trabajo. Se refirió a los instrumentos, como el mail, para enviar los requerimientos de algún cliente, los cuales no eran eficientes ya que se podían perder o por fallas en el sistema no llegaban al destinatario. Indicó que los "vicios comunicativos" que se tenían de no seguir las líneas de mando para informar las actividades originaba malos entendidos.

SME: Consideró que si se centraliza la información necesaria para desempeñar las actividades cotidianas en ciertas jerarquías. Aceptó que "falta abastecer de información" sobre clientes o sectores para los cuales se trabaja a los analistas, a quienes consideró como la pieza fundamental por ser los que producen y quienes deben contar con los recursos necesarios para que realizar bien su trabajo y así se vendan los productos y servicios.

CT: Señaló que "existe desconocimiento" generalizado "sobre todos los clientes de la empresa", salvo los que se consideran los más importantes, lo que provoca quejas por parte del contratante del servicio. Respecto a los rubros de clasificación, indicó que no se informa cuando se incluyen nuevos vectores en el sistema de captura, lo que repercute en que no se tomen en cuenta y cuando se necesita esa información en otras empresas del corporativo, no se encuentra la nota capturada adjudicando el error a los analistas y no a los encargados de enviar dicha información.

Analista 2: Hizo referencia a los constantes cambios que existen en la organización, de los cuales, si no es por el notorio "cambio físico de las áreas", no se informa sobre estos y por lo tanto ya no se sabe quién es encargado de qué en la empresa. En cuanto a los clientes, no se informa si continúan solicitando los servicios o no, ni tampoco sobre los nuevos que necesitan un servicio en especial ocasionando errores en el trabajo y entrega tardía de la información requerida o trabajo de más.

El director de Medios atribuyó la mala distribución de la información a una inadecuada estructura y organización de tareas, así como a los vicios comunicativos, pero no se refirió a la importancia de que todos los niveles tengan acceso a ella. El gerente y la coordinadora señalaron que se necesita transmitir la información para eliminar malos entendidos y ser productivos y los analistas aseguran sentirse desinformados hasta en las cosas más esenciales para realizar su trabajo.

8. COMUNICACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DE INTÉLITE.

DIM: Señaló que para mejorar la comunicación en Medios es necesario hablarle al empleado con la verdad para recuperar su confianza; enfatizó la "necesidad de cambiar las percepciones que tienen la autoridad del empleado y viceversa". Indicó que una línea de comunicación adecuada se logra respetando las líneas de mando, porque esto "elimina tensiones" entre los empleados que acatarán sólo las ordenes de un sólo jefe, el jefe directo, y no las órdenes de dos o más que originen sobrecarga de trabajo y un desempeño intranquilo. Señaló que "el empleado debe saber lo que tiene que hacer, cómo hacerlo y para quién y debe ocupar el puesto adecuado" según sus capacidades, con las tareas adecuadas.

SME: Manifestó que anteriormente "existían malentendidos porque no existía alguna metodología comunicativa para pedir algún requerimiento" de los clientes, el proceso se centraba en contactos pero nadie sabía a quién solicitar o cómo solicitarlo. Agregó que, actualmente, existe un canal comunicativo por donde se canalizan los requerimientos, el área de Comunicación y Enlace, donde se reciben todas las necesidades del Área de Atención al Cliente y canaliza a donde tiene que llegar la solicitud de un servicio y recibe las respuestas de la empresa del corporativo si es que puede satisfacer o no a dicha solicitud.

CT: Opinó que Intélite es una empresa en donde "imperla la incomunicación entre los distintos niveles", y se ha padecido de "correitis" lo que conllevó a un similar del juego teléfono descompuesto. Desde su visión, "la comunicación interna sí ha cambiado porque anteriormente era más sencillo la comunicación entre los jefes inmediatos y mediatos", lo que no se puede hacer ahora porque ni siquiera se conocen a los que ocupan puestos de gerencia o dirección. Expuso que se concentra la información entre director y subgerentes sobre las decisiones que se tomarán en las diferentes áreas, pero no se trasmite a los puestos inferiores y "todo se llega a saber a base de rumores". Considera que "una adecuada

comunicación contribuye a que los procesos se optimicen" porque se evitarán malos entendidos.

Analistas: los analistas coinciden que "no existe comunicación entre los miembros de Intéllite", porque son los más aislados a las tomas de decisiones, la información sobre nuevos clientes, situación económica de la empresa, nuevos proyectos, etc. Su existencia es tomada en cuenta como la de una computadora que procesa datos, pero hasta las computadoras necesitan de información externa para operar.

Tanto el director de Medios como el subgerente señalaron que la comunicación tenía problemas estructurales e inadecuados canales para hacer llegar la información, pero que se trabaja en ello y ya se han optimizado algunos procesos. Para la coordinadora y los analistas, no existe la comunicación con los superiores, en este momento, como se hacía anteriormente y expuso que una mejor comunicación optimizarían los procesos. En cuanto a los analistas aseguran que no existe comunicación en los miembros de Intéllite.

3.3. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA COMUNICATIVO

Como observamos en el apartado anterior, cada uno de los actores entrevistados tiene una visión particular de las circunstancias bajo las cuales se trabaja en Intéllite Medios, es decir, cada uno tiene una representación única sobre cada tema que se abordó. Recordemos que una representación es una idea formada acerca del mundo; son ideas que estructuran simbólicamente y ordenan aspectos de la realidad social, lo que implica la regulación de las interacciones entre los sujetos sociales (Revilla;2001:5).

Dentro de la organización, cada representación que tiene un actor determinará las acciones que realice dentro de la misma, las cuales estarán sustentadas en la acción comunicativa. Según la Teoría de la Acción Comunicativa propuesta por Habbermas, el concepto de acción se divide en cuatro formas: la *Acción Teleológica*, que se desarrolla en el mundo objetivo y produce bienes y servicios; la *Acción Normativa*, que se desarrolla en el mundo de las relaciones y que produce valores, normas y roles.

La *Acción dramaturgica*, que se da en el mundo íntimo y produce las ligas del yo con la otredad y la *Acción Comunicativa*, la cual no tiene un mundo o espacio

exclusivo pero que se realiza en los tres mundos, produce expresiones y propicia la realización de las otras acciones. (Revilla;2001:55).

Las acciones teleológicas son estratégicas, todo lo que un actor realiza para lograr sus fines; el objetivo es conseguir el logro y la forma de verlos resultados en teniendo éxito al conseguir dichos fines. Los actos normados están determinados por las reglas del juego que impone el grupo al que pertenece el individuo, el objetivo de estos actos es la identificación o pertenencia a dicho grupo, lo que implica un grado de flexibilidad y respeto entre los miembros.

Las acciones dramatúrgicas con las escenificaciones que el actor interprete sobre sí mismo, hasta donde realmente desea que el otro conozca su yo interno; el objetivo es hacer sentir y compartir sentimientos. La trascendencia de este tipo de acciones es la autenticidad y el problema es saber si nos engaña o no el otro.

Esencialmente, el tipo de acciones que le da vida y vinculación a las demás son las comunicativas, las cuales para existir necesitan de la creación de acuerdos entre los diferentes actores. Dentro de Intéllite, los actores se mueven en los tres mundos, de manera simultánea; en el mundo teleológico al establecer o acordar la obtención de un beneficio que satisfaga sus intereses, por ejemplo, un empleado que en primera instancia esté interesado en trabajar en Intéllite por la cantidad de información que le permitirá tener un crecimiento periodístico y para lo cual intercambiará horas de trabajo con la empresa, con esto se genera un acuerdo entre ambos.

En cuanto al mundo normativo, el mismo ejemplo puede servirnos al entender que cuando se quiere pertenecer al grupo formal que se forme en un equipo de trabajo dentro de una organización, se hará necesario respetar los horarios de entrada, tiempos de entrega del trabajo, reglamento interno, entre otras cosas, para que entonces se nos identifique como miembros de ese equipo. Lo mismo sucede en cualquier grupo primario en el que las reglas de los miembros deben basarse en el respeto a la integridad del otro para evitar conflictos.

Y en cuanto al mundo dramatúrgico, a pesar de estar dentro de una organización, los individuos no pueden dejar a un lado sus sentimientos, ni temores, sueños o todo lo que lleven en su interior, tan sólo los amoldan a las circunstancias y actúan según sea necesario y dependiendo de cuanta confianza tengan hacia el otro o cómo deseen que los conozcan.

Desde cualquier perspectiva que lo analicemos, los acuerdos juegan un papel de suma importancia en la interacción entre los integrantes de una organización, las cuales no pueden darse sin la existencia de la comunicación y viceversa, es decir, si no hay comunicación no existen acuerdos y sin la comunicación no hay acuerdos. Es una relación recíproca e inseparable que contribuye a que no existan problemas interaccionales y se logre un proceso de producción eficiente.

El principal problema que existe en Intéllite Medios es que no existen puntos de acuerdo entre autoridades y personal operativo y tampoco se reconoce que cada uno tiene representaciones individuales sobre una misma situación. Se pretende hacer de percepciones individuales, o de un grupo directivo, una norma sin cuestionar el parecer del otro.

Las opiniones que se toman en cuenta deben traer consigo la etiqueta de un puesto directivo o gerencia, de otra manera, no se les da valor alguno ocasionando una cooperación de los miembros sumamente limitada, frustraciones, inconformidad y quiebres organizacionales como la separación del lugar de trabajo por iniciativa del empleado o del sistema. Por otra parte, no existe retroalimentación que permita conocer el fondo de los problemas para crear estrategias adecuadas de solución para cada situación.

Las representaciones sobre comunicación que tienen los entrevistados implicados en el problema de producción determinan las acciones que ejecutan en la empresa, las cuales se analizan a continuación, con lo que se pretende delimitar aún más el problema comunicativo existente en Intéllite Medios.

DIM: Mantiene un doble discurso, mientras expone que para mejorar la comunicación Intéllite es necesario recuperar la confianza del empleado y cambiar las percepciones que existen entre autoridad y trabajador, sólo mantiene diálogo y se preocupa por escuchar las opiniones de los subgerentes, información que se centraliza en esas dos esferas y no se comunican planes a futuro que afectarán directamente al personal operativo. Tampoco se reúne con estos para conocer sus necesidades ni alentar su trabajo.

Considera la comunicación como instrumento para emitir ordenes sin recibir retroalimentación de aquellos que los ejecutarán; se ha preocupado más por conflictos estructurales, como líneas de mando y aspectos tecnológicos y no en el bienestar físico de quienes realmente son la fuerza productiva de todo el corporativo. Su idea es convertir a Medios en personal con "expectativas

adecuadas", es decir, aspiraciones limitadas que sólo acaten ordenes y no generen conflictos ni se inconformen con la toma de decisiones que satisfagan intereses particulares.

SME: Su responsabilidad ante la empresa es muy fuerte debido a que la relación ha sido fuerte y se le ha tomado en cuenta su trabajo, el cual no se puede negar que es eficiente, por lo que al parecer coincide, en algunos aspectos, con el nuevo director como en que la comunicación debe ser vista como un instrumento para girar instrucciones a los subordinados. Por otra parte, como él inició en la organización como un analista, reconoce la necesidad de transmitir la información necesaria a los monitoristas para que realicen su trabajo, así como comunicarles los objetivos de la misma para hacerlos sentir parte de ella.

La forma de comunicarse con sus empleados ha sido de dos formas: en ocasiones establece acuerdos con ellos y toma en cuenta sus necesidades pero su tolerancia fue muy amplia hasta que los empleados abusaron de su comprensión, por lo que se ha vuelto más enérgico, ya no interactúa con ellos como antes de la llegada del nuevo director, lo que ha creado distancia con ellos y un pequeño grado de desconfianza.

CT: Ve a la comunicación como una solución para optimizar los procesos de producción pero reconoce que no existe comunicación con niveles superiores. Su nivel de comunicación con los analistas ha mejorado por su interés por establecer acuerdos con ellos, tomar en cuenta sus diferencias y la necesidad de entablar un diálogo adecuado, según las distintas personalidades de sus subordinados, además de que transmite la información, en cuanto la recibe, para que los analistas mejoren su trabajo. Considera que se han cerrado aún más los diálogos con sus superiores, lo que le hace sentirse excluida y poco importante para la organización.

En cuanto a los analistas, al sentir que su opinión no cuenta, son poco cooperativos, trabajan tratando de invertir el mínimo esfuerzo y no se sienten comprometidos con la empresa porque no comparten sus metas. Ya no pretenden ser escuchados y han perdido el interés de llegar a acuerdos que convengan a las dos partes: organización y empleado.

Como pudimos observar en las respuestas de los actores, las diferentes representaciones que cada uno tiene sobre las condiciones laborales, las cuales se han formado por la experiencia cotidiana dentro de la empresa, han creado los

conflictos que impiden el adecuado desarrollo de actividades del proceso productivo.

En el caso específico de Intélite Medios, el director de Medios ha acentuado la inconformidad entre los empleados que tiene a su cargo por falta de atención a sus intereses. Los analistas, la fuerza operativa de esta empresa, ya no confía ni tiene aspiraciones, ni mucho menos compromiso hacia sus responsabilidades diarias.

Por su parte, el subgerente y la coordinadora, al estar más en contacto con la situación de la organización y los cambios realizados por el director, parecen apoyarlo en sus decisiones, pero a la vez están en una situación encontrada porque reconocen las deficiencias con las que laboran los analistas, sin embargo, están maniatados para solucionar los conflictos puesto que está en juego su empleo y tampoco emplean la comunicación para transmitir lo que sucede a los subordinados; los mantienen al margen de la situación de la empresa.

Es necesario un cambio de actitud tanto de los directivos como de los operativos para lograr eficientar los procesos y el único elemento que ayudará a ello, y el cual pareciera no existir, es la comunicación entre ambas parte, pero con la disposición de realizar acuerdos recíprocos, es decir, que comprometan a ambas partes a trabajar por un objetivo en común.

4. COMUNICACIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Cuando hablamos de cultura nos referimos a los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario. La palabra se utiliza frecuentemente para referirse al grado de refinamiento evidente del tal sistema de creencias y prácticas. Una organización en sí misma es un fenómeno cultural que varía según el estado de desarrollo de la sociedad, y también son mini-sociedades que tiene sus propios patrones o modelos de cultura y subcultura. (Morgan;1998:100).

En Intélite, el tipo de comunicación tan deficiente entre los miembros ha hecho que no exista una cultura que englobe las creencias y prácticas de todos y es por ello que se vive más bien en un cúmulo de subculturas que emanan de los grupos informales y su forma de interacción. En el capítulo anterior, mencionamos que, los grupos informales que se crean en la empresa se forman, en su mayoría, de

los grupos formales que se crean por las estructuras de las áreas operativas y también por los distintos niveles jerárquicos.

Las características de la cultura observada gradualmente se harán evidentes como se hacen conscientes los modelos de interacción entre los individuos, los lenguajes que emplean, las imágenes y temas de conversación y los valores rituales de la rutina diaria. (Morgan;1998:109). El tipo de trabajo que se desarrolla en Intélite, en el que se vive en continua presión por el tiempo limitado, dificulta la interacción entre el miembros de distintos grupos formales, lo que hace que se concentren y se unifiquen las ideologías de los grupos y sea difícil penetrar para un integrante nuevo o externo.

La falta de interés por transmitir la situación de la organización hacia los empleados, ha hecho la creación de frentes de defensa ante el enemigo que son los directivos de la misma de quienes se desconfía y se espera, en cualquier momento, alguna decisión que disminuye los pocos beneficios que se han consensado informalmente con los jefes directos.

Ante las presiones a las que es sometido el personal y la falta de recompensas al trabajo, se ha hecho necesario la cultura de los permisos para actividades personales bajo el agua, es decir, sin que se dé a conocer a Recursos Humanos y se evite el descuento o la baja definitiva del personal.

La estructura de comunicación que existe en Intélite es un retrato de la realidad social; recordemos que en sus inicios, el equipo que inició en Élite Información provenía de una institución gubernamental y lo que hizo al llegar a la nueva empresa fue tratar de copiar la forma de trabajo en dicha institución, lo que fue creando los vicios que actualmente existen como mala organización, centralización de la información, nichos de poder, falta de cooperación y explotación del trabajador, compadrazgos, etc.

La cultura que Intélite debería tener es la de un sistema que aprende de sus errores y hace uso de la comunicación para solucionar conflictos, además de fomentar en los empleados la identificación con los objetivos para crear una organización fuerte que haga frente a los conflictos que se presenten, pero que tengan su origen en el exterior y no dentro de sus fronteras.

La cultura organizacional que Intélite debe transmitir a sus empleados a corto plazo es la de compromisos que se cumplen, representaciones que se median y

acciones que velen por los intereses de todos, lo que se traducirá en aumento de la productividad y mayores utilidades a largo plazo.

En cuanto a Intélate Medios, mientras el nuevo director no se percate de que necesita retroalimentarse de los miembros operativos, no conseguirá sistematizar los procesos como busca actualmente y mucho menos cambiar la cultura de desconfianza que existe entre ellos.

5. CONCLUSIÓN

Según D'Aprix (1992:10), la comunicación organizacional se le concibe como una parte integral en el proceso de dirigir y tratar a los seres humanos. Según Flores, (Ávila;2001:58) una organización es una conversación, una red y una multiplicidad de conversaciones. La organización conversa, conversan sus miembros. La calidad de su comunicación deviene de cómo conversa la organización y como conversan sus miembros, entre ellos y hacia fuera.

La comunicación emerge en las organizaciones como una actividad social natural, en este caso, acotada por los fines manifiestos y compartidos y por su carácter funcional-instrumental. Los límites y posibilidades de la comunicación están influidos por dos variantes: el tipo de actividad en que está inmersa la empresa y tipo de personas que la conforman (Ávila;2001:59).

Intélate es una empresa de comunicación compuesta, en su mayoría, por periodistas y comunicólogos en donde impera un alto grado de desinformación, lo que se ve reflejado en la forma de percibir la información que viene del exterior, la forma de procesarla y el resultado que se reintegra al medio ambiente, es decir, en su productividad. Las interacciones se ven afectadas porque no se hace uso de ella para generar acuerdos que beneficien a todos, sino que sólo se busca satisfacer intereses particulares.

En el corporativo Intélate, la comunicación, entendida como poner en común a dos individuos a través de códigos compartidos es sumamente deficiente, porque no se busca esa comunión entre los integrantes de todos los niveles jerárquicos, ni siquiera entre niveles del mismo rango se transmite una información suficiente para funcionar, porque antes que nada se piensa en no cometer acciones que interfieran con fines individuales y no se interactúa para lograr fines compartidos.

En el capítulo anterior, se mencionó que el problema entre los dirigentes de Intélite es la ambición de poder que les impide trabajar en equipo y el reconocer cuando una propuesta es mejor, porque contribuirá al éxito de la organización en conjunto. Cada director quiere acaparar el éxito y reconocimiento de que gracias a sus "grandes ideas" se ha llegado a posicionar la empresa como la mejor opción en su ramo.

Si no tienen la disposición para interactuar por un fin común entre niveles jerárquicos similares, mucho menos la tiene para hacerlo con el personal operativo, que es la fuerza productora que ha generado los ingresos para llevar a cabo sus proyectos empresariales. Según D'Aprix (1992:23), una buena comunicación resulta imposible si la gerencia no participa de modo consistente y lo mejor posible en los dictados del problema o en la situación a tratar.

Es una lucha incansable por superar al otro, las estrategias para ello se forman por medio de rumores, chismes, mal entendidos, que han ocasionado frustraciones en el personal el cual se utiliza para conseguir los fines y quienes no reciben a cambio ni un mínimo gesto de reconocimiento. En la contraportada del libro *La Organización Habitable* (Ávila;2001), hay una frase que nos permitiría reflexionar un poco más sobre esto, la cual enuncia: "No venimos al mundo para producir, venimos para ser felices", y yo agregaría que en la medida que seamos felices dentro de una organización seremos capaces de producir eficientemente sólo por el hecho de disfrutar cada actividad que realicemos dentro de ella.

En Intélite Medios, nuestro objeto de estudio, la comunicación ha mejorado notablemente porque se han creado canales adecuados para transmitir la información, pero hay un detalle, sólo ha mejorado la comunicación entre el director y subgerentes con quienes realiza un par de reuniones semanales para conocer los conflictos de cada área y toma en cuenta sus opiniones para decidir lo que se hará para solucionarlos. El problema sigue ahí: la interacción con la fuerza productiva o personal operativo es nula.

La única vía de transmisión de información con ellos sigue siendo a través de mails, en el caso de que no existan fallas técnicas en el intranet y lleguen a su destino, pero ¿acaso se conocen las dudas que se generen por dicha información, así como los desacuerdos con la misma o mejores propuestas de acción por parte de los operativos?. La respuesta a esa pregunta es obvia: por su puesto que no se conocen, porque no hay retroalimentación entre los miembros que permita una acción conjunta ante un requerimiento o contingencia.

Si no existe esa retroalimentación es porque no es importante lo que opinen los operativos, lo único que se necesita de ellos es que ejecuten las ordenes, realicen bien su trabajo, a tiempo y sin quejarse; su bienestar físico, psíquico, energético y sueños son un impedimento para desempeñar bien sus funciones porque el personal que actualmente existe, según la dirección, no tiene las "expectativas adecuadas" para trabajar en Medios.

La inversión de capital y la introducción de nuevas tecnologías desempeñan, cada una, una parte en el incremento de la productividad, pero los acuerdos comunicativos con los recursos humanos de la organización, con los empleados en cualquier ocupación y en cualquier rango, son claramente el punto central de cualquier esfuerzo (D'Aprix;1992:11).

De nada sirve reestructurar la organización una y mil veces y cambiar al personal de espacio físico si no se entabla un diálogo interpersonal con ellos para conocer su grado de compromiso con la organización y conocer de qué forma incrementarían su cooperación para hacerlo más productivo. ¿Cómo comprender un flujo de información de reacción hacia el medio ambiente sin contar con los elementos necesarios para realizar las acciones de transformación como los flujos de información interna.

Si bien la comunicación no garantiza un aumento en las utilidades a corto plazo de una organización, si garantiza el equilibrio que prevenga un quiebre y una cohesión entre los miembros para afrontar cualquier situación que amenace la existencia de la totalidad y a la larga se obtengan los beneficios esperados.

Después de abordar las diferentes teorías sobre comunicación que se presentaron durante el desarrollo de este trabajo es imposible negar que la comunicación representa el instrumento más adecuado para generar acuerdos y lograr fines comunes, lo único que se necesita es una estrategia adecuada para la organización que padezca de conflictos comunicativos para hacerla productiva y sobre todo un lugar de realización y trascendencia del ser humano.

Existe una realidad innegable que debemos enunciar a pesar de que sea incomprensible; Intélite, paso a paso, se consolida como una de las mejores opciones en cuanto a soluciones integrales de comunicación y, según datos confiables proporcionados por el director de Intélite Medios, factura un 14% más de clientes que se suman a la cartera de la organización mensualmente.

Esto es completamente paradójico ya que en sus entrañas no termina por organizarse, solucionar conflictos y principalmente resolver las necesidades de seres frustrados e infelices que habitan dentro de ella. Es entonces cuando surge la duda: ¿estos son los costos que se deben pagar para alcanzar el éxito empresarial?, o ¿acaso la empresa se ha impuesto metas de corto alcance o "chiquitas" y no observa que realmente trascenderá cuando se convierta en un nido de realización de seres humanos que puedan dar todo por su organización?

Hasta este punto, hemos dado cuenta de la problemática de la organización desde el aspecto externo, formal, productivo y comunicativo. En el próximo capítulo se buscará dar solución a los conflictos que necesitan de mayor atención para que la empresa pueda lograr las metas que se ha propuesto, no debemos olvidar que la propuesta de intervención que a continuación se presenta está enfocada a dar soluciones desde el aspecto comunicativo.

CAPÍTULO 5

**CULTURA EN INTÉLITE Y
PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN**

Hasta el momento, durante el análisis que se ha realizado desde diversos ámbitos al corporativo Intélite y en particular a la empresa Intélite Medios, hemos encontrado diversos aspectos que crean su identidad y la hacen única y diferente a las demás organizaciones. A pesar de compartir algunos rasgos internos o externos con otras organizaciones mexicanas, las características específicas del entorno que la rodean, la estructura formal que la sostiene, su forma de funcionar y el tipo de comunicación que existe entre sus miembros, que los puede unir o identificar y en el peor de los casos segmentar, es todo lo que constituye su cultura organizacional.

De este capítulo se pretende hacer un punto de intersección de los capítulos anteriores, de los cuales se recuperaron los diagnósticos del entorno, estructura formal, funcionamiento y comunicación de nuestro objeto de estudio, para tener una visión, desde el punto de vista cultural que le corresponde, sobre la problemática a la que se enfrenta cotidianamente y así tener los elementos necesarios para la elaboración de un plan estratégico de acción o propuestas de intervención para hacer de Intélite Medios una empresa más productiva.

Este último capítulo que a continuación se presenta está dividido en tres apartados: el primero se refiere a la concepción teórica que hasta el momento se ha hecho sobre la cultura organizacional así como las definiciones de distintos autores sobre el término; se menciona el campo de acción de la cultura dentro de las organizaciones, además de los elementos que son de suma importancia para establecer una cultura que logre la cohesión de los miembros y con esto un aumento de la productividad. Finalmente se concluye explicando la importancia de considerar la identidad de la organización o su cultura, lo que realmente le permitirá alcanzar las metas que se ha propuesto.

En el segundo apartado, se realiza un diagnóstico sobre la situación por la que atraviesa Intélite Medios, para ello se retomaron los diagnósticos realizados en los capítulos anteriores para enunciar los problemas que se encontraron durante la investigación; también se realiza un listado de las características que fortalecen al corporativo. Posteriormente se presenta una jerarquización de los problemas y fortalezas sobre los cuales se consideró debe encontrarse la solución viable y en el caso de las fortalezas tomarlas en cuenta para cimentar sobre estas las actividades de los actores organizacionales.

Después de esta jerarquización, se presenta la relación existente entre las debilidades encontradas y los recursos culturales, para tener elementos con los

cuáles entender las causas que las originan y poder así elaborar una reflexión de cómo pueden convivir las diversas actitudes, intereses, objetivos o capacidades comunicativas entre los miembros de Intéllite.

Como resultado de esta reflexión, se elaboró una estrategia de acción, la cual propone posibles soluciones a estas debilidades, utilizando las fortalezas con las que cuenta la empresa y sobre todo basada en programas y productos comunicativos que son la vía para poner en marcha estas propuestas.

No olvidemos que la comunicación dentro del sistema debe ser vista como el elemento que vincule, cohesione, integre o ayude a generar acuerdos para destrabar los conflictos que tienen que ver con la interacción de seres humanos en su vida en común dentro de una organización.

Por último, se presentan las conclusiones finales del trabajo, las cuales pretenden recuperar las definiciones expuestas a lo largo de esta investigación y reiterar la importancia de una cultura corporativa compartida por todos los trabajadores de una empresa y sobre todo la forma en que la comunicación debe ser utilizada para crear hábitos, costumbres e ideología compatibles.

1. REFLEXIÓN SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

1.1. DEFINICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Difícil tarea la de definir el término Cultura Organizacional tomando en cuenta que su explicación se deriva de simbolismos abstractos que constituyen la identidad de un grupo de seres humanos que interactúan entre sí. Una organización está formada de hombres cuya carga cultural es muy diversa, a pesar de ser parte de una misma sociedad que comparte símbolos nacionales, lo que hace necesario entender la existencia del "otro" como un ente completamente distinto a los demás, con el que es necesario llegar a acuerdos para establecer una simbología compartida que nos permita trabajar en equipo hacia un mismo objetivo.

Según Jaime Pérez (1998:15), la cultura de una organización está constituida por todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y el funcionamiento de una organización, como intereses, aspiraciones, ideales, emociones, impresiones, ideología, costumbres y tradiciones. Denison (1991:2) expone que la cultura organizacional se refiere a los valores, creencias y principios

fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerza esos principios básicos.

Por su parte, Gareth Morgan (1998:100) señala que la cultura se deriva metafóricamente de la idea de cultivo, el proceso de cuidar y desarrollar la tierra. Los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario. Las organizaciones son mini-sociedades que tienen sus propios patrones o modelos de cultura o subcultura, tales patrones de creencias compartidas, divididos o integrados y soportados por varias normas operativas y rituales, pueden ejercer una influencia decisiva en la eficiencia de la organización para conseguir los retos que afronta.

Uno de los modos más fáciles de apreciar la naturaleza de la cultura y subcultura es simplemente observar el funcionamiento cotidiano de un grupo de organizaciones al que pertenezcamos como si fuéramos un extranjero. La cultura corporativa se desarrolla como un carácter (ocultar las diferencias y mantener la paz) creado y sustentado por procesos sociales, imágenes, símbolos y rituales.

Por último, Ruíz Olebuénaya (1995:227) propone dos corrientes desde las cuales se puede definir a la cultura organizacional, por una parte encontramos la de orientación funcionalista, la cual concibe la cultura como una variable interna cuya correcta administración y dirección puede convertirse en el foco clave del éxito empresarial. Por otra parte, expone la visión crítica, la cual rechaza la idea de un concepto unitario de cultura y prefiere hablar de culturas en plural con subculturas y contraculturas, que se interfieren unas con otras y cuya administración debe ser objeto de equilibrios, compromisos y reconocimientos mutuos.

La visión funcionalista de Ruíz coincide con la definición propuesta por Denison en el que las ideas impuestas o transmitidas por los líderes de la organización son las que mantienen unida a la misma y son compartidas por todos los miembros para lograr el objetivo que tienen en común. En cambio, la visión crítica coincide con la definición propuesta por Morgan en la que se expone que la cultura organizacional dependerá del contexto que rodee a la empresa y cada uno de sus miembros y por ello es que se originan las subculturas, según las diferentes ideologías que cada empleado tenga y sus afinidades con sus grupos informales.

Estas definiciones nos llevan a la conclusión de que la cultura organizacional se refiere a las costumbres, creencias, símbolos y representaciones de los miembros

de la organización cuya cohesión dependerá de la forma en que los líderes de la misma influyan para que todos compartan la misma ideología o se encuentren fragmentados en subculturas que afecten el adecuado desempeño de las actividades productivas.

1.2. ORÍGENES DE SU ESTUDIO EN LAS ORGANIZACIONES

El estudio de la cultura dentro de las organizaciones, según Ruíz Olabuénaya (1995:212), es relativamente nuevo en la teoría organizacional, el interés de los expertos surgió a raíz del descubrimiento que el éxito de las empresas residía en su cultura y estilo de vida empresarial; también proviene de la necesidad de comprender globalmente la dimensión humana en el trabajo. A continuación se realizará un recuento de los principales referentes teóricos que se han realizado sobre su estudio, los cuales se extrajeron del texto Recursos Culturales de la Organización de Jaime Pérez.

Existen dos grupos de escuelas teóricas desde las cuales se ha estudiado a la cultura organizacional, el primer grupo integra vida social y a la vida cultural al que denominaremos de integración y el segundo grupo establece una diferenciación entre vida social y vida cultural al que llamaremos de diferenciación para facilitar su identificación. Las escuelas representativas de estos grupos son las siguientes:

ESCUELAS DE INTEGRACIÓN

1. Escuelas Sincrónicas: estas escuelas estudian a la cultura desde la visión sistémica desde dos enfoques: el funcionalista, cuyo precursor fue Malinowski, y el enfoque funcionalista-estructuralista propuesto por Radcliffe Brown (Pérez;1998:54).

- **El Enfoque Funcionalista** de Malinowski concibe a la cultura como un mecanismo que permite al individuo mejorar problemas específicos que se presentan durante su búsqueda de satisfacción personal, es decir se entiende como un instrumento de satisfacción de necesidades (Pérez;1998:55).
- **El Enfoque Funcionalista-Estructuralista** de Radcliffe Brown define a la cultura como la adquisición de características mentales que capacitan para participar en una vida social. La finalidad última de la cultura en este enfoque es el mantenimiento de la estabilidad y la adaptación a su ambiente físico. (Pérez;1998:56)

2. Escuelas Diacrónicas: estudian a la cultura tomando en cuenta el desarrollo y cambio del sistema desde el enfoque Histórico-Funcionalista y el enfoque Ecológico-Adaptacionista.

- En el **Enfoque Histórico-Difusionista** los autores Boas, Benedic y Klukhohn se interesan especialmente por las migraciones de rasgos culturales de un sistema a otro, así como también por los cambios que se producen en un sistema que sigue procesos de aculturación y asimilación. Explica las transformaciones culturales en función de factores históricos más que en función de procesos de adaptación. (Pérez;1998:58)
- La **Escuela Ecológico Adaptacionista** de los autores White, Service, Rappaport, Vayda y Harris estudia a la cultura como un sistema de esquemas de comportamiento transmitidos por el medio social, que sirven para integrar a las comunidades humanas a sus medios ecológicos (relación intensa dialéctica entre entorno natural y dinámica cultural). Se considera que las organizaciones reflejan en diversos grados los valores y la cultura de la sociedad (Pérez;1998:57).

ESCUELAS DE DIFERENCIACIÓN

En este segundo grupo de escuelas existen dos subgrupos, el primero observa a la cultura como producto espiritual que soporta-sostiene la vida social; de este primer enfoque surgieron las escuelas Cognoscitiva, Estructuralista y de Equivalencia Mutua. El segundo subgrupo contempla a la cultura como un conjunto de signos y símbolos colectivos de la cual surgió la escuela Simbólico-Semiótica (Pérez;1998:54).

1. **Escuela Cognoscitiva:** (Goodenough) conocida también como escuela etnográfica, concibe a la cultura como un sistema de conocimiento, de estándares aprendidos para juzgar, percibir, creer, evaluar y actuar. Se ve a la cultura como la adquisición de habilidades, capacitación y de convicciones, ideología, que les permite organizar los fenómenos de cierta forma (Pérez;1998:59).
2. **Escuela Estructuralista:** (Levi-Strauss) postula la existencia de códigos comunes que hacen posible la participación, la comunicación y la interacción. Permite el análisis de los ritos y mitos organizacionales o la manera en como las organizaciones explican y resuelven las contradicciones, los conflictos y las actividades diarias (Pérez;1998:60).

3. **Escuela de Equivalencia Mutua:** (Wallace) analiza la cultura como un conjunto de procesos cognoscitivos estandarizados que crean un marco general para la predicción del comportamiento entre los individuos, lo que hace posible la organización de cogniciones muy diversas, sin que sea necesario que los individuos compartan objetivos comunes o que sus estructuras cognitivas sean similares (Pérez;1998:60).
4. **Escuela Simbólico-Semiótica:** (C. Geertz y D.Schneider) Se analiza la cultura como sistema de significados que sirven para interpretar y dar sentido a las experiencias subjetivas y a las acciones individuales, así como también para solicitar o racionalizar su compromiso con la organización (Pérez;1998:62).

Estos son los enfoques más representativos desde los cuales se ha estudiado a la cultura, la cual abarca todos los aspectos que influyen tanto interna como externamente a la organización, por lo que se considera que tomar en cuenta los elementos teóricos de una sola de estas escuelas para analizar a una organización arrojaría un trabajo incompleto, debido a que algunas son radicales y otras se complementan. En el siguiente punto abordaremos todos los aspectos que consideramos deben tomarse para la construcción de una cultura dentro de cualquier organización y constituyen su campo de acción dentro de la misma.

1.3. CAMPO DE ACCIÓN DE LA CULTURA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

En capítulos anteriores ya hemos abordado los elementos que constituyen el campo de acción de la cultura dentro de la organización, es decir, todos aquellos procesos que se desarrollan dentro y fuera de las empresas y cuyas características crean la identidad de la organización y la distinguen de las demás.

Nos referimos a las visiones desde las cuales se realizaron análisis previos y que se relacionan con el entorno, la estructura formal, el funcionamiento, sus actores y el tipo de comunicación que existe dentro de una empresa. En este punto se presenta un análisis de cómo influyen todos estos elementos en la cultura global de cualquier organización tomando en cuenta conceptos teóricos empleados previamente.

1.3.1. CULTURA Y ENTORNO

El entorno de una organización es todo aquello que la rodea, todo lo que la puede afectar de manera positiva o negativa y también todo lo que influye para su desarrollo y estabilidad. Según Rogers y Rogers (Fernández;1991:276), el entorno o ambiente está formado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales externos a la organización, que es necesario considerar en la toma de decisiones.

Cada empresa, dependiendo de su estructura interna, su giro o su situación en tiempo y espacio, tiene un ambiente relevante específico, es decir, características únicas que afectan su funcionamiento. Como ya hemos visto, las dos corrientes teóricas que toman en cuenta el ambiente para el estudio de las organizaciones son la sistémica y la contingente.

En la Teoría de Sistemas se analizan las interrelaciones entre la organización y el entorno y de qué manera éstas influyen en su funcionamiento, por su parte, la Teoría Contingente da un peso importante a la influencia del medio ambiente, entendido como el estímulo y la manera en que una organización responde a dicho estímulo.

Como podemos observar, el medio ambiente de una organización está formado por sus proveedores de insumos, clientes, competidores, la situación económica, política y social de su lugar de residencia así como de otras organizaciones privadas o gubernamentales de crédito o regulatorias. El tipo de interrelación que existe entre las empresas o sistemas y su entorno dependerá de los atributos del mismo, lo que constituirá sus fortalezas o debilidades ante su competencia.

Los atributos del medio ambiente son turbulencia, hostilidad, diversidad, desintegración, escasez, incertidumbre y retroalimentación, cabe recordar que todos estos términos los hemos ya definido en el primer capítulo, por lo que no se considera pertinente repetir dicha información.

La organización recibe de sus proveedores los recursos materiales y en ocasiones los humanos, por ejemplo, cuando contratan agencias especialistas en recursos humanos; estos insumos los utilizan para transformarlos en productos y servicios que serán consumidos por clientes específicos que pueden tener características homogéneas o heterogéneas, pero para poder transformar los insumos la organización, dependiendo de su forma de organizarse, debe decidir ante cuáles

estímulos del medio ambiente responder para efficientar sus procesos, aquí es precisamente en donde podemos vincular la cultura organizacional con el entorno.

Una empresa es organizacionalmente cerrada e informacionalmente abierta, es decir, ninguna empresa que le apueste al éxito en los negocios podrá permanecer cerrado ante los estímulos del entorno, pero dependiendo de sus objetivos o valores, simbología, experiencia previa, entre otras cosas, deberá decidir qué acciones tomar para que el ambiente no le afecte negativamente y pueda sacar ventaja de éste.

Estas decisiones deberán ser tomadas por los líderes de la organización y deben estar orientados hacia el beneficio de todos los elementos que la constituyen y no sólo hacia intereses particulares. Otra forma de nombrar a esta respuesta al estímulo del medio ambiente se le denomina retroalimentación de la cual debe aprender y crecer.

Según Daniel Bell (1993:18), la cultura que deben tener las grandes empresas para evitar su caída frente a la competencia o el medio ambiente en general es de innovación, flexibilidad y sensibilidad para saber cuándo deben modificar sus procesos para satisfacer a sus clientes, pero sobre todo promoviendo la solidaridad y el trabajo en equipo entre sus miembros.

Para las organizaciones mexicanas que llevan pocos años de experiencia en la ruda competencia que se ha creado por la nueva economía globalizada, se hace necesario su rápida adaptación a estos cambios que han traído consigo los tratados de libre comercio, si es que quieren contar con elementos fortalecidos para contrarrestar esa competencia y abrirse camino hacia el éxito empresarial, pero debemos reconocer que aún les falta mucho por aprender y camino por andar para lograr ese objetivo.

Podemos concluir entonces que la cultura de una organización, en cuanto al entorno, la constituyen las interrelaciones que se dan entre el sistema y todo lo que requiere del medio ambiente, es decir, los hábitos y costumbres que tiene para conseguir insumos y procesarlos en productos o servicios, así como la forma en que sus miembros, líderes o directivos acostumbran responder ante un estímulo del exterior influyendo en los procesos de transformación interna.

Dentro de este campo de acción de la cultura no podemos dejar a un lado las interdependencias que existen a la vez en el interior de la organización entre sus

subsistemas o áreas de trabajo, las cuales estarán determinadas por la forma en que se encuentran ubicadas estructuralmente. En el siguiente punto abordaremos la relación entre cultura y estructura formal que nos permita entender el funcionamiento de la organización.

1.3.2. CULTURA Y ESTRUCTURA FORMAL

En la mayoría de las organizaciones existen documentos oficiales en los que se pretende concentrar la identidad de los que forman parte de dicha organización, esos documentos describen todo lo que la empresa dice ser de sí misma, porque incluyen sus formas particulares de procesar sus insumos, sus reglas de funcionamiento, pautas de comportamiento dentro de la empresa, así como su ideario organizacional.

Por otra parte, representan gráficamente la estructura formal de trabajo en donde se delimitan las diferentes áreas de operación, lo que a su vez legitima la autoridad de los supervisores o jefes, según los organigramas que se tengan, o la existencia de perfiles de puestos o rituales formales que existan para hacer valer esa autoridad.

Todas estas características contenidas en reglamentos internos, organigramas, manuales de procedimiento y todo aquello que tienda a formalizar a una organización con reglas firmemente establecidas (Mayntz;1992:112) son parte de la cultura de una empresa porque dichas características que hacen a los miembros cooperar son compartidas por todos y los distingue e identifica como parte de un todo que funciona hacia objetivos específicos.

Este estilo de funcionamiento de las empresas con un alto grado de formalización proviene de ideas compartidas de autores como Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol, representantes de la Teoría Clásica en la que se pone énfasis en la división del trabajo, el desarrollo de normas claras de funcionamiento, división del trabajo, normas claras de funcionamiento, cooperación, relaciones formales e impersonales, entre otras cosas.

Los estudios que planteó Max Weber (Fernández;1991:38) giran entorno a su teoría de la burocracia, en la que propone algunos elementos esenciales sobre la forma ideal de la organización, como la necesidad de una división precisa del trabajo y la especialización de funciones. Por su parte, Taylor

(Fernández;1991:39) pretendió establecer una serie de principios básico para un desempeño eficaz y científico del trabajo.

En base a esto, estableció fundamentos entre los que se incluye la optimización de la producción a través de tiempos y movimientos. Hizo énfasis en el producto organizacional y la división de tareas y no en consideraciones individuales.

El último de estos precursores de la Teoría Clásica, Henri Fayol, tenía como objetivo sistematizar los elementos administrativos y darles un matiz de mayor universalidad. Para él, la administración es una parte fundamental del trabajo eficiente en cualquier empresa, sobre todo en términos de planeación y predicción. Algunos principios que tomó en cuenta para el estudio de la organización son la división del trabajo, la autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando y dirección, subordinación de interés y compañerismo, entre otras (Fernández;1991:41).

Esta teoría descuida en gran medida el elemento humano porque lo considera como pieza de una máquina, que es la organización, sin identidad o sueños, intereses particulares o necesidades específicas. Por este último factor, el ser humano, a pesar de que exista demasiada formalidad en una empresa, es falso que cumpla las reglas estrictamente delimitas y si se cumplen es a costos psicológicos y energéticos, entre otros, muy elevados.

Las reglas definidas de cada empresa constituyen la cultura de los miembros de la misma, pero más que las reglas formales la constituyen la forma en que se cumple o no con ellas, el estilo que cada ser humano imprime al cooperar por una misma causa con símbolos compartidos y orientados hacia los mismos objetivos. Es por esto que la cultura organizacional puede estar formada por subculturas en las que no exista un solo objetivo en común sino diversos hacia metas particulares.

La empresa puede decir mucho sobre sí misma en documentos oficiales y creer que realmente es lo que ostenta en ellos; sin embargo, no se debe olvidar que lo será en la medida de que sus miembros compartan y adopten como propios los principios o normas que en ellos contenga. En el siguiente punto se explicará la forma en que intervienen culturalmente los actores de una organización, lo que modifica en gran medida el funcionamiento de ésta.

1.3.3. CULTURA, ACTORES Y FUNCIONAMIENTO

"El funcionamiento de la organización debe concebirse en términos de una serie de relaciones y actos humanos que operan su estructura, en donde cada individuo posee su propia representación de las cosas y actúa conforme lo que observa y bajo sus propios intereses" (Ponce;1998:97).

Esta definición nos permite entender claramente la influencia que los miembros de un sistema o actores organizacionales tiene en la construcción de la cultura global de la organización, recordemos que el funcionamiento de las empresas está determinado por su interrelación con el medio ambiente, la forma en que se encuentran estructuradas sus áreas y procesos de trabajo, pero el elemento que articula todos estos elementos es el ser humano que se encuentra en las entrañas de la empresa, "Únicamente él puede generarla, darle vida y sólo él puede cambiarla" (Crozier y Friedberg;1990:11).

Si es el miembro del sistema el que ejecuta acciones determinadas que afectan el funcionamiento de la organización, se crea la necesidad de entender las razones que lo llevan a tomar la decisión de actuar de una manera y no de otra. No debemos perder de vista que cada uno, al ingresar a una organización, lleva consigo sus sueños, costumbres, hábitos, e intereses individuales, los cuales buscará alcanzar, inclusive a costa de los intereses colectivos.

La cultura, en relación al funcionamiento, tiene que ver con características específicas que los integrantes de la organización imprimen al proceso formal de trabajo; a pesar de estar descritas en manuales de procedimiento o en reglamentos de comportamiento, la aplicación real de las normas dependerá de quienes lo pongan en práctica.

Para poder satisfacer sus intereses particulares, es necesario que los actores cuenten con un grado de poder el cual puede estar sustentando en el nivel jerárquico que dentro de la estructura empresarial ocupen, lo cual puede dar una mayor libertad de acción o no, o las fuentes y recursos de poder con los que cuenten, así como su estrategia para utilizarlos.

"El poder implica siempre la posibilidad para algunos individuos o grupos de actuar sobre otros individuos o grupos. Es una relación y no un atributo por lo que está

inseparablemente ligado a la negociación en la que están comprometidos por lo menos dos personas" (Crozier y Friedberg;1990:55 y 56).

Una organización, vista desde este sentido, es el reino de las relaciones de poder, de influencia de regateo, de cálculo y de manipulación; los actores nunca son totalmente libres porque existen reglas a las que se deben apegar, pero la forma en que manipulan esas reglas en su beneficio reside su poder con el que cuentan para tener una mayor libertad de acción (Crozier y Friedberg;1990:38)

Las relaciones de poder son instrumentos por que el actor utiliza al otro para obtener sus fines, es una relación no transitiva ya que los lazos que existen específicamente entre esas dos personas no se puede traspasar a una tercera. La relación también es recíproca pero desequilibrada, debido a que ambas partes tienen recursos para negociar, pero una de ellas contará con mayores recursos para manipular a la otra y sacar ventaja de ella, lo que también le da a la relación una característica de fuerza, puesto que uno se fortalece en comparación del otro.

El poder de un individuo o actor también está en función de la amplitud de la zona de incertidumbre, que consiste en la imprevisibilidad de su propio comportamiento, lo cual le permite controlar las situaciones. Otros recursos con los que cuenta para ampliar su margen de libertad pueden ser individuales, culturales, económicos y sociales; sobre estos recursos es que planteará su estrategia de acción para conseguir sus fines.

Cada persona cuenta con recursos muy diversos y sus intereses pueden depender de factores como la edad, el sexo, la escolaridad, su situación familiar, la antigüedad profesional o experiencia, así como sus expectativas laborales y de eso dependerá su comportamiento organizacional.

Las fuentes de poder es otro aspecto que debemos tomar en cuenta al referirnos a este tema, según Crozier y Friedberg (1990:69), se distinguen cuatro grandes fuentes de poder: las que provienen del control de una competencia particular, las que están ligadas a las relaciones entre una organización y su entorno, las que nacen del control de la comunicación y la información y las que provienen de la existencia de reglas organizativas generales.

La primera se refiere a la habilidad o conocimiento que un actor tenga sobre algún tema y pueda manipular a los directivos o subordinados para realizar alguna actividad crucial en el proceso de producción. La segunda se refiere a la forma en

que un actor tiene o no poder de decisión ante los estímulos del entorno, lo que variará a su vez la situación interna.

La tercer fuente de poder, relativa a la información, dependerá del puesto estratégico en el que esté situado el actor, en el cual tenga o no acceso a la información privilegiada de la organización para el funcionamiento de todas las partes, la forma en que este manipule la información o la centralice le dará mayor libertad. Por último, la cuarta fuente consiste en saber emplear las reglas organizacionales para que los otros realicen acciones que beneficien al que se vale de estas reglas como elemento de poder.

Mencionábamos que las relaciones de poder son instrumentos porque el actor puede valerse de otros para cumplir sus fines, en este sentido, puede crear o formar parte de un grupo cuya cohesión le fortalezca y por lo tanto le brinde recursos de poder. Las características de los grupos dependen de muchas cuestiones como su origen, los miembros que los formen y su forma de actuar ante cualquier situación.

Los grupos formales son aquellos que forman las autoridades de la organización para el cumplimiento de una actividad específica, los grupos informales son los que se crean por voluntad de los miembros del sistema porque comparten características a fines u objetivos comunes. Ambos tipos de grupos pueden ser estratégicos o conservadores y dependiendo de su capacidad de acción también se podrán clasificar como erráticos.

Los grupos estratégicos, como su nombre lo dice, ocupan un lugar estratégico dentro del proceso de producción; generalmente cuentan con un buen sistema de comunicación, son capaces de acciones coordinadas y coherente e intervienen de manera decisiva en la organización (Crozier y Friedberg;1990:43). Los grupos conservadores se forman de un número reducido de integrantes, tienen capacidades de intervención y conservan capacidades adquiridas en el tiempo; aprovechan las oportunidades existentes y crean otras (Crozier y Friedberg;1990:43)

Los grupos erráticos son capaces de realizar acciones vigorosas pero de forman intermitente, cuentan con oportunidades pero les cuesta mucho trabajo aprovecharlas por el gran número de miembros que tiene, lo cual hace difícil que se unan de una manera continua y organizada (Crozier y Friedberg;1990:44).

También existen los grupos apáticos los cuales no están situados favorablemente en el proceso de producción; no controlan ningún elemento importante en la vida de la fábrica y no han logrado descubrir o crearse la menor oportunidad, sin embargo, si descubren que tienen alguna oportunidad pueden desarrollar una capacidad (Crozier y Friedberg;1990:44). Con la existencia de diversos grupos en la organización, se crea la necesidad de analizar a la organización como un generador de subculturas, ya que cada grupo tiene características y elementos que lo hacen diferente de los demás y los identifica.

La orientación crítica es una corriente de análisis cultural a través de la cual podríamos analizar la cultura de estos grupos organizacionales, ya que los autores que han realizado sus aportaciones a esta corriente demuestran que las organizaciones se caracterizan por la existencia de subculturas múltiples que a veces contribuyen a la integración del conjunto y otras representan amenazas y rasgos de distensión y conflicto.

Sólo nos resta reiterar que la cultura organizacional es creada por los diversos actores que confluyen en ella y sus intereses particulares o individuales los que pueden integrar o desintegrar a todos los miembros, dependerá entonces de la actitud y grado de compromiso que sienta cada individuo que le haga contribuir a alcanzar objetivos comunes y con esto un beneficios para todos los actores del sistema.

1.3.4. CULTURA Y COMUNICACIÓN

La comunicación, según Manuel Martín Serrano (1992:13), es una forma de interacción de al menos dos actores que poseen un lenguaje común o un código compartido, es decir, ambos conocen y comprenden aquello a lo que hacen referencia, lo cual dependerá de que hayan adquirido dicho código dentro de un contexto ideológico o cultural similar.

La comunicación en las organizaciones sirve de instrumento entre los miembros para lograr acuerdos, ratificar y fortalecer el rumbo empresarial al logro de sus objetivos; además, es un instrumento mediador entre diferentes representaciones que los individuos tienen ante cualquier circunstancia y puede evitar conflictos que afecten el proceso productivo o desintegre a la organización, porque constituye la mejor vía para disminuir mal entendidos.

La cultura y la comunicación dentro de las organizaciones solamente tienen sentido a la luz de las percepciones y las estrategias de los actores organizacionales. Son instrumentos que determinan lo que separa y desintegra, por un lado y funcionan también para acercar y vincular, por el otro.

La cultura sirve para construir una vida en común y forjar idealmente, las mismas representaciones y aspiraciones y utilizan la comunicación para crear unidad y rumbo a la organización, evita la fuga de energía que significa muchos y diferentes caminos, que es lo que caracteriza las organizaciones enfrentadas, altamente costosas, ineficientes e ineficaces (Pérez;2001:2).

La comunicación también se puede utilizar como un instrumento que disminuya costos a la organización, los cuales pueden ser temporales, financieros, energéticos y psicológicos. Según Abraham Moles, la comunicación es una interacción de baja intensidad que permite, facilita e incluso gatilla los procesos equilibrantes en los sistemas u organizaciones (Revilla;2001:49). Es un elemento integrador entre los actores organizacionales que permite un adecuado funcionamiento a través de una eficiente coordinación de acciones.

El proceso básico de comunicación consiste en la transmisión de mensajes por parte de un emisor a un receptor traducido a un código compartido por ambos. Dicho mensajes o información puede ser un conjunto de órdenes o instrucciones que tengan como objetivo coordinar acciones para que se lleve a cabo el proceso productivo adecuado, por ello, la importancia de la existencia de un código compartido para que las partes orienten sus esfuerzos hacia un mismo sentido, es decir, el mensaje emitido debe significar lo mismo para el receptor que para el emisor.

Por otra parte, dicha información, vital para la transformación de productos y servicios, necesita fluir por canales adecuados para que lleguen a todos los que tienen que ver con este proceso de producción y generen una respuesta o retroalimenten con otros mensajes al conjunto organizacional. Si se centraliza la información en ciertos puestos y no fluye a todos los que tiene que llegar, originará una respuesta al estímulo externo incompleto, lo que puede ocasionar mayores conflictos entre los miembros del sistema, así como altos costos para la organización. La información permite que las empresas se ajusten a las necesidades de su entorno y da la pauta para que ordenen o tenga secuencia su desempeño.

También es necesario entender que existen distintas capacidades comunicativas, es decir, no todos cuentan con los recursos adecuados para comunicarse, el entender esto, así como las diferencias que el otro tiene con respecto a nosotros, es un punto de partida para lograr los acuerdos. Pero esto también tiene que ver con la actitud o interés que cada actor organizacional tenga para generar acuerdos que beneficien a todas las partes.

Según D'Aprix, una buena comunicación resulta imposible si la gerencia o dirección no participa de modo consistente y lo mejor posible para tratar de encontrar una solución consensada de los problemas que se presenten. Con esta especificación caemos de nueva cuenta en la forma en que el actor participa, puesto que de él depende que las cosas funcionen bien y si no tiene la visión de que la comunicación le servirá para ello, se enfrentará ante conflictos que pueden afectar los intereses de conjunto y por lo tanto sus intereses particulares.

Como conclusión podemos decir que la cultura organizacional, desde este campo de acción, es el resultado de los hábitos y costumbres que los actores tienen al comunicarse entre sí, así como la forma en que fluye la información dentro del sistema y los costos que tienen que afrontar por no considerarla como el medio de obtención de objetivos comunes.

1.4. ÁMBITOS Y RECURSOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

"La cultura organizacional no es otra cosa más que la modelación de las convicciones y conductas de los trabajadores a favor de los fines de la organización" (Pérez; 1998:19). Los instrumentos para lograr esta modelación de la cultura, o si se prefiere orientación cultural de los recursos humanos en favor del funcionamiento de la organización son los valores, la misión, la claridad organizacional, el conocimiento, la participación, el liderazgo, los ritos organizacionales, el tótem corporativo, la ideología organizacional y la comunicación.

A) Los Valores son conceptos que guían el comportamiento de los sujetos, por ello es de suma importancia reconocerlos a fin de moldear la actitud y mejorar la disposición o voluntad de las personas que se refleja en su comportamiento en función de los objetivos de una organización. El éxito en el proceso de enculturación de los valores en los empleados se observa cuando éstos los

adquieren y ponen en práctica por convicción, no necesitan de supervisión porque precisan el autocontrol y así la libertad de acción.

Los mecanismos de socialización-integración de los valores son la comunicación o transmisión de los mismos a los miembros de la organización para dotarlos en conjunto de una entidad; es necesaria una conducta ejemplar por parte de los líderes formales, quienes se suponen son los principales agentes de comunicación de valores. La existencia de la tolerancia hacia los demás y el reconocimiento tanto de la ideología de los empleados así como las recompensas a su desempeño, ayudarán a esta integración de valores (Pérez;1998:21).

B) La Misión es una definición compartida de la función y el propósito de una organización y sus miembros. Da propósito y sentido y una gran cantidad de razones no económicas por las cuales el trabajo de una organización es importante; además, ofrece dirección y metas claras que sirven para definir el curso apropiado de acción para la organización y sus miembros (Pérez;1998:23).

Es un propósito común a todos los miembros de la organización, recupera la historia de la organización cuyos cambios no deben alterarlo; da un sentido social a la empresa y evita que se desvíe la energía hacia otros fines, porque es un vínculo entre el esfuerzo individual y las funciones de las diferentes áreas.

C) La Visión es lo que la organización quiere ser a futuro a partir del reconocimiento de lo que es la empresa y de lo que implica la proyección del negocio. Es una imagen más tangible que un propósito (Pérez;1998:27).

D) La Claridad Organizacional es la identificación y eliminación de las confusiones, dudas, ambigüedades, incertidumbres, etc, que obstaculizan el funcionamiento de la organización e impiden el desarrollo de su potencial (Pérez;1998:28). Constituye la información que posibilita el trabajo, logra el compromiso del empleado, orienta el esfuerzo individual y grupal y orienta a la búsqueda de procesos innovadores.

La claridad organizacional revalora al individuo porque permite descubrir sus necesidades, valores y habilidades, fomenta el respeto por el trabajo individual, establece condiciones de superación e iniciativa y a corta las distancias entre los colaboradores. Por otra parte, define las actividades de cada uno, posibilita el crecimiento profesional o ascensos y la creación de motivos para continuar desempeñando un buen trabajo. Permite a los miembros de la organización saber

en dónde están parados, hacia dónde se dirigen y les permite decidir si eso es lo que buscan como desarrollo profesional.

E) El Conocimiento es el conjunto de habilidades, saberes, y experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una empresa. Este instrumento permite reconocer los grados académicos de las personas, así como las deficiencias que deben subsanarse y así establecer programas de capacitación.

La elaboración de bases de datos sobre los criterios bajo los cuales funciona la empresa, la creación de centros de información que acumulen los conocimientos y la información adquirida a través de los años por los miembros de la organización, el reconocimiento a la labor de los empleados, los trabajos en equipo para solucionar conflictos y estimular la retroalimentación con la participación para nuevos proyectos, son algunos programas que se pueden establecer para desarrollar el conocimiento dentro de una organización (Pérez;1998:33).

F) La Participación consiste en compartir la responsabilidad de planear y organizar la empresa, constituye un compromiso y convicción con el trabajo acordado y enriquece a la organización con las aportaciones de todos quienes las integran (Pérez;1998:36).

G) El Liderazgo en un contexto y en un proceso participativo, despoja a los directivos de su armadura de poder y los obliga a convencer y no a vencer. Exige la responsabilidad de ser congruentes en sus actos y en su pensamiento, lo que obliga a seguir una conducta ejemplar que priva de los privilegios comunes de los altos niveles (Pérez;1998:37). Desde el punto de vista cultural, está encargado de interpretar y reforzar la identidad y el sentido colectivo de la organización.

Los instrumentos de un liderazgo de tipo cultural son dos: amplia habilidad en el rubro de la comunicación oral y convertirse en la encarnación de la vía del ejemplo. Los tipos de liderazgo son el de supervisión, que se enfoca en el cumplimiento de metas de forma racional, y el liderazgo simbólico, el cual se adapta a los estudios en cultura organizacional, es motivador, constructor de sentido, trabajo en equipo y da ejemplo a la organización.

H) Los Ritos Organizacionales son comportamientos aceptados que se deben seguir o actualizar con cierta frecuencia. Sirven para el aprendizaje de las reglas organizacionales, los tipos de relaciones (ejemplares), derechos y obligaciones, costumbres bien o mal vistas (respeto a la antigüedad) y la experiencia).

Refuerzan el ánimo y la identidad, consolidan y animan periódicamente la identidad de grupo (transmisión/enseñanza de la cultura: Actitudes, valores, comportamientos, etc)

Por este medio, se rescatan las lecciones del pasado; es una especie de sabiduría colectiva útil para las generaciones siguientes. Permiten la expresión de los sentimientos, facilitan la creación de bienes colectivos más profundos, ayudan a la disminución de la angustia y la ansiedad mediante la satisfacción de necesidades expresivas. También Permiten experimentar la importancia de la adquisición gradual de status, de reconocer su mérito delante de todos. El individuo siente ahí su prestigio realizado (Pérez;1998:39).

I) El Totem Corporativo es un objeto simbólico que representa el interés común; en las antiguas culturas era un animal o un ser que fundaba la raza o la tribu. También pueden ser las banderas, uniformes, insignias o emblemas a las que se les concede a estos elementos un respeto exagerado. Suscitan reacciones similares en diferentes individuos y en momentos diferentes, dan estabilidad, crean orden, coherencia y continuidad. Todo se desarrolla sin tropiezos ni sorpresas y hacen congruente a toda la organización (Pérez;1998:41).

J) La Ideología Organizacional es un sistema coherente de creencias que dan explicaciones generales convincentes, a veces míticas, a cerca de la realidad social; justifica el orden actual o propone metas radicalmente diferentes. En cualquier caso exhorta sin equívocos a la acción colectiva. Precisa la naturaleza de los objetivos organizacionales así como los criterios de evaluación del rendimiento; da significados y valora los acontecimientos, acciones y resultados.

Por otra parte, señala los límites de comportamiento aceptable, da legitimidad al control y sus mecanismos y define la distribución de las recompensas por la buena conducta. La ideología puede ser definida como una intención de adquirir un compromiso organizacional, entendido como algo que vale la pena hacerse pero que aún no se ha hecho (Pérez;1998:42).

K) La Comunicación es el instrumento que orienta una actuación o un comportamiento organizacional altamente efectivo. Las tareas de la comunicación organizacional son de conducción, dirección de la organización, tareas de enculturación, tareas de adaptación y tareas de coordinación-articulación. Los beneficios son la eliminación de angustia, el desaliento, la desvalorización, inyección de fortaleza, orgullo, entusiasmo y potenciación de la energía.

Los instrumentos que anteriormente definimos quedarán mejor ejemplificados en el segundo apartado de este capítulo, en el que se presenta su aplicación en el corporativo Intélite y su relación con la problemática detectada en el diagnóstico que se realizará, es decir, analizaremos como estos recursos culturales integran o desintegran a la organización, así como también daremos cuenta de su existencia o inexistencia dentro de la misma.

1.5. BENEFICIOS Y SENTIDO DE IMPORTANCIA DE SU CONSIDERACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

"Cuando hablamos de cultura organizacional hacemos referencia a algunos de los siguientes aspectos o a todos en su conjunto: designación del estado del espíritu colectivo, expansión de los individuos en el plano emotivo, reforzamiento de la lealtad de los miembros de la organización en un grado excepcional, integración y cohesión de la organización, entendimiento entre los empleados, equilibrio entre autonomía, libertad de acción, control y equilibrio entre descentralización y centralización. Sus principales instrumentos son los líderes, los valores, los ritos y mitos" (Pérez,1998;74).

Como ya analizamos, la cultura de una organización se forma de todos y cada uno de las interrelaciones que se viven dentro y fuera de la misma, que tienen que ver con sus miembros o elementos del entorno que necesita para funcionar, depende del tipo de organización que sea y la estructura formal que la sostenga, pero sobre todo de los actores que la "habiten", sus estrategias, recursos de poder y la forma en que se comuniquen entre sí.

La cultura incluye todos estos aspectos, por ello surge la necesidad de conocer a detalle cada uno de estos elementos para comprender porqué los miembros del sistema actúan de tal o cual manera y qué motivaciones les lleva a trabajar en favor o en contra de la misma organización por alcanzar sus intereses particulares. El objetivo de conocer la cultura es el de elaborar instrumentos y técnicas de gestión que maximicen el rendimiento de los que trabajan en la misma.

Según Ruiz Olebuenaya, conocer dónde se origina y se desarrolla un elemento de la cultura facilita el poder anticipar un plan de acción que prevea su futura aparición y desarrollo en el tiempo (1945:254). "La cultura de empresa, supuestamente existente en toda corporación, es vista como un punto de partida

en un momento en el que la integración del personal se convierte en una necesidad ineludible de toda organización, punto de partida para marcar la relación empresa-individuo y orientar las técnicas de gestión del personal (Ruiz;1995:243).

En otras palabras, conocer los elementos que integran o desintegran a los miembros de una organización podrá definir un plan de acción para evitar esa desintegración o continuar motivando la integración hacia fines específicos. " La culturización se transforma en una forma de control ideológico recubierto de neutralidad científica de racionalidad gerencia y hasta de orgullo corporativo, lo que no es otra cosa que una simple indoctrinación (Ruiz;1995:235).

He aquí el sentido de importancia de considerar la existencia de la cultura dentro de una organización, ya que el tenerla en cuenta permitirá generar herramientas que les facilite a los líderes elevar la productividad de sus empleados y elegir los procedimientos más adecuados que impacten a la generalidad y no sólo a algunos sectores.

En todo esto, no podemos olvidar el entorno del que proceden los empleados ya que es de donde traen consigo sus costumbres, ideologías y símbolos individuales, que al fin de cuentas también comparten con la sociedad en la que viven. En el caso de las organizaciones mexicanas, es un poco complejo entender el mármol cultural de sus miembros, ya que definir la cultura del mexicano sería nuestra primera tarea y en realidad existen demasiados elementos que la hacen muy diversa para explicar su identidad.

Algunos rasgos que se observan en la cultura laboral mexicana los describe Eva. S. de Kras en el libro *Cultura Gerencial*, estos rasgos son: la habilidad diplomática para evitar la discordia y la confrontación hasta donde sea posible, reconocimiento de la autoridad, el servilismo, desconocimiento de los conceptos de verificación y control, falta de pensamiento analítico y solución práctica, impuntualidad y falta de compromiso.

El gerente mexicano exige servicio fiel e incuestionable de sus subordinados como requisito básico para darles reconocimiento y ascensos; el ejecutivo mexicano es muy consciente del status laboral debido que su familia, amistades y la comunidad en general lo juzgan en función de su título o puesto sin importar sus logros personales.

Un problema innegable al que se enfrentan los mexicanos en las organizaciones es el de la corrupción, la cual se acepta como una realidad de la vida en México y saben que para poder manejar un negocio se tienen que aceptar ciertas situaciones en las que los sobornos son inevitables.

Todos estos rasgos forman parte de la cultura del mexicano, las cuales no pueden dejar de observarse dentro de una organización, por lo que analizar esta cultura y entender que cada individuo es muy diverso nos permitirá entender las causas de los problemas que obstaculizan el proceso productivo y no permiten el desarrollo de los empleados en un ambiente adecuado para desempeñar su labor con responsabilidad y dedicación.

2. DIAGNÓSTICO

2.1. DEFINICIÓN DE DIAGNÓSTICO

Según Jaime Pérez (2001:4), un diagnóstico es la identificación de las situaciones problemáticas o competitivas y dependerá del tipo de organización, el tipo de diagnóstico que se debe realizar. Intélate es una organización abierta informacionalmente, compleja y flexible ante las necesidades y cambios del medio ambiente, por lo que el diagnóstico que corresponde que se realice sobre esta organización es multidimensional interna y externamente.

Un diagnóstico de este tipo trata de encontrar las situaciones y procesos determinados en gran medida por la voluntad, la libertad y la motivación humanas. En el nivel de las soluciones, esta visión trata de conducir, entre los diferentes miembros de la organización, o por lo menos de considerar las características y las expectativas del comportamiento humano (Pérez;2001:5).

En otras palabras, este tipo de diagnóstico nos ayuda a encontrar los problemas generados dentro y fuera de la empresa en los que los actores que laboran en ella tienen influencia directa en las causas de los conflictos. Recordemos que el ser humano es el que crea la organización y la modela, por diversas motivaciones, hacia su propio beneficio.

En los capítulos anteriores, se realizó un análisis fundamentado en planteamientos teóricos y metodológicos sobre cuatro distintas perspectivas de la organización: el entorno, su grado de formalización, su funcionamiento y la forma en que se

comunican sus miembros. Cada capítulo nos arrojó conclusiones sobre la situación por la que atraviesa la organización, en los cuales se observa que la causa constante en todos estos ámbitos es la falta de una cultura que cohesiono o articule las acciones de los miembros del sistema hacia objetivos comunes.

Este apartado nos permite reunir cada una de estas conclusiones y dar cuenta de la problemática existente, pero principalmente nos permite encontrar las razones de fondo que las originan y nos facilita el camino para el planteamiento de una estrategia que busque la solución de estos problemas.

El diagnóstico que a continuación se presentará sobre el corporativo Intéllite consiste en la exposición de todos y cada uno de los problemas encontrados a través de este trabajo de investigación, así como las fortalezas que la han mantenido funcionando. Posteriormente, se retomarán los problemas que necesitan de mayor atención para que sirvan de base para la elaboración de estrategias de solución que se expondrán en el tercer punto de este capítulo.

Por otra parte, una vez que se haya jerarquizado la problemática a atacar, se presentará la analogía entre estos problemas y los recursos que modelan la cultura dentro de la organización, que nos permitan entender aún más las causas de su existencia y proponer mejores acciones de solución.

2.2. PROBLEMÁTICA ORGANIZACIONAL

En este punto, presentaremos la lista de los problemas encontrados en los diagnósticos realizados en capítulos anteriores. Para la elaboración de este listado se revisaron los conceptos utilizados en el transcurso de esta investigación, así como las conclusiones finales que se hicieron por cada campo de acción de la cultura organizacional.

LISTADO DE PROBLEMAS O DEBILIDADES ORGANIZACIONALES.

A) ENTORNO

- Se descuida la atención al cliente.
- Impacto económico, político y social
- Existen muchos competidores.

- La información que se produce caduca con rapidez.
- Las interrelaciones entre las empresas del corporativo son muy complejas y en ocasiones difusas.
- La respuesta al entorno es inmediata, es decir, la organización es altamente contingente, pero a costos muy altos como el desquiciamiento del proceso productivo.

B) FORMALIDAD

- Es un corporativo compuesto de siete empresas sin autonomía financiera y de decisión, porque ésta se centraliza en Dirección General.
- Las fronteras al interior del corporativo no están bien delimitadas.
- Continuas reestructuraciones, lo que impide una organigrama estable.
- Manuales de procedimiento obsoletos, en las áreas que existen.
- Escasos recursos humanos e inadecuados recursos materiales.
- La autoridad es impuesta, no se elige entre los miembros que llevan tiempo sino se impone a externos para ocupar puestos directivos.
- No se delimitan bien las funciones y con ello se duplica el trabajo para un solo empleado.
- Los diagramas del proceso formal de trabajo son obsoletos.
- El proceso de reclutamiento no incluye un curso de inducción sobre lo que la empresa dice ser de sí.
- No están consolidados los procesos de producción.
- No existe un compromiso ni identificación del empleado hacia la empresa.
- No se motiva al personal ni se le reconocen sus triunfos.
- No existe una estructura adecuada para transmitir la información.
- Autoritarismo y nulo consenso.
- Forma de control de terror y despótica.
- Salarios bajos e inadecuadas prestaciones.
- No se le da seguimiento a los proyectos, ni se evalúan los que se ponen en marcha.
- No se respeta la autoridad, se salta a jefes inmediatos.

C) ACTORES Y FUNCIONAMIENTO

- Búsqueda de Objetivos particulares.
- Insatisfacción de los empleados por desinterés de la autoridad, por trabajo desempeñado y por los salarios bajos.

- Los actores operativos se encuentran unidos en grupos informales que los hace fuertes contra la organización; se convierten en cómplices.
- Actitud pasiva y poco participativa de los actores, particularmente los operativos.
- Ambición de poder entre los líderes organizacionales que descuida lo ya establecido.
- El personal tiene recursos para chantajear a la autoridad, a través de conocimiento y experiencia.
- Incertidumbre ante las acciones de los miembros.
- Liderazgo autoritario.
- No se toma en cuenta al empleado ni sus intereses, ni necesidades, ni recursos académicos o de habilidades .

D) COMUNICACIÓN

- Altos costos financieros, porque se pierden clientes y socios al no cubrir sus expectativas y con esto capital para funcionar.
- Costos energéticos altos por falta de transmisión de la información necesaria para funcionar.
- Mal entendidos por inadecuados flujos de información.
- Problemas de comunicación entre diferentes áreas o empresas.
- Duplicidad de funciones.
- Alto costo temporal al ser una empresa de información, el tiempo de transmisión y procesamiento de la misma es de suma importancia para todo el funcionamiento, ya que está basado en horarios y tiempos de entrega .
- Alto costo psicológico, el cual consiste en la desmotivación, no pertenencia, agotamiento psíquico, nulo compromiso, incredulidad, frustración, temor por perder el trabajo y desinterés.
- Errores en el trabajo por falta de información de clientes y nuevos rubros en la captura.
- Representaciones diversas sobre lo que significa la organización.
- No se respeta la diferencia del otro.
- Información centralizada.
- No existe retroalimentación entre el personal operativo y puestos superiores.
- No se establecen acuerdos ni se escuchan a las partes.
- Los empleados no saben para qué, cómo se debe hacer y para quién se debe hacer un servicio.
- No se le tiene confianza al empleado, se le ocultan ganancias y clientes.

- No hay comunicación horizontal entre directores de empresa que busque objetivos comunes.
- Las herramientas comunicativas son deficientes, el medio más usado son los mails y las reuniones, en las que no existe realimentación ni formalidad.
- No se informa hacia dónde se dirige la empresa, ni su situación actual.
- No coinciden las acciones de los actores con sus discursos.
- No se reconoce la labor de los miembros.
- No se reconocen las competencias comunicativas.
- No se median representaciones.

2.3. FORTALEZAS ORGANIZACIONALES

Las características del corporativo Intélite que a continuación se presentan son elementos que le han servido para alcanzar los objetivos planteados por los líderes de la organización, también constituyen los elementos integradores de los miembros del sistema y los pasos que se deben seguir ejecutando o tomando en cuenta para el futuro empresarial, porque constituyen una fuente innegable de ventaja frente a otras organizaciones.

Para la obtención de esta lista de fortalezas fue necesario revisar de nueva cuenta los diagnósticos sobre la organización que se realizaron en cuanto al entorno, formalidad, funcionamiento y formas de comunicación.

LISTA DE FORTALEZAS DE LA ORGANIZACIÓN

A) ENTORNO

- Es un corporativo que ofrece servicios integrales de comunicación o por cada empresa en particular.
- Los servicios o productos los entrega al cliente según sus necesidades e intereses.
- Puede atender a clientes con características heterogéneas.
- Altamente contingente.
- Cuenta con una gran cantidad de información en el exterior de diferentes medios de comunicación para satisfacer requerimientos de clientes.
- Cuenta con clientes fuertes.

- Cuenta con socios confiables y con respaldo financiero.
- Se le reconoce como empresa líder entre la competencia.

B) FORMALIDAD

- Cuenta con valores, misión, visión y objetivos bien establecidos.

C) ACTORES Y FUNCIONAMIENTO

- Disposición a conocer el ideario de la organización entre los actores operativos o mandos medios.
- Disposición para generar acuerdos
- Personal capacitado y profesional
- Líderes natos y carismáticos.
- Buena relación entre el director y subgerentes (fortaleza de Intélite Medios)
- Existencia de grupos primarios.
- Los actores utilizan sus recursos para obtener beneficios que no obtienen formalmente.
- Se cuentan con algunas reglas que son fuentes de poder.
- Flexibilidad para los empleados a que resuelvan conflictos personales.
- Garantía de pertenencia a una empresa líder.

2.4. JERARQUIZACIÓN DE HALLAZGOS

Como pudimos observar en los listados anteriores, existe un número considerable de problemas que necesitan solución. Debido a que las causas de estos problemas en su mayoría son similares y es necesario delimitar un área problemática para elaborar un proyecto de intervención, en el Cuadro 16 se exponen sólo los problemas y fortalezas que son necesarias resolver con mayor atención y que a su vez se repiten en diversos ámbitos de la organización.

La elaboración del cuadro se realizó jerarquizando los problemas que se consideró de mayor importancia; también se tomó en cuenta el hecho de que su solución a su vez ayudaría a resolver conflictos ocasionados por la misma razón.

Este cuadro engloba las fortalezas y debilidades de Intélite, las primeras le brindan protección, garantía de estabilidad y podrían generar la cohesión que le falta crear

entres sus miembros. Las debilidades constituyen una desventaja que a la larga amenaza la existencia del sistema.

Por otra parte, este cuadro también incluye las causas relativas a los recursos culturales que originan los problemas o debilidades enlistados en orden de importancia, y según los que se considera necesario atacar para destrabar los conflictos comunicativos que derivan en conflictos productivos dentro de la organización.

CUADRO 16

DEBILIDADES	FORTALEZAS	RECURSOS CULTURALES
<ul style="list-style-type: none"> • La respuesta al entorno es inmediata, es decir, la empresa es altamente contingente pero a costos muy altos. • Continuas reestructuraciones. • Nulo interés por las diferencias del otro. • Búsqueda de objetivos individuales. • Información centralizada. • Desconocimiento entre los empleados del ideario organizacional. • Falta de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es un corporativo que ofrece servicios integrales de comunicación y servicios especializados por empresa. • Cuenta con clientes fuertes y socios confiables que lo respaldan económicamente. • Se le reconoce como empresa líder entre la competencia. • Cuenta con personal capacitado y profesional. • Los líderes de la organización dirigen a la organización hacia el éxito empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo Autoritario • Falta de Claridad Organizacional • Desconocimiento • Inadecuada Comunicación. • Nula participación.

2.5. RECURSOS CULTURALES Y PROBLEMÁTICA ORGANIZACIONAL

En el punto 1.4 de este capítulo se explicaron los recursos o elementos que se emplean para modelar la cultura organizacional de cualquier empresa, en este punto se expone su aplicación en nuestro sistema de estudio con el fin de comprobar el grado de integración o desintegración que existe entre los trabajadores de Intéllite, así como la falta de alguno de estos recursos. Además, expondremos la relación entre las deficiencias de cultura compartida en Intéllite con la problemática organizacional encontrada.

A) IDEARIO ORGANIZACIONAL: Está formado por el conjunto de valores que deben compartir los miembros de la organización, la misión que los conduce o un propósito común y la visión o proyecto a futuro que se tiene en la organización. En Intéllite, los valores son el conocimiento, la innovación, el profesionalismo, la imparcialidad, el desarrollo y la honestidad; la visión es *Contribuir al Desarrollo Personal y Al Éxito Empresarial* y la misión consiste en *Transformar la Información en Conocimiento*.

Sin embargo, sólo conocen este ideario el director general, algunos directores de empresa, algunos subgerentes y los vendedores, quienes los transmiten a los clientes. En cuanto al personal operativo, nunca se les ha explicado como se creó este ideario y mucho menos se les indicó que debían tomarlo en cuenta al formar parte de la organización. El ideario se encuentra plasmado en cuadros institucionales, así como diversos artículos como mousepads o camisetas, pero de ninguna forma son reconocidos como elementos que integran o comprometen al empleado con la empresa.

B) OBJETIVOS: Los objetivos de Intéllite con el compromiso económico, el social y el profesional y como mencionábamos en el capítulo dos; el que mejor se cumple y sobre el cual están fundamentadas las decisiones es el económico. Al igual que el ideario organizacional, sólo lo conocen los directivos de la organización y no así los empleados, por lo que no están enterados hacia dónde están orientados sus esfuerzos ni hacia dónde se dirige la empresa, por lo tanto, en lugar de ser un elemento integrador, su desconocimiento origina búsqueda de objetivos individuales.

C) CLARIDAD ORGANIZACIONAL: No existe una completa claridad organizacional, por no decir que es inexistente, la información que se necesita

para desempeñar el trabajo es muy limitada y por desconfianza al empleado o temor a un posible espionaje, no se comentan todos los clientes con los que se cuentan ni los logros económicos que se llegan a presentar, para así evitar que los supuestos socios o empleados reclamen la repartición de las ganancias. No son claras las expectativas a las que puede acceder el personal ni los criterios de evaluación de su labor.

En cuanto a las demandas del entorno, sólo las conoce el área de Atención a Clientes y directivos, pero no es a todos los involucrados con el proceso de producción y por ello se centraliza la decisión de cómo responder al estímulo que no necesariamente es el ideal, ocasionando afectaciones en el proceso de transformación.

D) CONOCIMIENTO: El único conocimiento que brinda la empresa, en el caso de Intélite Medios, es el contacto continuo con la información de medios nacionales e internacionales y la capacitación al ingresar a la organización para utilizar el sistema de captura de notas informativas, así como cursos de ortografía y redacción.

Se descuida la capacitación continua y no se evalúa donde existen problemas para subsanarlos. En Intélite Medios, existía evaluación de analistas y según su calidad laboral tenían una ganancia determinada, sin embargo, con la llegada del nuevo director se eliminó este proceso e inclusive el proceso de corrección de estilo.

Tampoco se reconoce la actualización de grados académicos de las personas para un posible ascenso y no se origina confianza para que se propongan soluciones o problemas por medio de la experiencia de los empleados.

E) PARTICIPACIÓN: No existe la responsabilidad de planear y organizar la empresa con todos los miembros del sistema, las decisiones y nuevas ideas se centralizan en el grupo directivo por lo que no hay unidad ni compromiso en todos los niveles de la organización.

F) LIDERAZGO: El tipo de liderazgo que existe en Intélite es de autoridad o autoritario, excepto el del director general, pero ha delegado la situación interna del corporativo, en gran medida, a los directivos de cada empresa del corporativo. El director general es carismático y democrático con los directores, pero estos velan por sus intereses personales y no por los objetivos comunes, no consensan

ni promueven la participación de sus subordinados, utilizan su poder para obtener privilegios y legitimar su autoridad.

G) RITOS: En Intélite, no existen ritos que se puedan identificar claramente, si a caso lo constituye el proceso de capacitación de los nuevos miembros. En Intélite Medios, anteriormente el proceso consistía en el aprendizaje sobre la marcha de la captura de notas informativas; el encargado de cada área mostraba al "nuevo" cómo debía sintetizar la información y le introducía al sistema Intelicast de captura, posteriormente le entregaba su manual de procedimiento, sus rubros de captura y reglas de redacción y ortografía y con esto lo ponía a trabajar de lleno.

Ante esto, el empleado se daba cuenta de la necesidad de aprender a utilizar a la brevedad posible el sistema de captura y demás reglas para realizar un trabajo eficiente, es decir, rápido y sin errores. El actual proceso de capacitación retoma algunos de estos elementos pero ya se encuentra más sistematizado y le ha quitado su esencia al rito de iniciación en la captura.

H) TÓTEM: En muchas organizaciones el tótem lo constituye su logotipo, su líder o algún producto en especial, en Intélite ninguno de los tres elementos lo constituye, aunque si existen un factor que identifica o más bien, todos los empleados que trabajan en Intélite toman en cuenta y esto es el tiempo de entrega de un servicio o elaboración de un producto, incluso en los contratos que se realizan con los clientes se estipulan los tiempos de entrega.

I) IDEOLOGÍA ORGANIZACIONAL: No es compartida en Intélite, por una parte, la autoridad no toma en cuenta al empleado, desconfía de el y le oculta la información. Por su parte, el empleado considera que los directivos son unos explotadores que no se preocupan por sus necesidades mínimas ni su situación física, mucho menos de las propuestas que puedan hacer para solucionar un conflicto.

J) COMUNICACIÓN: La comunicación que se entabla entre los miembros, cumple parcialmente las tareas de conducción-dirección de la organización. No enculturiza ni sirve de adaptación ni articula. Al exterior, también es parcial y no hay retroalimentación en ninguno de los casos; tampoco hay relación entre lo que se dice y lo que se hace ni se busca mediar representaciones ni lograr acuerdos entre autoridades y empleados.

Como ya adelantábamos en el apartado 2.4, los recursos culturales en los cuales se puede englobar la problemática organizacional son el liderazgo autoritario, la falta de claridad organizacional, el desconocimiento, la inadecuada comunicación y la nula participación.

El liderazgo autoritario que se observa en casi todos los mandos de Intélite es la principal causa de los conflictos encontrados, por ejemplo, en el entorno, el líder tiene que ver con la respuesta a los estímulos que provengan de él, ya que son los directivos quienes deciden ante qué estímulos reaccionar y modificar sus procesos de producción.

Esta empresa es altamente contingente al medio pero a costa de desgaste de su personal y como consecuencia de esta respuesta al medio también se originan las constantes reestructuraciones porque se crean nuevas áreas y desaparecen otras con el fin de cumplir las necesidades de los clientes.

Las otras causas culturales que originan los conflictos como la falta de claridad organizacional, desconocimiento, inadecuada comunicación y nula participación, también se deben al liderazgo autoritario ya que son los directivos quienes, en su búsqueda de objetivos individuales, centralizan las decisiones y la información y no se preocupan por generar consensos a través de la comunicación debido a que utilizan al empleado para obtener sus fines tratando de retribuirles lo menos posible.

No tienen una visión a largo plazo de invertir en capacitación para los empleados y obtener de ellos un mayor beneficio, ni se interesan por las ideas que estos puedan aportar para innovar a la organización. No podemos dejar de reconocer que son los líderes de Intélite los que lo han llevado a colocarse como una de las mejores opciones en cuanto a servicios integrales de comunicación, porque han reconocido como dirigir la empresa hacia esos objetivos.

En el siguiente apartado, se presentará una estrategia comunicativa la cual busca encontrar soluciones viables para que Intélite solucione su problemática y no llegue a caer en una crisis posterior. La estrategia está compuesta por planes, programas y procesos comunicativas que se podrían poner en marcha para que esta empresa logre efficientar sus procesos a través de la comunicación.

3. ESTRATEGIA

En este último apartado se presentará un diseño de estrategia comunicativa, en la cual se buscará proponer soluciones viables a los problemas que se encontraron en el diagnóstico anterior y que necesitan especial atención. Según Jaime Pérez (2001:3), un trabajo de diseño de estrategia, compuesta de planes y programas comunicativos, es una reflexión acerca de cómo puede convivir la diversidad y de cómo ésta puede generar las condiciones de acuerdo sobre un rumbo aceptable para el conjunto organizacional.

Al tener que planear una estrategia para solucionar un conflicto, se entra en la disyuntiva pues de debe elegir el tipo de acciones que se piensan poner en marcha según el logro que desee obtenerse: la necesidad de innovar para solucionar conflictos o mantener la identidad de las acciones que obtuvieron como consecuencia el logro de un beneficio para la empresa.

Una estrategia de comunicación que apuesta por el cambio o innovación se caracteriza porque al confeccionar sus relatos explicita el modelo de orden que está en la base del relato y usa ese modelo para dar cuenta de los hechos dados, es decir, se preocupa por dar cuenta de la realidad sobre la cual comunica, y si en ésta se producen cambios, tratará de consignarlos y de darles sentido.

La comunicación que apuesta por el cambio reconoce la condición cambiante de la realidad social como de las relaciones entre la sociedad y su entorno. (Ávila;2001:57) En cambio, la comunicación de carácter conservador se caracteriza porque en el proceso de confección de relatos, los agentes usan los hechos para legitimar un modelo el cual, no es explicado/justificado. La comunicación de carácter conservador ofrece una concepción estática de la realidad. (Ávila;2001:58)

Tanto en Intéllite Medios como el corporativo Intéllite deben apostar por una estrategia comunicativa que medie entre la conservación y el cambio, ya que es un sistema autorreferente en el que la realidad social, política y económica influye en sus decisiones sobre como deben interactuar sus integrantes y reaccionar ante ese entorno, es decir, debe transformarse según los cambios que se den en esa realidad para la que produce, pero tomando en cuenta las ventajas con las que cuenta y las experiencias previas.

Dentro de las primeras acciones que Intéllite debe ejecutar para originar dicho cambio se encuentra el reconocer que el problema comunicativo dentro de sus entrañas afecta sus acciones comunicativas con el exterior y por lo tanto deben partir de solucionar desde adentro sus conflictos. El segundo paso consistirá en organizar su comunicación interna, lo que significa diseñarla responsablemente y decidir reflexivamente sobre ella para ejecutar mejores reacciones.

Cuando se decide diseñar la comunicación se opta por establecer sus límites y alcances, por aportar una forma de pautar. Reconocer cómo ocurre y hacer un esfuerzo deliberado por desarrollar las estructuras necesarias, propicia su desenvolvimiento responsable. La comunicación diseñada según un propósito, genera espíritu porque tiene claros orden, disposición y sentido. Saberse comunicados es reconocerse como interdependientes. La comunicación organizada es parte del proceso que permite un mayor control sobre el destino que en una empresa conviene (Ávila,2001:61).

Según estas visiones teóricas, el tercera acción que debe realizar intéllite para solucionar sus conflictos comunicativos es el establecer una estructura adecuada de comunicación, es decir, formalizar las líneas por las cuales los empleados y dirigentes deben transmitir informaciones; establecer con quién dirigirse, según las actividades que desempeñe y el tipo de requerimiento que se necesite, y según los medios de comunicación que hagan llegar con efectividad del mensaje.

Según Flores(1989: 54), el termino diseño se utiliza para denominar todas las prácticas cuyo propósito es anticipar los quiebres dentro de la organización y asegura que el diseño se genera en la prudencia, la cual nace de una inquietud por anticipar lo que puede venir de la capacidad para evaluar el futuro como una manera en que el presente se reinterpreta a sí mismo.

Se diseña una estrategia para solucionar conflictos existentes, pero sobre todo para prever los que puedan surgir, lo cual no puede ocurrir si no se conoce el contexto en el que se origina una situación y a las diferentes representaciones de los actores implicados en ésta para atacar causas desde sus raíces. No hay que olvidar que el tipo de solución comunicativa que se pretenda dependerá de la capacidad comunicativa con la que cuente el actor que la proponga.

Flores expone que existen niveles diferentes de competencia y señala que la competencia denota una habilidad para relacionarse con éxito con el mundo; la competencia comunicativa es la capacidad de expresar las propias intensiones y

de responsabilidades de la red de compromisos que las expresiones y sus interpretaciones generan, la cual puede depender de la herencia cultural particular (Flores;1989:56). Por otra parte, indica la existencia de una necesidad de educar para desarrollar esa competencia por medio de la comprensión de las relaciones generales entre el lenguaje y la acción de éxito.

Según esto, la cuarta acción que debe realizar Intélite es aprender a motivar el desarrollo de las capacidades comunicativas de sus miembros y generar una cultura comunicativa que regule las acciones a través del lenguaje. Los miembros deben aprender a respetar compromisos establecidos a través del diálogo y, por otra parte, aprender a escuchar al otro. La organización también debe elaborar sus mensajes según las diferentes capacidades comunicativas que tengan sus grupos formales.

Una empresa puede sobrevivir sólo en la medida que puede contraer compromisos y cumplir con ellos, para lo cual, a su vez, toma compromisos relativos a los recursos que requiere para cumplir con los compromisos contraídos. Al satisfacer los compromisos de empresa, el personal está involucrado en una red de conversaciones, por lo que debe forzarse y desarrollarse la toma de conciencia de cada miembro de la organización sobre su participación en la red de compromisos.

Intélite contrae compromisos con sus clientes, los cuales debe cumplir, pero para poder cumplirlos debe establecer compromisos previos con sus empleados, quienes a su vez se comprometen a contribuir con su trabajo para cumplir con ese cometido. Pero ¿qué pasa cuando se establecen acuerdos y no se cumplen? o, peor aún, ¿qué pasa cuando ni siquiera se establecen acuerdos y sólo se presiona al personal operativo a funcionar?.

El resultado es un quiebre que no se tenía previsto como el incumplimiento con el cliente y su rescisión de contrato. Intélite debe aprender a cumplir con sus acuerdos y hacer que su personal se compromete con los proyectos como si fueran propios.

En cuanto a la toma de decisiones, Flores (1989:59) indica que es un proceso que se inicia por algún pedido que genera un estado de ánimo de irresolución. En general, hay una insatisfacción más o menos articulada en discursos o expresiones que se refieren a nuestras acciones y las formas como las llevamos a cabo. En la toma de decisiones, las cuales se generan entre el grupo de directores

de empresas de Intélite, debe dejar de estar orientada a la satisfacción de intereses particulares y más bien no deben perder de vista la obtención de un beneficio común, que a la larga generarán mayores ingresos económicos de los que ahora se tiene por perseguir ideales individuales. Esto significa pasar de las acciones teológicas a trascender con los actos comunicativos.

Como se expuso en el apartado anterior, los problemas que se presentan en Intélite y que necesitan atención urgente tienen que ver con la cultura organizacional que se vive en la empresa, los problemas son el liderazgo autoritario, la falta de claridad organizacional, el desconocimiento, inadecuada comunicación y nula participación de los miembros, los cuales pueden tener solución desde el campo de la comunicación.

A continuación se presentará la plataforma estratégica en donde se analizarán las debilidades que es necesario contrarrestar y las ventajas que es necesario aprovechar, y en base a esto se propondrá el proyecto organizacional que requiere Intélite para unir o integrar a sus miembros en un proyecto empresarial compartido.

Para la elaboración de la estrategia se utilizó el modelo propuesto por Jaime Pérez en el texto Imágenes de la Organización, cuyo tema siete, denominado Diseño de Estrategias, describe los pasos a seguir para elaborar la propuesta que se expone enseguida.

3.1. PLATAFORMA ESTRATÉGICA

En el punto anterior, se listaron las fortalezas y debilidades del corporativo Intélite que se encontraron en los diagnósticos presentados en los cuatro capítulos previos. Por lo que no se considera necesario incluir esa información de nueva cuenta, lo que sí es indispensable es explicar de qué manera estas características separan o integran la organización y qué podemos retomar de estos datos para plantear nuestra estrategia; recordemos que debido a cuestiones de forma y tiempo, se tomaron en cuenta los problemas o debilidades organizacionales que afectan en mayor medida a la organización y necesitan de atención urgente.

El primer problema o debilidad que se encontró es el costo que debe pagarse por el alto grado de contingencia que tiene la empresa; este es un factor desintegrador porque los procesos de producción se ven alterados al tratar de sacar el trabajo

que un cliente en especial solicite y dejar a un lado las actividades regulares, lo que ocasiona un atraso o posibles errores además de que el personal debe trabajar presionado. Este es un factor desintegrador porque no se toma en cuenta el desgaste del empleado y este puede cometer errores que cuesten la pérdida de un cliente.

Las continuas reestructuraciones que se presentan en la empresa son causa de esta característica de contingencia de la organización porque se crean departamentos y desaparecen otros para responder a las necesidades del entorno, además de la idea del director general de abarcar cada vez más áreas de comunicación para obtener mayores ganancias.

Este es otro de los problemas, se busca lograr sólo intereses particulares y no comunes; se tiene una visión de ganancia a corto plazo y no a largo plazo puesto que no se invierte en el capital humano, se considera un gasto, siendo que el factor humano es el que produce el ingreso económico.

Tampoco se le transmite la información indispensable para laborar ni los valores que debe conservar como parte fundamental de la organización, porque esa información, al igual que las decisiones, se centraliza, lo que ocasiona graves cuellos de botella y que paradójicamente no permite la respuesta inmediata porque se tiene que decidir en los altos mandos cualquier situación financiera interna. Las decisiones que generalmente se toman son de tipo financiero, lo que no incluye beneficios al trabajador.

La falta de capacitación es el último de los problemas encontrados y que también desintegran o pueden hacer estallar la empresa, porque el no mantener al personal al día sobre mejores procedimientos de trabajo y revisión de posibles errores puede ocasionar quejas de los clientes.

Todas estas características tienen que ver con los recursos culturales que mencionábamos anteriormente como el liderazgo autoritario debido a que son los líderes de la organización quienes toman las decisiones de cómo debe ser la respuesta al entorno. deciden que tipo de información transmitir a los empleados, así como la importancia que deben dar a los mismos.

La falta de claridad organizacional, el desconocimiento, la inadecuada comunicación y la nula participación depende de sus intereses particulares, que por ambición de poder sólo buscan los líderes de esta organización, este es el

factor que realmente desintegra y lo que podría articular las funciones de los seres humanos que habitan en Intélate.

En cuanto a las fortalezas que se encontraron, las más importantes o más bien sobre las cuales se debe mantener el rumbo de la organización son que el corporativo ofrece servicios integrales de comunicación, puede ofrecer servicios especializados a cada cliente, cuenta con clientes y socios fuertes que son de empresas mexicanas importantes con solidez financiera. Otra fortaleza es que Intélate empieza a ser reconocida como empresa líder entre la competencia.

Estos son factores integradores debido a que podría mantener unida a la organización, pero su fortaleza externa debe reforzarse con sus ventajas internas como personal capacitado y profesional; 90% de los empleados son egresados de carreras universitarias con formación periodística, económica, sociológica, política, comunicativa, entre otras carreras, lo que habla de un nivel de conocimiento que debe mantenerse en los empleados y alentar el desarrollo académico.

Por otra parte, también existen líderes capaces de dirigir la organización hacia la eficiencia, como el director general quien es democrático y participativo, pero lo único que hace falta es fomentar en su equipo cercano de trabajo un cambio de actitud hacia el empleado para que empiecen a tomarlo en cuenta para implementar formas de trabajo con mayor funcionalidad.

En el siguiente punto, se presentará el proyecto organizacional en el que se proponen los planes, programas y productos comunicativos que se deben tomar en cuenta para resolver las desventajas que se encontraron y aprovechar las ventajas localizadas

3.1.1. PROYECTO ORGANIZACIONAL

El proyecto organizacional que se propone para Intélate consiste en modelar una cultura organizacional que cohesione a los miembros del sistema por medio de rasgos culturales, como un liderazgo bien implementado, teniendo como base una adecuada comunicación fundamentada en el ideario organizacional que permita la participación de los integrantes hacia un objetivo en común, promueva el conocimiento o desarrollo profesional y provea de información indispensable para el desarrollo del proceso de producción ideal.

El nombre que se ha determinado para este proyecto organizacional es el siguiente: Intélite: *¿Cómo transitar de una organización eficaz a una organización eficiente a través de la comunicación?*

El objetivo de este proyecto a corto plazo es hacer uso de la comunicación para articular actividades, tomando en cuenta las experiencias previas y fortalezas de la organización, es decir, lo que ha funcionado, para orientar los esfuerzos en lograr la especialización. El objetivo a largo plazo consiste en implementar una cultura organizacional que permita la cohesión y participación de los miembros hacia un objetivo en común. La **finalidad** de este proyecto es lograr que la empresa retome las ventajas que la han fortalecido e implemente una cultura corporativa que le permita ser eficiente a las demandas del entorno.

La razón para elaborar este proyecto o **justificación** específica es que en Intélite no existe integración entre los grupos formales debido a que no se conocen los objetivos hacia los que se dirige la empresa, no se toma en cuenta las necesidades del capital humano y la comunicación no se observa como un elemento para mediar los intereses de los actores y por ello existe tanto descontento entre sus miembros quienes no encuentran razones que los integre al conjunto organizacional.

Todo esto también se ve reflejado en la forma en que Intélite atiende las necesidades de sus clientes, por lo que se considera que una buena situación interna traerá como consecuencia una mayor productividad y mejores respuestas a estímulos externos

La **estructura organizacional** de Intélite requiere de encontrar estabilidad; en sus cuatro años de existencia no han tenido tregua las reestructuraciones, esto se debe al interés del por abarcar cada vez más campos de la comunicación y el crecimiento acelerado de la empresa, lo que ha traído consigo la necesidad de contratar más personal para que trabajen en dichas áreas.

El problema es que no se realizó debidamente una planeación de cómo debían organizarse estas áreas, todo se ha hecho sobre la marcha y se ha tenido que echar mano de recursos poco adecuados para un buen desempeño. Esto también ha traído consigo que no se puedan especializar los procesos de producción, es decir, se trabaja para sacar la chamba, pero no ha existido tiempo suficiente para pulir esos procesos y volverlos eficientes.

Ante esto, se hace necesario que la empresa, o más bien sus directivos, dejen de abarcar tantas áreas y empiecen a especializarse en las áreas que mejores rendimientos les han brindado, como Intélite Medios, que hasta ahora ha sido el sustento económico de todo el corporativo y se ha descuidado a su personal, los salarios, los procesos de producción, capacitación, recursos materiales, entre otras cosas.

Dentro de la empresa, se debe empezar a poner en marcha la definición de las fronteras de cada empresa del corporativo, así como redefinir las líneas de intercambio de información entre las mismas para conseguir una estructura que permita la comunicación funcional entre los miembros.

Una vez estable la estructura de Intélite, el **funcionamiento adecuado** dependerá de una revisión de todos los problemas que se originan para eliminar gradualmente las causas que los originan y rescatar los procedimientos que si estén cumpliendo con el objetivo. En cuanto a los procesos de producción, se considera que son los convenientes para el tipo de información que se procesa.

Lo que si es indispensable es que se lleven a cabo con la cantidad de personal que se necesita y los recursos tecnológicos ideales para la tarea y por su puesto permitiendo que la información fluya a todos los niveles que debe llegar, ya que es otro insumo indispensable para el proceso de producción.

En cuanto a sus planes de desarrollo, Intélite está en proceso de crear una Unidad de Monitoreo Regional (UMR) en Chihuahua, ya cuenta con una en el Estado de México y proyecta algunas otras en el interior de la república. En el DF, en estos momentos, todo el interés está puesto en el nuevo canal de televisión de la empresa, en el cual se transmiten seis programas con contenidos como economía, política y noticieros, el cual se transmite por PCTV en Cablevisión.

Dentro de las UMR, el subgerente de Capacitación de Intélite Medios es el encargado de capacitar a los nuevos analistas en los distintos estados en donde se abren estas unidades, lo que origina que se desplace a ese estado y como no hay más personal que capacite en el DF, se descuida esta área.

Ocurre lo mismo en el caso del nuevo canal, porque a pesar de que se contrató nuevo personal, muchos empleados que formaban parte de Intélite Analiza fueron llevados a trabajar para la redacción del canal, ocasionando que sus funciones originales se hallan adjudicado a otros editores doblándoles la cantidad de trabajo.

Lo que tienen que tomar en cuenta los directivos de Intéllite es no descuidar ciertas empresas por echar a andar nuevos proyectos, es necesario que se garantice la calidad de los servicios que se ofrecen en general y seguir reinvertiendo en estos porque son los que han aportado recursos para poner en marcha sus planes.

3.1.2. VOCABULARIO RECTOR

El vocabulario rector es la terminología, las palabras, frases o temas que deben apuntalar el proyecto organizacional, en el caso de Intéllite, este vocabulario debe estar construido con base en el conjunto de valores que deben compartir los empleados de la organización, al igual que las frases que comprenden su visión y misión, es decir, su ideario organizacional.

De los valores de Intéllite en los que se debe reforzar el discurso es el Conocimiento y la Honestidad. El conocimiento entendido como darle al empleado las armas necesarias para desarrollar eficazmente su trabajo, así como pulir el conocimiento que deben tener los líderes de la organización para leer las situaciones que se generen dentro y fuera de su organización.

La visión de Intéllite es ser una empresa que concentre la información de todos los medios de comunicación y transformar con ella productos y servicios que proporcionen conocimiento a sus clientes y a la sociedad en general, por ello es que debe estar atento a la vez en producir conocimiento entre sus empleados. En cuanto a la honestidad, ésta debe estar presente en los discursos de los líderes al dirigirse a los empleados, hablarles con la verdad sobre lo que deben esperar de la empresa hasta dónde podrán desarrollarse y no crearles falsas expectativas.

Sobre la misión, que consiste en Contribuir al Desarrollo Personal de los empleados, debe ser una de las prioridades porque si se encuentran bien dentro de la organización, se comprometerán más con la misma y todo su esfuerzo lo dedicarán a cuidar los intereses de todos los puestos que son sus propios intereses. El desarrollo del personal no sólo comprende el darle trabajo a una persona sino entender sus diferencias, conocer sus inquietudes y todo lo que pueda aportar para lograr el objetivo común.

Otros valores que se deben tomar en cuenta para el ideario organizacional es la unión o trabajo en equipo, en una palabra, la cohesión de los miembros cuya labor

esté orientada a la obtención de un objetivo en común. Esta dos ideas serán la principal meta del proyecto organizacional que se ha propuesto.

3.1.3. PLANES ESTRATÉGICOS

Los planes que se proponen para resolver los problemas anteriormente expuestos son cinco y con ellos se pretende englobar estos conflictos relativos a la cultura organizacional del corporativo, que tienen que ver con problemas en todas las áreas investigadas y diagnosticadas de este sistema.

- **PLAN 1:** El líder debe buscar el consenso con sus subordinados, negociar con ellos y convencerlos de que sus decisiones beneficiarán a toda la organización. Para lograr dicho consenso tiene que escuchar sugerencias, así como necesidades e inquietudes y a la vez construir sus mensajes con significados comunes para dialogar con todos los empleados.
- **PLAN 2:** El director general, los directores de empresa, así como los subgerentes deben transmitir el ideario organizacional compuesto de valores, misión, visión objetivos a todos y cada uno de los empleados, así como promover con el ejemplo dicho ideario. A parte de la cohesión de los miembros, ésto le permitirá al empleado saber qué hacer, cómo hacerlo, para qué hacerlo y para quién.
- **PLAN 3:** Es necesario crear canales adecuados de comunicación para hacer llegar los mensajes a todos los miembros de la organización, así como a sus clientes y socios. Para ello es necesario emplear instrumentos comunicativos que garanticen la recepción del mensaje y a la vez produzca la retroalimentación en ambos sentidos.
- **PLAN 4:** Se debe capacitar al personal, reconocer sus aciertos y promover su desarrollo profesional, además de tomar en cuenta sus proyectos que beneficien a la empresa y los comprometa cada vez más con la misma.

Como vemos, el plan 1 tiene el objetivo de solucionar el liderazgo autoritario buscando el estilo de líder necesario para cada situación que se presente. además de alentar la participación entre los empleados de Intélite, la cual actualmente es nula por su actitud totalmente apática, pero sin dejar a un lado el elemento

comunicativo para transmitir de una forma adecuada la información que necesitan sus empleados. El plan 2 propone que los líderes transmitan el ideario organizacional y explicar lo que el empleado está comprometido a realizar, lo que solucionaría la falta de claridad existente en la organización.

El plan 3 propone una solución estructural que mejoraría los flujos de información en la empresa y la utilización adecuada de instrumentos comunicativos; este plan tiene dos tipos de objetivos: uno interno y otro externo, el primero pretende mejorar los flujos de información al interior de la empresa y el segundo mejorar los flujos de información entre los miembros de Intélite y su entorno.

Finalmente, el plan 4 propone desarrollar el conocimiento entre el personal por medio de la capacitación, el reconocimiento de sus aciertos y además incitar la creación de un compromiso más sólido entre trabajador y empresa.

3.1.4. PROGRAMAS COMUNICATIVOS

A continuación se exponen los programas comunicativos que se deben poner en acción para cumplir cada plan estratégico del proyecto organizacional que solucione los conflictos más relevantes en el corporativo Intélite.

PLAN 1

- **PROGRAMA 1:** Analizar a través de reuniones formales e informales, en grupos de discusión, los intereses de los grupos, para determinar qué tipo de liderazgo funciona con un grupo determinado ante una situación específica. El objetivo es que los directivos o autoridades de la organización conozcan los intereses, gustos o inquietudes, así como capacidades de sus empleados para saber cómo plantear sus estrategias de convencimiento, cohesión, participación o de logro de acuerdos entre los miembros
- No todas las personas o grupos de trabajo son iguales, por lo que tendrán que dirigirlos de forma distinta
- Las reuniones formales se pueden realizar semanalmente para conocer los problemas a los que se enfrentan los empleados y lo que cada uno propone como solución. Posteriormente evaluar la viabilidad de las propuestas e informarles sobre el resultado de dicha evaluación.

- El objetivo es alentar la participación de los trabajadores y tomar en cuenta su opinión porque conocen lo que sucede directamente y podrían ofrecer soluciones efectivas al conflicto.
- Para esto se debe eliminar el doble discurso que los directores tienen con sus empleados, es decir, que las acciones coincidan con el discurso poniendo en práctica el valor de la honestidad para generar confianza entre ambos grupos.
- Las reuniones informales dependerán de las inquietudes del grupo, pero pueden variar desde una actividad deportiva hasta una comida en un sitio apto para entablar diálogo.
- **PROGRAMA 2:** Los directores y subgerentes deben estar capacitados acerca de la importancia de la comunicación dentro de la organización, que les permita utilizarla como un instrumento para lograr la eficiencia, solucionar problemas internos y externos y tomar en cuenta las diferencias del otro para mediar representaciones.

PLAN 2

- **PROGRAMA 1:** Para el personal nuevo, crear un curso de inducción en el que se explique cada valor de la empresa, el cual debe ser tomado en cuenta al desempeñar su labor, así como transmitir el mensaje de la misión y visión que tiene la organización para que se sientan parte de ella. En este curso también debe explicárseles la conformación de la empresa y a quién dirigir sus dudas o sugerencias.
- Dentro del proceso de selección que se realiza a los aspirantes, es necesario abrir un espacio para explicar a los candidatos a qué se dedica la empresa, a quiénes ofrece sus servicios y cuáles son las políticas que deben seguir para laborar ahí y sobre todo incluir una práctica que tenga como objetivo que los aspirantes tengan contacto con el ideario organizacional y conozcan lo que la empresa necesita de ellos.
- Con el personal que ya tiene cierta antigüedad, se tiene que revisar el ideario organizacional para determinar su grado de identificación con el mismo. Si este no es el caso, organizar espacios para que cada empleado haga sus propuestas sobre las modificaciones que debe sufrir, evaluar dichas propuestas y comunicar a todos el resultado.
- El sondeo se puede realizar por cada coordinación de área, al igual que las propuestas. Para ello, el coordinador se reunirá con su equipo de trabajo y les pedirá que por escrito evalúen su identificación con el ideario y si no es así, les pedirá que también anoten su propuesta.

- Al final del ejercicio en cada coordinación, el personal encargado, en este caso Recursos Humanos de cada empresa del corporativo, analizará las semejanzas y similitudes del sondeo.
- **PROGRAMA 2:** Realizar reuniones por empresa para explicar la situación específica de la misma y porqué fue necesario la división de Intélite en siete subsistemas diferentes. Explicarles a los empleados a qué tipo de obligaciones están sujetos, así como de los derechos que gozan. Dichas reuniones también pueden servir para informar de cualquier situación que afecte o beneficie a la empresa, así como informarles sobre los clientes para los que se trabaja y la situación financiera real por la que atraviesa la organización.

PLAN 3:

- **PROGRAMA 1:** Habilitar departamentos en cada empresa en donde se canalicen requisiciones de clientes, así como puntos de intersección con otras empresas y que a la vez canalicen las sugerencias y necesidades de los empleados en un departamento de comunicación que se divida en externo e interno. Por otra parte, se deben eliminar o disminuir el uso de instrumentos comunicativos inadecuados e implementar los eficientes.

PLAN 4

- **PROGRAMA 1:** Capacitar a los líderes para que cuenten con las armas para dirigir y estimular a su personal. Deben conocer las características de un líder ideal y crear consciencia de que, dependiendo la situación y el grupo al que se dirijan, tendrán que emplear estrategias diferentes
- **PROGRAMA 2:** Establecer ritos de premiación o reconocimiento a los empleados que hayan contribuido con su trabajo a lograr el objetivo económico de la empresa. El premio consistirá en entregarles un premio económico o días de descanso.

3.1.5. PRODUCTOS COMUNICATIVOS

Los productos comunicativos que a continuación se exponen, tienen el objetivo de explicar paso a paso las acciones que se deben realizar para llevar a cabo los programas propuestos, estos pasos engloban el procedimiento de la elaboración y

aplicación de las acciones, así como la forma de lograr consensos entre los actores para que se pongan en marcha estos programas. Los productos que se proponen para ejecutar los programas de comunicación son los siguientes:

PLAN 1 - PROGRAMA 1

- **PRODUCTO 1:** El tipo de proceso comunicativo que se debe emplear es la interacción grupal debido a que se va a realizar un grupo de discusión sobre Los conflictos laborales. Los resultados de dicho grupo deberán estar contenidos en un informe que se entregará a autoridades y empleados para legitimar su aplicación. En el caso de las propuestas de solución, también se debe entregar un informe sobre su evaluación.
- Para la realización de dicho grupo es necesaria la presencia de un profesional que medie la discusión, observe y concluya el análisis de cada postura.
- En cuanto a las reuniones informales, ya sean actividades deportivas, un convivio o una comida entre los trabajadores, se deben reafirmar los valores e ideario de la organización con discursos de bienvenida o en artículos como uniformes, playeras, vasos, plumas, entre otras cosas, que permitan al trabajador sentirse tomado en cuenta y recordar la reunión.

PLAN 1 - PROGRAMA 2

- **PRODUCTO 2:** para cumplir con este programa se pueden organizar cursos con expertos en comunicación organizacional o seminarios para cada tipo de autoridad existente en la empresa. Se necesita material de apoyo como libros relativos a la comunicación y liderazgo, videos y gráficos de apoyo. A mismo tiempo se tendrá que evaluar la capacidad comunicativa de cada autoridad.
- Con este producto comunicativo también podemos cubrir el programa 1 del Plan 5, el cual consiste en la capacitación de líderes, cuyo curso puede ser impartido también por expertos en comunicación organizacional, sólo que enfocado en las habilidades y recursos con que cuenta un líder

PLAN 2 – PROGRAMA 1

- **PRODUCTO 1:** Para la impartición de cursos, se hace indispensable la elaboración de material didáctico, en este caso, como se trata de dar a conocer el ideario de la organización, se debe hacer especial énfasis en el mensaje y

los colores institucionales. También se tendrán que elaborar presentaciones con software, los cuales se pueden mostrar en los proyectores de las salas de junta de Intéllite.

PLAN 2 - PROGRAMA 2

- **PRODUCTO 2:** Después de que se decida cuál será el ideario, se deberá transmitir los resultados a través de informes y un evento especial en el que se presenten y se explique cómo se realizó la elección.
- Para que el personal participe motivado en este ejercicio, se puede otorgar algún reconocimiento a la coordinación que presente un mejor proyecto, el cual se entregará en un evento especial, en el que se presentará al demás personal el nuevo ideario y se explicará como se realizó la elección.
- En caso de que no se pretenda modificar, se debe explicar el ideario existente actualmente y el porqué se hace indispensable que se adopte al desempeñar el trabajo.
- No basta con imprimirlo en mousepads, camisetas o cuadros institucionales como actualmente se tiene, si realmente existe el interés por ponerlo en marcha, la entrega del ideario debe ser individual y explicado en un evento de transmisión masiva.
- **PRODUCTO 3:** Las reuniones para transmitir la información deben ser por empresa, cuyo director sea el que comunique la situación. Se tendrá que organizar por diferentes turnos para que puedan acudir todos los miembros, la diferencia de las reuniones que se hacen actualmente será la retroalimentación entre los empleados y los directivos. El tipo de proceso comunicativo deberá ser de interacción grupal.

PLAN 3 – PROGRAMA 1

- **PRODUCTO 1:** En las empresas donde existen estos departamentos, hace falta delimitar funciones de comunicación externa, es decir las interrelaciones con otras empresas y con los clientes, así como las funciones de comunicación interna en las que se concentren las propuestas de los empleados y sean los encargados de difundir cuestiones que afecten o beneficien a la empresa. El tipo de proceso comunicativo puede variar según sea el caso.
- Estos departamentos estarán encargados de organizar las reuniones formales y eventos que involucren a todos. También pueden convertirse en mediadores

de representaciones entre los empleados y los líderes o autoridad, siendo un transmisor de ideas comunes o un espacio neutral de soluciones de conflictos para cuidar que los flujos de información no tengan cuellos de botella y se retroalimenten las partes.

- Los departamentos deberán estar formados por profesionistas especializados en comunicación organizacional, pero que a la vez conozcan todos los procesos de transformación de los departamentos, áreas o empresas con las que tendrán contacto.

PLAN 4 – PROGRAMA 2

- **PRODUCTO 2:** Retomar el seguimiento diario que se realizaba hace algunos meses de las notas capturadas, para verificar que no se tuvieran errores y premiar la calidad laboral con un mejor salario, bonos de compensación o días de descanso. Este programa se aplicará únicamente a analistas y coordinadores de Intélite Medios.
- En Intélite Medios, existe un sistema de calidad, el cual se utiliza para evaluar el trabajo de cada analista, ya que dicho sistema permite dar cuenta de la puntualidad del empleado, el desfase entre cada nota, la redacción, título, clasificación y valoración de la información, sin embargo, dejó de utilizarse por disposición del nuevo director, por lo que se propone retomarlo para contar con una fuente confiable que permita hacer una distinción entre el trabajo de todos los empleados y arroje resultados que faciliten la recompensa al mejor.
- En cuanto a subgerentes, se tendrá que reconocer su trabajo después de evaluar la cohesión de sus áreas a cargo, cumplimiento de expectativas y eficiente solución de contingencias que se presenten.
- Para ello también puede utilizarse el sistema de calidad y comparando los resultados entre las diferentes subgerencias para determinar en cual se registró la mayor productividad.

4. CONCLUSIÓN

En el corporativo Intélite se encontró una serie de problemas que tiene que ver directamente con la cultura que sus integrantes han construido a lo largo de su veloz crecimiento, la cual dependen en gran medida de los líderes que dirigen este sistema ya que, como lo analizamos durante este capítulo, son ellos los que con su forma de ejercer su autoridad o formas de trabajo particulares constituyen un ejemplo para todos los miembros de la organización.

La cultura dentro de este sistema está formado por el conjunto de subculturas que se han creado por cada empresa del corporativo y a su vez por cada grupo o área de trabajo existente. No es que se considere negativo este hecho, pero si es una muestra de la falta de recursos que integren todas las acciones hacia un objetivo en común, lo cual se refleja invariablemente en el proceso productivo y la respuesta al entorno principalmente en los productos o servicios que se ofrecen a los clientes. Hasta el momento, este hecho no ha degenerado en una crisis visible como lo podría ser una mala retribución financiera o un quiebre organizacional entre las cabezas de la organización, sin embargo, a la larga esta falta de cohesión podría traer consecuencias desfavorables para los intereses de los que dirigen esta empresa.

El objetivo de este trabajo de investigación ha sido el de señalar los conflictos existentes como una alerta en donde se tienen que volcar los esfuerzos para evitar llegar a situaciones extremas también constituye un medio para ofrecer desde, el punto de vista comunicativo, posibles soluciones. Lo único que haría falta es el interés de los directivos por poner en marcha estas propuesta y considerarlas como una inversión que a la larga les traerán mayores beneficios en todos los aspectos.

Cabe mencionar que los rasgos característicos encontrados en el diagnóstico que se realizó no son únicos en esta organización, es decir, se pueden encontrar en la mayoría de las organizaciones mexicanas. El centralismo que se vive en Intélite, descrito como la concentración de decisiones en la dirección general, es un problema recurrente en otras empresas y según Jaime Pérez (2002:3) esto es consecuencia de las características y dinámicas propias de un sistema político en donde se observa la lucha y conservación del poder desarrollado con ciertos matices de tipo militar y nada parecido a un orden o sistema de carácter productivo.

El poder es entendido como énfasis en el control y la obediencia o como el afán de hacer más y más con la cantidad mínima de recursos, aunque esto no signifique realizar un trabajo con calidad. Esto es lo que ha contaminado a la gran mayoría de las empresas provocando fragmentación por la lucha interna tan fuerte que existe por obtener mayor poder.

Las organizaciones mexicanas también se enfrentan al reto de competir dentro de la economía globalizada y por esto crece aún más la necesidad de un cambio en la actitud de sus directivos a una mayor integración de sus sistemas, así como la participación activa en decisiones de todos los elementos para contar con la fortaleza que brinda la cohesión y competir de manera efectiva en el ámbito internacional.

C O N C L U S I Ó N

"La comunicación diseñada según un propósito, genera espíritu porque tiene claros orden, disposición y sentido. Saberse comunicados es reconocerse como interdependientes. La comunicación organizada es parte del proceso que permite un mayor control sobre el destino que en una empresa conviene" (Ávila;2001:61).

El análisis de la comunicación organizacional que se realizó en la empresa Intélite Medios con el fin de encontrar los conflictos entre sus miembros al interactuar cotidianamente y con base en esto proponer soluciones viables que ayudaran a elevar la productividad de esta organización, fue el principal objetivo que persiguió este trabajo de investigación, sin embargo, fue casi imposible dejar de cruzar la línea que divide a este subsistema de todo el corporativo Intélite, compuesto por otras empresas que viven constantemente interrelacionadas entre sí y que por lo mismo comparten, entre otras cosas, origen, dirección, reestructuraciones e inclusive similares problemas comunicativos.

Fue necesario más que una mirada analítica dentro de este sistema en constante reestructuración para armar el rompecabezas de subculturas que cohabitan en Intélite para poder plasmarlos en este reporte de investigación y dar elementos al lector para que comprendiera las entrañas de esta compleja, ambigua y paradójica organización. Compleja por el alto número de interrelaciones que son necesarias dentro de Intélite para producir servicios: ambigua debido a que el discurso de sus directivos ante sus empleados no coincide con sus acciones y paradójica porque a pesar de contar con numerosos conflictos internos, actualmente se posiciona como la mejor oferta en el mercado en soluciones de comunicación estratégica.

Intélite actualmente es una empresa que tiene un futuro promisorio y cuenta con los recursos necesarios para ser la organización más fuerte entre la competencia que ofrece servicios similares. sus directivos han tenido el coraje y la habilidad para tener un crecimiento veloz sin temor a equivocarse y esa es la fuerza que necesitan para continuar por el sendero de los triunfos empresariales. Indudablemente, han tenido equivocaciones y de ellas han aprendido a hacerse inmunes, sin embargo, sólo les falta tomar en cuenta un pequeño detalle: el factor humano que sustenta todas sus expectativas de realización.

La existencia de una comunicación organizacional estructurada y transparente, como hemos visto a lo largo de este trabajo, es la herramienta que hace falta

dentro de esta empresa para contar con el compromiso incondicional de los empleados que habitan en Intélite y que en general han perdido confianza, interés y responsabilidad al desempeñar su trabajo, sobre todo en las áreas operativas que sostienen el proceso productivo. De nada servirá proyectar al exterior una empresa de primer nivel, si en su interior se continúa laborando con un sistema de trabajo mecanicista, sin interés por el factor humano, ni motivación que desarrolle plenamente sus capacidades.

Las experiencias obtenidas durante la realización de este estudio son invaluable, de la organización Intélite aprendí que el trabajo de cada uno de sus miembros, por más sencillo o irrelevante que parezca, es parte esencial del proceso productivo y aprendí lo necesario que es transmitirle a ese empleado el valor de su trabajo para que día a día lo realice cada vez mejor. Aprendí a reconocer que uno de los principales factores que mueve a los seres humanos a actuar de una u otra forma es la necesidad de adquirir poder y dominio sobre otros para mantener un sitio.

De mis superiores en el aspecto laboral, principalmente de los subgerentes de Medios Electrónicos y Capacitación, aprendí la importancia de luchar diariamente por demostrar la capacidad profesional, por realizar un buen trabajo a pesar de las contrariedades y obstáculos y conseguir un puesto a base del esfuerzo y calidad en el desempeño de cada actividad por mínima que esta fuera. Del director general del corporativo Intélite, aprendí a admirar su fortaleza, interés por sus empleados, visión en los negocios y hasta llegué a sentir como propias las expectativas que tiene de convertir esta empresa como un centro generador de conocimiento.

De mis compañeros de trabajo, aprendí la necesidad de trabajar en equipo y de ayudar al otro con sus actividades si éste tiene una sobrecarga de trabajo, puesto que el esfuerzo será menos si nos mantenemos unidos y nos ayudamos mutuamente a crecer como área, como profesionales, pero sobre todo como seres humanos. En mis compañeros de trabajo encontré la fuerza para seguir adelante a pesar de que las condiciones laborales no fueran las óptimas y encontré grandes amigos que llenan parte de mi vida con su forma de ser tan especial.

Aprendí que el entorno de la organización es el que provee a las organizaciones de todos los insumos necesarios para producir y también en donde se comercializan los productos, puesto que ahí se encuentra la sociedad a la que servirá la empresa, pero también aprendí la importancia de una adecuada lectura

de la información que se recibe del exterior en el interior de la organización, para no responder de manera impulsiva a los estímulos del entorno sino de forma razonada, consciente de las consecuencias positivas y negativas que traerá consigo esa respuesta. Aprendí que debo aplicar esta forma de responder a los estímulos de mi entorno para evitar conflictos interpersonales con otros seres y sobre todo a emplear la comunicación para entender las necesidades del otro.

El haber realizado este trabajo de investigación cambio radicalmente mi forma de ver a Intéllite, en vez de sólo juzgar la "malas condiciones laborales en las que me encontraba", comencé por entender el por qué se tomaban ciertas decisiones que posiblemente afectaban mis intereses y comprender que tal vez la empresa no ha cumplido las expectativas laborales de muchos, porque posiblemente tampoco hemos cumplido con las expectativas que la empresa tenía de nosotros. Es una relación de correspondencia en la que ambas partes deben luchar por un objetivo común.

Intéllite ha sido, y posiblemente será, el trabajo más relevante de mi vida laboral porque, aparte de ser mi primer empleo formal y ser el lugar en donde he adquirido muchos conocimientos y pulido otros que no se desarrollaron a lo largo de mi formación profesional, es en donde he abierto los ojos a la realidad de lo que significa ser empleado de cualquier organización en México; en donde se me abrieron las puertas para realizar una tesis profesional y en donde encontré la pasión por hurgar en las entrañas de una organización para entender el porqué de sus conflictos productivos

Sin duda, al revisar este trabajo se puede encontrar un tanto reducido el campo de estudio, consecuencia del corto tiempo de investigación que se tiene al cursar un seminario-taller de titulación con estas características y entregar un reporte de investigación con tantos elementos teóricos y herramientas metodológicas empleadas, sin embargo, considero que se cumplió el objetivo que se tenía al inicio de este proyecto, el cual consistió en demostrar la importancia de la existencia de un mejor proceso comunicativo dentro de esta organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. ABRAVANEL, Allaire, et. al. Cultura Organizacional. Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos. Legis Editores, Bogotá, 1992.
2. ÁVILA GUZMÁN, Xavier. De la Cibernética a la Organización Comunicante. En Cuadernos del colegio No.1, 1997.
3. ÁVILA GUZMÁN, Xavier. et. Al. La Organización Habitable. Media Comunicación. México, 2000.
4. CROZIER Y FRIEDBERG. El Actor y el Sistema. Alianza Editorial Mexicana. México, 1990.
5. D. ÁPRIX. La Comunicación, Clave de la Productividad. Limusa Noriega, México, 1992.
6. DENISON, Daniel, Cultura Corporativa, Legis Editores, México, Colombia, 1991.
7. Etzioni, Amitai y EVA (Comps.) Los Cambios Sociales. Fuentes, tipos y consecuencias. Trad. Firentino M. Torner. la Ed., 3ª Reimp., México, FCE, 1984, 455 p.
8. FERNANDEZ COLLADO, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. Trillas. México, 1991
9. FLORES F. Carlos. Inventando la Empresa del Siglo XXI. Hachete. Santiago, 1989.
10. Homs, Ricardo, La Comunicación en la Empresa, grupo editorial Iberomérica, México, 1998.
11. IBÁÑEZ, Jesús. La Investigación en Segundo Orden, en suplemento Anthropos No.22

12. JOHANSEN B. Óscar. La Comunicación y la Conducta Organizacional. Diana. México. 1979
13. JOS S. MÉNDEZ, et. al. Dinámica Social en las Organizaciones. Mc Graw Hill. México, 1990.
14. DE KRAS. Eva S. Cultura Gerencial. México-Estados Unidos, Grupo Editorial Iberoamerica.
15. Mayntz, Renate. Sociología de la Organización. Trad. José Díaz García, 1ª. Ed., 5ª. Reimp., Madrid, Alianza Universidad, 1990, 188 p.
16. MARTÍN SERRANO, Manuel. Teoría de la Comunicación. México. ENEP Acatlán, 1992.
17. MARTÍNEZ, Emilio. Herramientas Estadísticas Básicas, versión Mimeo. Gráficas La Prensa. Junio de 1995.
18. Marx, Carlos. El Capital. Crítica de la Economía Política. Trad. Wenceslao Roces, vol. I, 2ª. Ed., 7ª. Reimp., México, FCE, 1975. 771 p.
19. MARTÍN SERRANO, Manuel. Teoría de la Comunicación. México. ENEP Acatlán. 1992.
20. MORGAN, Gareth. Imágenes de la Organización. México, Alfaomega/RA-MA, 1991, 411 p.
21. OLMSTED, M.S. El Pequeño Grupo. Paidós. Buenos Aires, 1966.
22. ORTI, Alfonso. La Apertura y el Enfoque Estructural: La entrevista abierta semidirectiva y la discusión de grupo en: Análisis de la Realidad Social, Métodos y técnicas de investigación. 1982.
23. PÉREZ, Dávila, Jaime. Diversidad y Comunicación. Elementos para una Planificación Global de la Comunicación. 7 de julio – 13 de octubre de 2001.
24. PÉREZ, Dávila, Jaime. Imágenes de la Organización. Taller de investigación. Tema 6. La comunicación y la cultura en las organizaciones.

25. PÉREZ, Dávila, Jaime. Imágenes de la Organización. Taller de investigación. Tema 7. Diseño de estrategias y conclusiones finales.
26. PÉREZ, Dávila, Jaime. Recursos Culturales de la Organización. Abril, 1998.
27. PONCE, Guzmán María Guadalupe. Trabajo en Equipo. Auditoría Comunicativa y Análisis Organizacional de la Empresa: Ediciones Fiscales e ISEF. Asesor Lic. Jorge Pérez Gómez, Acahualtán, Estado de México, 1998.
28. REVILLA, Mario. Comunicación y Reproducción Innovadora, Tesis de maestría inédita. 2001.
29. ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. Trad. Rosa Ma. Rosas Sánchez, 3ª. Ed., México, Prentice Hall, 1991, 568 p.
30. RUÍZ, Olabuénaya, José Ignacio. Sociología de la Organización. Universidad de Deusto, España, 1995.
31. SALAMAN, GRAEME Y THOMPSON, KENNETH. Control e Ideología en las Organizaciones. Trad. Martha Merodio, México, FCE, 1984, 367 p.
32. SCHEIN, Edgar H. Psicología de la Organización, Trad. Víctor E. Cruz Cardona, México, Prentice Hall, 1982, 252 p.
33. TOUSSAINT, Florence. Crítica de la Información de Masas. Trillas. México, 1997.
34. ULLOA H., Adriana. La Comunicación, Más que Una Habilidad Para el Trabajo de Grupo. en Cuadernos del Colegio No.1. 1997
35. WILKIN, Y. et. al. La Nueva Comunicación. Kairos. Barcelona. 1987.
36. ZEA, Leopoldo. Cuadernos Americanos, México en los retos de la globalización. MÉXICO, 1998.

HEMEROGRAFÍA

LA JORNADA. México, 31 de diciembre de 1997, página 17, 20 y 52.

SITIOS DE INTERNET

1. www.intelicast.net.mx
2. www.pass.es/intro/c-histo.htm
3. www.cegs.itesm.mx/hdem/globalización/index.ht

A N E X O 1

ANÁLISIS DEL ENTORNO DE INTÉLITE

ENTREVISTA CON EL DIRECTOR GENERAL DE INTÉLITE

¿QUIÉN ES RODOLFO SANDOVAL?:

- Soy abogado, egresado de la Facultad de Derecho de la UNAM, después de ahí, siendo constructor, tenía una constructora dedicada a caminos y mano de obra, me llamó la actividad política, que iba de acuerdo a los ideales que tenía en la facultad de derecho, en donde fui consejero por la facultad de derecho y ahora presidente de mi generación.
- A partir de esto conocimos en aquella época al licenciado Alfredo del Mazo, que era candidato del gobierno del Estado de México, a quien yo fui a ver para que me dieran chamba y obras.
- Pero finalmente cuando estábamos dentro de esto, no tenía cabida este espacio dentro del proyecto y tenía un sentido de congruencia y vocación que nos hizo claudicar a la parte de empresario y nos sumamos a un proyecto estatal, que fue en su momento vanguardista que potencializó un estado y cambio una manera de ser en la entidad.
- Participamos con él en diversos ángulos, como su secretario particular un buen tiempo.
- Después me fui a estudiar a George Town University el Diplomado de *Gobierno (Política con John Balley)*, después regresé como director de Asuntos Internacionales y a partir de ahí tuve la oportunidad de irme a Bruselas como responsable político de la misión de México ante la Unión Europea, México, Bélgica y Luxemburgo y establecer una relación que realmente no existía con el Parlamento Europeo.
- Ahí fue donde contacté y entendí todos estos procesos de transformación que implica la globalización en la realidad.
- Me tocó ver el papel tan activo de España dentro del seno de la Unión Europea en su integración plena, me tocó ver como cayó el muro de Berlín, una serie de aspectos que desde aquí no se veían con el mismo enfoque que de allá y me tocó ser testigo y observador de todos estos cambios que se daban en el mundo, a partir de las regiones, y del propio proceso de integración de la Unión Europea y conocer los programas donde se unían los países en cuestiones de educación, agricultura, pero también de tecnología.
- Ahí empezamos a ver estos aspectos innovadores de la traducción simultánea, nueve lenguas y me tocó ver como funcionaba el minitel y la eficiencia que tenía a la hora de buscar direcciones y buscar contactos y toda esta parte, que fue lo que me movió para tratar de entender estos procesos de innovación a partir de la tecnología en el ordenamiento de procesos creados.
- Me invitaron, yo venía de George Town University, estudié en el exterior como una oportunidad muy interesante de estudio y regresé como director de Asuntos Internacionales de la Secretaría de Energía, Minas e Industria paraestatal en aquella época.
- Estuve cerca de tres años en Bruselas y fue una experiencia maravillosa en este contexto que te comento.
- Ahí fue donde descubrió ese interés por innovar en México y por poder acercar a Europa un conocimiento más real de México.
- También percibí que la idea de México que tenían en Europa no era acorde a la realidad, toda la serie de películas, de filmes de imagen era muy destructivo y también era injusto a la realidad del país, porque es cierto que ha habido cosas buenas y cosas malas.

- Yo no cumulgo en este momento con una ideología política, no creo en ninguna de las que están actualmente porque ninguna tiene un proyecto de país ni de ideología política.
- No me identifico en este momento con ninguna y lo puedo decir con objetividad, reconociendo todos los errores del desarrollo contemporáneo, viendo los ideales de la constitución de Carranza, cuando expuso los motivos de la Constitución de 1917 y viendo el momento de ahorita, es dramático ver que estamos en el punto donde partimos sin un avance real en la parte pragmática de todo este desarrollo.
- Llegue a Bruselas a entender y a ver a México desde afuera, y tuve la inquietud de crear lo que se llamaba Atis, para que abriera una alternativa de conocer directamente de los empresarios mexicanos, además información relevante sobre país, y que pudieran acceder a conocer que era México desde el punto de vista de los mexicanos.
- Cuando se implementó el minitel había escasez de papel, como las crisis que pasan por alguna razón, precios, sindicatos entre otras cosas, se dio una crisis de costo de papel y no era rentable el proceso de los directorios y aprovecharon para implementar una tecnología en donde ponían unas terminales que daban acceso en un principio a los directorios, pero el tener la organización y los datos, fue lo que empezó a dar realmente este juego de transmisión de información y video a partir de un mecanismo electrónico como este.
- En aquella época que regresé quedé muy frustrado de la experiencia de México, también al ver la realidad y conocer la burocracia en la infraestructura, realmente muy incipiente y sin embargo salieron cosas muy interesantes como un concepto.
- Me quedé con la inquietud y la necesidad.
- Después en mi propio desarrollo profesional, fui evidenciando cual era la necesidad ante la saturación editorial, ante la necesidad de la gente de tener una alternativa informativa y ante el propio desarrollo de la tecnología y fue donde vi mucho de oportunidad y donde empezamos a contruir Intélite, en donde la filosofía de la empresa es: crear información con valor o seleccionar información con valor y a partir de esta organización horizontal de la información, que ha ido creciendo en la muestra, a ser una de las muestras más completas a nivel mundial por lo representativo de esta muestra más importante en las regiones del mundo
- A partir de ahí, integrar todo esto y tener una integración vertical a partir de la investigación especializada de el factor de referencia de la historia para ubicar todos estos procesos.

¿CÓMO ERA EL ENTORNO EN ESE ENTONCES?:

- Se decidió el rumbo del país a partir de una economía de mercado, en donde la competitividad era una necesidad que rebasó a los mexicanos, en donde hubo una serie de aciertos y de errores, de acelerar procesos a los que no estábamos preparados, en donde lo industrial, en este momento conseguía créditos a 37%, mientras que en EU era de 7%, en Europa de 3% enfocados a la industria y el desarrollo y de repente pues aquí les decíamos pues vente a competir, vamos a hacerlo, es el momento, estamos sobre el tratado de libre comercio y de repente vino una crisis como la del 94 en la que mucha de esa gente que actuaron de buena fe perdieron sus patrimonio
- Esto fue lo que finalmente denominaría una ausencia de indicativos objetivos de la realidad de lo que implicaba esta competitividad y desarrollo.

- La necesidad que vemos de que nos ponen a competir en el sector agropecuario con Europa, que es un sector subsidiado, y con en EU, Cuando hay un subsidio y una protección como la que se plantea en estas regiones, es muy difícil competir. Por que el mercado no da.
- Son parte de los criterios que a nosotros siempre nos han inquietado y donde consideramos que es muy oportuno poder contrastar estas experiencias para poder enfocar y darle estos elementos a nuestros empresarios para la toma de decisiones.
- Hace 14 años, tuve una primera empresa que se llamó ATIS, en donde empezamos ente concepto incipiente, y donde tuvimos la representación de Infonet, que era la red telemática más importante del mundo con acceso a 160 países en lo que eran los protocolos X400, que era el correo electrónico en aquella época y en donde, de alguna manera, se empezaron a sistematizar todos los procesos corporativos.
- En aquella época, en corporativos como Nestle llegaban los vendedores, hacían un pedido, se conectaban al teléfono hacían el pedido, salía la factura y en ese momento ya estaba enviado el mensaje para el embarque de todo lo solicitado.
- Esta sistematización fue la que empezó a dar lugar a lo que implica esta nueva economía digital.
- Por el otro lado, la infraestructura se fue consolidando de una manera cada vez más importante y se legalizó también una red pública que tenía el gobierno de EU para la admisión de información confidencial que se liberó por los tiempos que marcaba la constitución de EU y se hizo pública y a partir de ahí surgió la red de redes que se llama internet.
- El proyecto de Atis yo lo traje de Europa y fui el director del proyecto. Era una empresa que se dedicaba a organizar la información en México, ponerla en inglés, poner directorios de empresas, poner bajo la ley de México, información sobre despachos de consultores, los despachos de abogados y contadores.
- La gente interesada en México en el exterior tenían una fuente alternativa para poder ver la realidad y encontrar la posibilidad y propiciar negocios a partir de alianzas, fusiones, entre otras cosas.
- Atis nos dio la inquietud de estructurar la información a partir de una metodología, el talento humano y la tecnología
- Esta empresa surgió en 1997 con un grupo de amigos nuestros que participamos en una campaña política con un sabor amargo de ver la realidad y la poca evolución que había en las instituciones políticas en aquel momento y decidimos jugar por otro lado y empezamos a retomar un concepto y un criterio distinto
- Empezamos en este negocio Cristina Sánchez, Francisco Gandara, Alejandro Cano, Verónica Muñoz, Pedro Cruz, Max Linares, Lourdes Mata, fundamentalmente, y después ya se integraron mas
- Primero éramos siete, después 17, después 64, luego 128, luego 167 y ahora somos 380 socios, porque tu formas parte de esta empresa y aquí somos rígidos, pero tú también eres muy rígida porque si tú estas haciendo un esfuerzo y pones tu mejor vocación para que tu empresa, donde tú vas a participar cuando tengamos utilidades, no te parece que alguien esté boicoteando o no siendo congruente con el ejercicio y lo que estas planteando tú
- ¿Quiénes toman las decisiones?, nosotros mismos y todo eso me gusta y me compromete porque tu esfuerzo se vera premiado a partir de este negocio, al que le vemos muchas posibilidades reales de que nos potencialize a nosotros mismos.
- La campaña para regente o jefe de gobierno el licenciado Alfredo del Mazo, a mi me sirvió para cerrar con un círculo político y cumplir con una relación afectiva con una persona que le tengo respeto por ser un hombre honesto, vertical, que le dio

resultados al país, pero que ya quedó un personal de él y yo con un proyecto completamente fuera del contexto y diferente en un rumbo distinto.

¿CON QUÉ CAPITAL INICIARON?

- Empezamos con nuestros ahorros, con un capital muy modesto.
- Empezamos a crearla todos nosotros y después empezamos a evolucionar a crear, crecer, empezamos con la confianza de algunos amigos que fueron nuestros clientes y empezó a darnos un dinamismo interesante.
- Llegó el momento en donde nos asociamos, porque se fundió el concepto con Grupo Carso, que nos hizo una capitalización importante, por 38%, nos inyectó un capital que no nos guardamos, si no que dijimos el dinero no es para guardarlo ni para tener una ventaja.
- Si creemos en un proyecto, le inyectamos todos los recursos al proyecto y esto nos ha dado la posibilidad de expandir nuestro desarrollo.
- Grupo Carso conoció el proyecto y le fue atractivo, lo cuestionó, lo vio, nos hicieron un estudio, el cual fue impecable y congruente con lo que dijimos, eso es lo que nos dio una posibilidad
- Consiste en una revisión de los estados financieros, las políticas planteadas, que la empresa está sana en todos los aspectos, fiscal, judicial, operativo y administrativo.
- El ISO es un proceso de certificación para las empresas y el otro es una auditoría para que no te hagan tonto a la hora de hacer una negociación que te engañe con información que no está bien sustentada
- El cuanto al sistema de captura, hemos tenido muchas tecnologías, pero lo importante del concepto lo hemos desarrollado nosotros mismos. El sistema de captura es totalmente un sistema de captura nuestra.
- Con los modelos que teníamos, sirvieron para crear un modelo sistémico y sistematizarlo. Lo primero que hay que hacer es tener tus procesos muy claramente planteados y simplemente automatizarlos.

¿CUÁLES HAN SIDO LOS PRINCIPALES CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN?

- Los principales cambios han sido la evolución a partir de los conceptos y la tecnología, empezamos haciendo síntesis después empezamos a ponerle valoración a la información y hoy estamos valorando conocimiento.
- Así como tú estas monitoreando, tu estas sacando información de los medios y estamos dando la interpretación, y confío en que lo estas haciendo bien. Esta información nos da una base muy interesante de alrededor de cinco mil cápsulas informativas diarias
- Una cápsula es una información que bajas una entrevista o una editorial de revista extranjera o un periódico nacional
- Esto nos hace una base de datos muy interesante que depura y contrasta lo que se está planteando alrededor de los temas y organiza los temas de esta forma.
- A partir de aquí entra otro proceso de análisis, en donde un especialista audita lo que tú estás haciendo y sobre esa tema le pone una estructura metodológica, en donde plantea la nota de coyuntura e integra todo lo que dice alrededor de esto, para hacerlo más simple en los propios temas, pero a partir de aquí, todos los días se está creando investigación a partir de la importancia de estas notas: el irte a contrastar las fuentes especializadas para estar editando la información e ir buscando el punto de referencia de la historia a partir de nuestra propia base de datos y otras fuentes en una parte que

llamamos inteligéncia que incluye una investigación y nos da un concepto ya de conocimiento.

- Esto lo sumamos con especialistas, con académicos que tienen el marco conceptual y a partir de este marco conceptual empezamos a generar otro conocimiento con esta misma plataforma que ya te innova el conocimiento.

¿PORQUÉ SE CONVIRTIÓ EN CORPORATIVO?

- Buscando la eficiencia y buscando el juego entre nosotros mismos, si te das cuenta nosotros estamos generando cuadros porque me interesa que te superes, crezcas y tengas otro espacio.
- Porque el valor más importante de esta empresa son las personas.
- La intención es que la experiencia y lo amplio de los conceptos que planteamos en la empresa se pueden buscar más en una relación de cliente-proveedor entre nuestras propias empresas de Intélite.
- Si yo estoy haciendo el análisis de determinado estudio y no tengo un buen insumo, si me cuesta más barato comprarlo fuera mejor lo compro.
- Nos da competitividad, nos da objetividad y nos define muy bien las áreas de competencia de la empresa
- Si me sale más barato comprar una síntesis, no tiene caso que lo tenga, porque no está siendo eficiente, porque no vas a dar un paso adelante de lo que estas haciendo.
- No nos podemos brincar los pasos, ese es parte del concepto.
- Para hacerlo un corporativo se suman varios factores, hay iniciativas, hay debates de las propias iniciativas, hay convencimiento de las mismas y hay retroalimentación del cliente, por eso los cuatro años que tenemos en el mercado han sido muy importantes porque sin duda nos hemos equivocado y hemos perdido clientes y nuestro reto es recuperarlos a partir de los resultados y la eficiencia de los procesos.
- Empezamos con Volkswagen clientes del sector privado Apasco, Presidencia de la República

ENTREVISTA CON EL DIRECTOR DE COMERCIALIZACIÓN:

¿ CÓMO SE CONSTITUYÓ INTÉLITE?

- Intélite se constituye en agosto de 1997, teniendo sus primeras instalaciones en el edificio Dante, quinto piso, siendo su fundador el Lic. Sandoval con un equipo de trabajo de 12 personas.

¿ CUAL ERA LA COBERTURA?

- Los medios que Intélite cubría al principio eran: medios impresos (periódicos y revistas), en donde se tenían a los 17 periódicos más importantes como El Diario Oficial, El Nacional, El Universal, Excelsior, La Jornada, El Reforma, El Financiero, El Economista, Novedades, El Herald, La Crónica, Uno Más Uno, El Nacional, etc.; entre las revistas se tenían a Proceso, Epoca, Que hacer Político, Impacto, Milenio, etc. Medios Electrónicos (Radio y Televisión) estaba dirigido por Verónica Muñoz.

¿ COMO SE MODIFICÓ LA COBERTURA DE MEDIOS?

- Al mes de haberse iniciado la empresa, el Lic. Sandoval empezó a maquilar la idea de trabajar con prensa internacional y con agencias informativas, esto con el afán de tener una cobertura muy completa y una base de datos inédita. Al principio se tenía una idea vaga de lo que se quería como empresa, por lo que la organización se enfrentó con ciertas dificultades, porque pasar esta idea del plano conceptual al plano real no, fue un asunto sencillo, sino un asunto de generar metodologías, de trabajar con ciertos tiempos, con equipo, de capacitación al personal, elaboración de diseños de formatos, hasta la propia comunicación interna en cuanto al diseño de redes.
- Al principio, Intélite se orientó por lo más importante (la información de coyuntura), ahora se tenía que pasar a los trabajos sectoriales, esto pensando los clientes prospectos, empezando con telecomunicaciones, automotriz, turismo, construcción, etc

¿CÓMO SE DIERON A CONOCER?

- Intélite duró mucho tiempo con un perfil muy bajo, por lo que le costo trabajo darse a conocer, sin dejarle de echar ganas Rodolfo Sandoval, siempre fue el motor de Intélite y el que estuvo inspirado en las grandes ideas, con el apoyo constante de su equipo.
- En ese entonces, yo era el encargado de Prensa, teniendo como trabajo la síntesis de la información, (documentos especializados en temas sobre todo del sector productivo para estar ofreciéndolo a los corporativos), así como una serie de documentos temáticos.
- El Equipo de Prensa estaba conformado por Juan Carlos Zepeda, como recortero, Gonzalo García y Armando Zárate como especialista en economía.
- El Equipo de Radio y Televisión estaba conformado por Verónica Muñoz, Pedro Cruz, Max Linares, Jesús Estrada
- El Sr. Rodolfo Sandoval fungía como Director General, Francisco Gándara como Director de Operaciones y Cristina Sánchez como Directora de Administración.
- Angélica Ancona estaba encargada de Sistemas.

¿CÓMO SURTIÓ LA IDEA INTÉLITE?

- La idea de organizar y sistematizar la información haciéndola con gente preparada, para darle valor agregado y ofrecerla como un servicio de información.
- A mediados de noviembre, Intélite se encuentran más consolidado y se cambia de instalaciones, con un equipo más completo, por ejemplo Prensa ya contaba con 25 personas divididas en recorte, síntesis, edición. Prensa Internacional ya contaba con dos personas.
- Ya se tenían establecidos dos productos: Informa y Extracta
- Se tenían analistas que sintetizaban la información, no había base de datos, la información se guardaba en diskettes.

¿EN QUÉ CONSISTE EL PROCESO?

- Se trae el periódico, se recorta el periódico por las notas coyunturales en relación a los cinco sectores importantes, las notas se pasaban a los analistas y éstos sintetizaban la información en sus computadoras de acuerdo a los temas que les correspondían.
- Una vez sintetizadas las notas, se pasaban en diskettes, ya que todavía no había sistema, al Editor para su edición. Este proceso resultaba frustrante y presionante, porque el Editor, además de diseñar el formato de la hoja de recorte, tenía que coordinar a los que recortaban, desde como cómo organizar la información hasta cómo fluir la misma al analista que va a capturar la información y también tenía que coordinar el trabajo de los analistas en base a criterios, aunque no estaban explicitados, tales criterios eran los siguientes: captura de la cabeza, síntesis en cinco líneas de lo más importante de la nota sin descuidar actores, actividades o parte del contenido, poniendo atención al primer párrafo, al cuerpo y al remate, y en caso de ser opinión no copiar segmentos completos, realizar una lectura acerca de la posición que esta asumiendo la editorial, la columna o artículo, una síntesis con las palabras del analista sin tergiversar.
- A parte, el tiempo era limitado para tener los productos listos y bien para entregarlos a los clientes, en promedio el equipo trabajaba 12 horas al día.
- A principios del 98, se contaba con alrededor de 50 personas, se contactó con Héctor Martínez, quien diseñó el primer software y que junto con Leticia Martínez desarrollaron el proyecto de captura de Intelicast, con apoyo de Cristina Sánchez y mio.
- El objetivo era que el personal de prensa, en vez de estar escribiendo todos los días datos generales de las fuentes, tuviera una base de datos donde seleccionarlos para que se facilitara la captura y se quedara sistematizada estableciendo vínculos de información, sin necesidad de pasarla ya por diskettes.
- A Medios del 98, Prensa ya Había crecido a niveles importantes, pero Radio y Televisión se habían rezagado, por lo que se realizaron algunos cambios estructurales, nombrando a Cristina Sánchez como nueva encargada de Operaciones dejándola Francisco Gándara y también nombrándome como nuevo Gerente de Medios para emparejar a Radio y Televisión con lo que se había logrado con Prensa.
- La parte de medios se veían entonces un poco más rebostecida, por lo menos en el personal, la cobertura, pero ya empezaba a haber un poco de crisis, en algo fundamental que eran las metodologías.
- Era relativamente difícil el comienzo en cuanto a las metodologías, al decirles que tenían que seleccionar, como tenían que sintetizar, cómo tenían que capturar, porque al manejar grupos reducidos era una interacción personal y diaria.

- Cuando te enfrentas a un grupo de 70, 80, 100 personas, entonces se nos complicaba sustantivamente la circunstancia, lo que nos obligó a trabajar en documentar los procesos, la documentación de los procesos nos sirve para dos circunstancias: homologar los criterios
- Empezaba a ser mucha gente, entraba y entraba mucha gente, teníamos que tener algún manualito o algunas reglas, olvidate del manual, algunas reglas por ahí dispersas de selección de medios, de contenidos, criterios de captura, de cómo se usan las negritas, las viñetas, criterios para las fuentes, cabecear, de síntesis, etc.
- Tuvimos que trabajar mucho en criterios para tender a homologarlos, lo que nos sirve para empezar a tejer de manera más seria, más formal, más sustentada, lo que es el inicio de la base de datos.
- La parte de criterios empezamos a trabajarlo con criterios dispersos, más adelante cuando éramos ya un ejército de 150 personas y cuando ya teníamos un sistema más avanzado para integrarlos en manuales, entonces nos dimos a la tarea de hacer manuales.
- Dichos criterios y manuales los empezamos a elaborar, yo partí por la propia necesidad, no por que haya pensado en una genialidad de hacer un manual, sino partí por la necesidad que tenía de poder sacar la chamba y de poder trabajar con tanta gente que llegaba, parece que todos los días había alguien nuevo.
- Había criterios de selección y los tuvimos que ir documentando y lo curioso es que se puede decir fácil, pero eran criterios de selección por medio.
- No es lo mismo hacer la selección de información, ni siquiera la selección de medios en prensa, radio o televisión, en agencias, prensa internacional.
- Tuvimos que establecer una selección y a partir de la selección de medios una selección de contenidos.
- Ya lo traíamos, ya lo veníamos trabajando en la práctica, pero generamos mucha confusión al no tener una especie de criterio manual porque le dábamos la alternativa a los analistas de que metieran lo que ellos creían que era importante o lo que creían que era importante para la empresa.
- Nos faltaban muchas notas, entonces nos tuvimos que poner a trabajar en la innovación de criterios y a esclarecer y especificar qué eran estos medios y qué eran estos contenidos.
- Empezamos acotar, es prensa pero de prensa es la parte política, la parte económica y la parte social; es radio, pero en radio importan los contenidos informativos y la opinión, fuera red vial, fuera deportes, fuera espectáculos, fuera nota roja.
- Eso si bien lo traíamos ya en discurso era muy difícil bajar a la práctica con decenas de analistas.
- Cuando se da la primera reestructura, hacia mediados de 98, a mi juicio la primera gran reestructura, llega Cristina Sánchez a el área de Producción, Operaciones en aquel entonces y a mi me hace gerente de Medios.
- Conmigo en la cabeza, nos dimos a la tarea de tratar de homologar todo lo que habíamos avanzado en prensa y revistas y prensa internacional a lo que era radio, televisión y agencias. Empezamos a trabajar en el mismo esquema.
- Todos los criterios que ya teníamos avanzados los traspasamos a radio, televisión y agencias, entonces, de alguna manera ya fue muy fácil porque teníamos una especie de borrador con la salvedad de que radio y televisión es otra cosa.
- Yo me acuerdo que muy al principio generamos un sentimiento de recelo, un sentimiento de desconfianza, lo que es natural porque obviamente en aquel entonces desde coordinadores o analistas de radio, televisión y agencias decían, ¿ustedes que saben de radio y televisión?.

- Tu sabes de medios impresos me decían y Cristy llega pero no tiene una idea de lo que son los medios; sin embargo, con la experiencia que habíamos alcanzado en la trayectoria y en esta experiencia en la campaña y los inicios de Intéllite, nos dio la confianza para poder llevar una nueva propuesta a la par de radio y televisión, que era trabajarlo en el esquema que se tenía para prensa.
- Ese esquema eran criterios, orden; pusimos horarios, horarios estrictos y éramos muy exigentes con los analistas en su hora de llegada.
- Yo llegaba antes de las cuatro para asegurarme que todos llegaran a las cuatro.
- De esa manera, les pasaba lista o iba checando la relación de retardos y nos poníamos a trabajar.
- Después me di cuenta que había gente que se hacía pato y me di a la tarea de generar unos cuadritos para llevarles el récord de notas capturados. De ahí iniciaron los seguimientos, que en un principio eran los seguimientos de productividad.
- Mi interés era que si voy a empezar algo, lo vamos a realizar muy bien.
- Le dije a Cristi, los chicos vienen con muchas ganas, pero siempre hay gente que se desfasa y se hace pato. Tenemos como lograrlo y ser muy parejos.
- En prensa, establecimos que si todos llegábamos a las cuatro, era para que le echáramos ganas y yo mismo empecé a hacer pruebas de captura para ver cuanto tiempo me tardaba capturando una nota y establecí mis criterios.
- En aquel entonces, eran no menos de ocho o diez notas por hora. Porque con este criterio yo trabajé en la lógica de que tenía cientos de notas que capturar, con ya algunas decenas de analistas para capturar y el tiempo. Era una ecuación muy lógica.
- Yo tenía que manejar o más analistas para bajar más tiempos y hacer más notas o tenía que hacer más ágiles mis criterios de captura para que los mismos analistas hicieran más notas en menor tiempo o tenía que subir mi tiempo.
- Para equilibrar toda esta ecuación, yo empecé a trabajar con la productividad de los analistas y les dije: señores, el promedio de notas creo que eran 40 notas a las cuatro cinco horas y entonces había quien hacía hasta 46, pero había quien hacía seis notas.
- Eso empezó a votar en mi control y a partir de ahí para mí fue fantástico porque hablaba con ellos, les decía échale ganas y si no pues les daba las gracias.
- Empezamos con la parte productiva y después nos fuimos a la vitalidad, empezamos a diseñar los formatos para revisar la parte de calidad y lo que eran faltas de ortografía, lo que era acentuación y lo que era redacción.
- En ese ínter fue cuando llegó Neysa Ramón y ella se hizo cargo de sistematizar esta parte, lo que nos ayudó de alguna manera con el avance que teníamos en criterios, con esta parte de exigencia en productividad y la incipiente seguimiento de calidad, nos ayudó que la parte de Prensa y Revistas levantara.
- Se vio que levantó. Créeme que la productividad se incrementó 50% de lo que hacíamos, lo que me permitía medir las posibilidades de alcance.
- La política en radio, cuando nosotros ya habíamos avanzado era: "capturen lo más importante" y lo más importante para un analista no era lo más importante para otro.
- Cuando cristy y yo nos pusimos a hacer pruebas de captura, nos percatamos que podíamos capturar todo el programa, lo que parecía una locura e hicimos pruebas y nos percatamos que nosotros, con nuestra torpeza para escribir, podíamos capturar un programa.
- Estamos hablando de bajarlo en Word, no en tiempo real pero sí con un desfase de hora y media por todo un programa de tres o cuatro horas.
- Nosotros visualizamos que con la experiencia de los chicos en radio, con la velocidad que habían adquirido y la destreza para capturar medios electrónicos, no les iba a ser difícil con una metodología y criterios hacer que capturaran todo el programa.

- Cuando llegamos a imponer esto nos batearon y hasta se fueron a quejar con Rodolfo, pero él nos dio nuestro lugar y les pedimos el beneficio de la duda, porque si de alguna manera va a beneficiar será a ustedes en primer lugar porque los hará mejores analistas, más productivos, más analíticos y porque vamos a redituarle un mayor beneficio a la empresa.
- Nos dimos a la tarea de capturar programas concretos y al principio era terrible porque los chicos de radio se chutaban dos programas. Todavía no acababan de capturar el primer programa cuando ya empezaba el otro.
- Se hacían hasta nueve horas de captura simultánea, era muy pesado.
- Ya después fuimos cambiando las condiciones y vimos que sí se podía.
- Tele es más fácil, es más pausado, te ayudan mucho los recursos visuales, no hay una generación en cascada de información como se da en radio. Mis respetos para gente de radio.
- Yo sé que tiene su dificultad televisión, pero no se compara con radio.
- En televisión, las notas suelen ser más concretas, no hay tanto espacio de opinión, entrevistas ni mesas de debate.
- El tiempo es más breve y te dan más concreta la información.
- Nos permite ahí trabajar en la parte de metodologías, seguir trabajando en la parte de sistemas.
- A finales de 98 viene otra reestructuración, la parte de productos crece, Informa y Extractas pero no así los temas y selectas.
- Hacia finales de 1998, hay una incisión y en la parte de producción que trabajaba el procesamiento de medios y monitoreo y la parte de edición de productos hay una incisión y los productos se pasan a la parte de Francisco Gándara.
- En esa parte, estaba Sixto Moya en la parte de política y había un economista, que no recuerdo su nombre.
- Ellos se hacen cargo de los productos y empiezan a trabajar con la edición de los mismos, mientras que nosotros seguimos batallando en los manuales.
- Todos esos criterios que te mencioné era integrarlos en manuales, unirlos y darle una presentación.
- Para esto, se tuvo que trabajar de una manera extraordinaria con todos los coordinadores de medios en aquel entonces y los analistas para hacer la diferenciación de un medio a otro.
- Desde la presentación, ¿qué es la prensa? y ¿cuál es el objetivo de Intélete para precisar prensa?, ¿qué es la radio?, ¿qué es la televisión?, ¿qué es la prensa internacional?, ¿qué son las agencias?, entre otras cosas.
- Nos especializamos tanto que hicimos el estudio, ya no nada más por medio sino por género.
- Empezamos los manuales a finales de 1998 y para principios de 1999 eran una realidad.
- Otra reestructura es en 1999 en la parte de análisis de productos, Adriana Zavala, se hizo cargo de la parte económica y la parte de análisis pasa a formar parte de la parte de producción.
- Cristina Sánchez se hace cargo de nueva cuenta de la parte de productos, que son un poco más evolucionados.
- Cristy Sánchez carga con tres cuartas partes de la empresa porque llevaba Medios que por sí ya era un peso tremendo.
- En medios no nada más estábamos con manuales sino se intentaba de homologar los criterios.

- En 1999, hubo otra reestructuración, se pensó que teníamos que integrar los procesos y fue cuando, antes de tenerlo Cristy, Sixto Moya, Adriana Zavala y Neysa Ramón, cada quien manejaba un área.
- Se generó una especie de gran dirección, que era la dirección de operaciones, la dirección de producción, en esta dirección éramos cuatro directores.
- Con esto no duramos ni ocho meses, entre mediados del 99 hacia mediados del 2000.
- Hacia finales del 2000, hay una nueva reestructura en donde Cristy se hace cargo de Medios y análisis
- En la parte de Medios estaba yo y en la parte de análisis se quedó Eduardo Escápita con analiza (política y económica).
- En el transcurso del 2000 se dan cambios sustantivos, hacia finales de 2000 se dan los penúltimos cambios.
- Se vuelva a independizar Analiza y en esta independencia queda Eduardo Escápita como director de Analiza Economía y yo como director de Analiza político, completamente fuera de medios, antes de ser directores éramos gerentes a cargo de Cristina Sánchez.
- En medios queda como responsable Neysa Ramón
- En el último cambio, a Lalo y a mi nos hacen directores de Analiza y Cristy pasa de la dirección de producción a la dirección ejecutiva
- Neysa se va y queda Carlos del valle como director de Medios.
- Los cambios más sustantivos es que permanecen todas las áreas, con excepción del área de Neysa, que es control de calidad, desaparece como se entendía.
- El corporativo se creo hacia finales del 2000, cuando se empezó a maquilar y que yo sepa se consagró a principios del 2001.
- Se ha planeado una serie de empresas con independencias financiera y autonomía y empresas que interactúan entre ellas para poder sacar sus conectivos y trabajos.
- Atis no funcionó mucho porque era difícil en aquel momento, las telecomunicaciones estaban de manera incipientemente planeadas, pero después con la experiencia que tuvo al lado de Del Mazo, en Infonavit, y la campaña, permite redondear toda esta idea sobre el manejo de tecnologías, de contenidos.
- Del mazo no ganó la campaña porque sabíamos que tenía que haber un cambio de discurso y no se quiso aceptar se perdió y Rodolfo y los que estamos ahí, quedamos desangelados.
- Al término de la campaña, Sandoval deja a un lado la militancia política, aprovechando sus dotes de relaciones públicas y se dedica a empresario de tiempo completo.

ENTREVISTA CON EL ENCARGADO DEL ÁREA DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES:

¿QUE ACTIVIDADES REALIZAN EN ESTE DEPARTAMENTO?

- Nos dedicamos a hacer todo lo que son las compras de todos los consumibles, papelería, equipos electrónicos, eléctricos y todo lo que son los servicios como los pagos.
- Estar checando que las señales de televisión funcionen, que no se vaya la señal, cambiar los focos, arreglar las puertas que no abren, no cierran, arreglar los baños, hacer cambio de mobiliario, cambiar gente de un lado a otro, hacer los resguardos.
- Un resguardo es cuidar tu equipo de trabajo de tu área.

¿QUÉ ARTÍCULOS ADQUIEREN?

- Teléfonos, televisiones, radiograbadoras, videos, tivos, grabadoras de mano, sillas, alfombras computadoras, papelería, tinta, correctores.
- Se tiene una cantidad exacta de lo que se compra, se cuanta con un stock y en base en este, sólo se compra lo que hace falta para mantener 50.

¿CADA CUANDO COMPRAN?

- Mensualmente se hacen las compras

¿DE DONDE ADQUIEREN EL DINERO, QUIEN SE LOS PROPORCIONA?

- El área de administración y contabilidad; en base a lo que se necesita se hace un cheque al nombre del que va a comprar o a nombre de la empresa que vende.
- Se entrega una requisición autorizada previamente por el director o gerente de área, la cual se pasa a contabilidad con trámite del cheque por la cantidad por la que va a salir, ya que ellos lo vieron, lo autorizan se pasa a manos de Wilfrido Hernández, subdirector de Administración, lo revisa y da su última firma.

¿QUÉ PROVEEDORES TIENE?

- Desde papelería- audio y video con Class
- Consumibles, tintas, cartuchos para impresoras en Product Line
- Papel de baño, toallas para secarse las manos con Oaxaca y González
- Decif, para sistemas integrales, copiadoras y servicio de toner.
- Mita para servicio de copiadoras, toners y papelería.
- La mayor parte de los servicios como Sky, Direct tv, cablevisión se realizan los pagos en la empresa, cancelar señales,
- También se realizan trámites de motocicletas y automóviles como tarjetas de circulación, pagos de tenencia, verificaciones, placas, etc.
- Se pagan Servicios de luz y servicios generales.
- Somos cuatro en total en el departamento.

A N E X O 2

INTÉLITE EN TEORÍA

ENTREVISTA CON EL DIRECTOR CORPORATIVO DE INTÉLITE

¿CÓMO SURTIÓ LA IDEA DE LA MISIÓN Y VISIÓN?

- Realmente fue complicado porque cuando yo llegué a la empresa, llegué con un cargo específico; previamente yo fui y sigo siendo el abogado de la empresa, me di cuenta que de alguna forma le faltaba identidad a esta empresa.
- Todo esto surge porque traigo una experiencia atrás de lo que es aseguramiento de la calidad, de lo que son procesos, los cuales he dejado a un lado desde hace poquito.
- Cuando llegue, lo primero que dije es: "no puede ser posible que no sepamos ¿qué es la empresa?, ¿qué es lo que hace débil a la empresa?, en otras palabras, ¿cuáles son los valores?".
- ¿Porqué fue creada la empresa?, en otras palabras, ¿cuál es la misión de esta empresa para cumplir un objetivo?, y por su puesto ¿dónde se ve la empresa en determinado tiempo?.
- Cuando empezamos en esto, creamos lo que se llaman los círculos de calidad, que han sido manejados durante mucho tiempo desde diversas perspectivas.
- Un círculo de calidad puede ser un grupo de personas que se dedican a realizar procesos para eficientar estos; un círculo de calidad puede ser un grupo de personas que constantemente innovan para mejorar lo que está establecido o un círculo de calidad también puede ser de un grupo de personas que se dedican a profundizar sobre las cosas.
- Partiendo de estas tres perspectivas de lo que es un círculo de calidad, nosotros consideramos que lo que teníamos que hacer era un círculo de calidad para profundizar en lo que son las cosas y ahí empezamos a trabajar con lo que es mi visión frente a la visión de la empresa.
- Nos dimos cuenta que no había visión ni misión de la empresa, entonces hicimos diagnóstico y lo aplicamos a todos los colaboradores de la empresa, para que ellos mismos nos dijeran que creían que era la empresa.
- Por otro lado que saben de la empresa y ¿cuál era su responsabilidad ante la empresa?.
- Nos dimos cuenta que todos divagábamos, pensábamos que la empresa era una cosa.
- La empresa es muy compleja porque oferta diversos servicios y productos que pueden ser dignos de una oferta concreta de diferentes empresas por separado; es decir, todo lo que hacemos, bien pudiéramos segmentarlo en no menos de nueve empresas diferentes y cada una pudiera tener su oferta muy definida.
- Es muy complicado cuando se juntan todos estos servicios en una sola canasta y hay personas que a partir de su posición de trabajo creen que la empresa es lo que ellos están haciendo, sin conocer lo que otros están haciendo.
- De ahí empezamos y decimos que la misión de la empresa debía ser *Transformar la información en conocimiento*.
- El conocimiento se refiere a muchas cosas, el conocimiento es muy amplio o la cultura del conocimiento es muy amplia.
- Tenemos el conocimiento que nos da la escuela, el conocimiento que nos da la vida, el conocimiento que nos da la empresa o el trabajo y el conocimiento que de manera individual cada persona genera, ya sea a través de medios de comunicación, ya sea a través de las pláticas con sus compañeros, amigos, hermanos, familiares o el propio conocimiento que cada uno genera a partir de su entorno.

- ¿Dónde se reflejan todos estos diversos entornos?: en los medios de comunicación; sin embargo, uno puede estar leyendo una nota informativa en cualquier periódico, en cualquier revista, escuchándola en radio o televisión y lo que está haciendo es desinformarme porque lamentablemente, México es un país desinformado; es decir, hay mucha información pero no saben que hacer con la información y esa es una realidad.
- Cuando nosotros decimos que transformamos esta información estamos hablando de datos, cifras; estamos hablando de acontecimientos, de eventos, de hechos, de sucesos pero para poderles dar una salida a esa información o datos hay que transformárselo a la gente para que pueda servirle para su actividad personal, su actividad diaria, para su actividad laboral y eso ya implica una parte del conocimiento.
- Por el otro lado, el hecho de que lo que nosotros ofrecemos pueda servirte a ti para hacer tu tarea, pueda servirte para establecer una estrategia en una posición dentro de una empresa, cuando hablo de estrategia me refiero saber como responder ante la sociedad cuando eres una empresa, saber que está haciendo tu competencia, saber que está pasando con tu sector, eso te permite poder direccionar, modificar o redirigir la forma como operas dentro de tu empresa.
- A eso le llamamos conocimiento, el darte elementos a ti para que puedas estar cambiando, modificando o reorientando tu propia vida, tu propio acontecer.
- La visión es el objetivo principal de Intélite, si no comprendemos lo que es la visión entonces no comprendemos hacia donde va dirigido Intélite, en este caso, la visión se refiere a *Contribuir al desarrollo personal y al éxito empresarial*, son dos objetivos muy claros.
- Primero me comprometo contigo persona física individual, que no sé que hagas en la vida, a contribuir a tu desarrollo personal, me comprometo contigo a contribuir a tu desarrollo personal
- ¿Cómo voy a ayudarte a tu desarrollo profesional?: dándote o brindándote las herramientas que te lo permitan.
- Me comprometo contigo empresario, empresa, corporación a contribuir a tu éxito empresarial ¿Cómo lo voy a hacer?: dándote las herramientas que te lo permitan.
- Si yo no puedo satisfacer como empresa esos dos objetivos y no puedo lograr tu desarrollo profesional y no puedo lograr el éxito empresarial de mis clientes entonces la empresa no funciona, no sirve
- Si no puedo en una parte de la empresa ser tus ojos, oídos y tu voz, no estoy cumpliendo con el objetivo
- Si yo no puedo proporcionarte las herramientas que te permitan mejorar día a día frente a tu competencia, frente al entorno, frente al mercado que no te permitan responder ante las diferentes circunstancias que te da una vida social, entonces tampoco estoy cumpliendo mi objetivo.
- Mis objetivos son muy claros, por ahí decimos que una empresa, cualquiera que sea para que tenga éxito tiene que cumplir tres objetivos fundamentales: el primero generar ingresos porque si no, no seríamos empresa, el segundo contribuir al desarrollo del lugar al que está ubicada la empresa, si una empresa nada más se dedica a generar ingreso y no contribuye al desarrollo del lugar donde está entonces no es una buena empresa. Tiene también que contribuir al desarrollo de la propia gente que trabaja para la empresa.
- Entonces los objetivos son tres: Compromiso económico, compromiso social y el compromiso profesional
- Si una empresa no los cumple, creo yo que no debiera existir, porque no es congruente con las necesidades de una población. No por el hecho de ser una

corporación significa que tienes que pisar o pasar sobre los demás sino tienes que dejar algo, tienes que trascender.

- Las grandes empresas trascienden por lo que han hecho o lo que han dejado y déjame ponerte un ejemplo, pareciera absurdo, pero una empresa cervecera pareciera que no trasciende porque causa un daño a la sociedad, pero no es así porque de un lado genera trabajo, por el otro lado tiene muchos proveedores.
- Está contribuyendo en un desarrollo de un sector y por el otro lado, al final del día la bebida que se produce también genera otros satisfactores que hace que una sociedad rompa sus paradigmas y rompa su mecánica diaria, tenga rutas de escape, que una sociedad tan compleja como esta, no digo que sea necesario, pero tal vez ayuda.

¿COMO VISUALIZA A INTÉLITE EN DIEZ AÑOS?

- Es la pregunta más difícil porque es la más ambiciosa, la vemos como el centro del conocimiento, ¿qué significa eso?: la posibilidad de que podamos agrupar lo que se dice, lo que dicen los especialistas, lo que dicen los líderes de opinión o lo que dice cualquier actor de cualquier suceso a nivel mundial, nos hace ver como el centro real del conocimiento diario del entorno.
- No pretendemos competir ni con instituciones educativas ni con centros de investigación, ni mucho menos, es una parte del conocimiento que en algún momento se tiene que aplicar y solamente se puede aplicar en una realidad y la realidad es lo que pasa en tu entorno.
- En el momento que tú estás conjuntando o agrupando toda esa realidad, es muy ambicioso el objetivo final de Intélite.

¿FUE SUYA LA IDEA DE TRANSFORMAR A INTÉLITE EN UN CORPORATIVO?

- Sí, lo que pasa es que hay muchas cuestiones de fondo y hay otras que no son tan de fondo, las que no son tan de fondo son la cantidad de servicios que ofrece Intélite, que bien pudieran ser oferta de empresas particulares, es decir, el monitoreo o la síntesis, puede ser oferta de una sola empresa y ahí tenemos muchas en la competencia.
- La producción de radio y televisión puede ser oferta de otra empresa separada a medios que nada tiene que ver. La oferta de estudios de mercado puede ser separada y la oferta de análisis y consultoría puede ser separada.
- Lo que hicimos fue darle la posibilidad a cada una de estas divisiones de negocio a que sea rentable por sí misma a partir de un hilo conductor que es el corporativo.
- Y lo que procuramos en el corporativo es extraer los valores y las fortalezas de cada una de las diferentes divisiones para ofertar un producto único en el mercado que es un servicio integral es la única posibilidad real en que podemos tener controles de costos, y donde la propia gente que trabaja en cada una de las diferentes divisiones de negocios pueda tener su propio desarrollo.
- Cada una de estas divisiones aporta algo muy específico al mercado y nos da la posibilidad de hacer servicios integrales y flexibles en la oferta ante determinado cliente, es decir tú eres hoy día un cliente que tiene una necesidad específica, yo puedo resolverla ya sea conjuntando todos los esfuerzos o a través de cada una de ellas en lo particular. Ese es el sentido real.
- También nos ayuda a tener una comercialización mucho más efectiva y mucho más simple.

¿EL IDEARIO DE LA ORGANIZACIÓN EXISTE EN ALGÚN DOCUMENTO OFICIAL?

- No, sólo lo ves en cuadros, en documentos de comercialización y slogans.
- También los tenemos en algún manual porque se quería llegar a la obtención del ISO 9000, pero reflexionamos y dijimos que no era importante eso sino que se haga realidad o que sea efectivo.
- Tenemos manuales de procedimientos, inclusive un manual de descripción conforme a norma de lo que son funciones, responsabilidades, objetivos de la empresa, descripción de la empresa y además tenemos los diagramas de flujo y proceso.
- Lo importante es que efectivamente todos los colaboradores de la empresa los asuman y los apliquen y si no los asumen, no los aplican o no creen en ellos, aunque los tengas escritos en cualquier manual no sirven.

¿CONSIDERA QUE SE HA HECHO EFECTIVA SU TRANSMISIÓN Y APLICACIÓN?

- En una parte, no al cien por ciento, seguimos trabajando al día de hoy, seguimos haciendo movimiento, seguimos haciendo reestructuraciones buscando el camino adecuado.
- Hay dos tipos de planeación, la planeación de escritorio y gabinete y la planeación práctica.
- Mucho de lo que ahora tenemos en un principio fue planeado práctico y terminó en gabinete y otras cosas empezaron en gabinete y lo práctico se ha ido ajustando.
- Realmente al cien por ciento no creemos que toda la empresa aplique los valores misión y visión, pero tampoco decimos que no lo hacen. En ciertos momentos sí y en otros no.
- Estamos en una etapa de cambios agresivos en la empresa, de paradigmas muy fuertes, que por tradición se decía que no era el camino correcto.
- Creemos que con la nueva estrategia lograremos muy rápido esta función.
- Los valores, la misión, visión sigue siendo lo mismos, lo que cambia es el slogan y la oferta de venta.
- Seguimos diciendo que nuestra misión es Transformar el conocimiento y para lograrlo nos hemos planteado los objetivos mediatos que tenemos: el superior es nuestra misión
- Hoy, nuestra oferta se llama *Soluciones Integrales para la Comunicación Estratégica*, es decir, creemos que el hilo conductor de todo lo que hacemos durante el día es una solución para su comunicación estratégica.

ENTREVISTA CON EL SUBGERENTE DE CAPACITACIÓN Y RECURSOS HUMANOS:

- El área se llama Subgerencia de Capacitación y Recursos Humanos, tiene como objetivo hacer el diagnóstico de las necesidades de capacitación en el área de Medios.
- Esto es básicamente con el personal de Medios, con los analistas, ver ¿Qué necesidades de capacitación tienen los analistas?, ¿ En qué rubros?. Hacer el diagnóstico de nuestras necesidades.
- Posteriormente se tiene que elaborar un programa que pueden ser talleres, que pueden ser cursos, actividades para llevar a cabo esa participación, luego evaluar la capacitación y darle un seguimiento a la misma.
- La parte de Recursos Humanos, es un área que se acaba de agregar a la Subgerencia de Capacitación.
- Tenemos lo que es toda la organización administrativa del área, un control que se refleja a través de un censo de todo el personal que trabaja en Medios.
- Se revisan horarios, el tipo de trabajo, actividades, cargos o responsabilidades; manejamos incidencias, pago de honorarios extras, vacaciones, faltas y todos los movimientos internos del personal, como cambios de áreas, bajas y requisiciones de nuevo personal.
- En este sentido, también vemos lo que es el reclutamiento del personal; la parte de reclutamiento lo sigue haciendo Administración pero la selección y proceso de capacitación del nuevo personal lo hacemos nosotros.
- A los candidatos a analistas, ellos les elaboran la solicitud, los exámenes de conocimientos generales, de redacción, exámenes psicométricos y llegan al área de Medios en donde se le evalúa a partir de prácticas, que tienen que ver con el proceso de trabajo de la empresa.
- Hacemos prácticas muy similares a lo que es la actividad como tal, las evaluamos diariamente y tratamos de hacer ajustes día a día para que la persona trabaje de acuerdo a los criterios de la empresa; además se evalúa si en ese tiempo tienen la capacidad de síntesis, rapidez y redacción.
- Posteriormente, pasamos a un taller previo en el cual hacemos un repaso de lo que es la redacción, la ortografía y normas de redacción de la empresa.
- Ese taller nos sirve como un filtro para evaluar a la gente que se queda o no con nosotros
- La gente de mejor ortografía se va a radio, en esa área no tienen un referente escrito y tiene que confiar en su oído y memoria visual.
- Posteriormente se le da seguimiento al trabajo del analista.
- El área apenas se está redefiniendo por la parte de recursos humanos.
- Hace dos meses y medio no teníamos esta parte, nuestra tarea era capacitar solamente desde elaborar talleres para cursos, aplicación de los mismos y evaluación de los analistas
- Se tiene lineamientos de los objetivos, del perfil que deben tener los capacitados.
- Con el cambio de dirección, entró a capacitación el área de recursos humanos que tiene que ver con la parte administrativa.
- Ahora estamos en la elaboración de los objetivos del área, así como perfiles del personal que necesitamos como tal, incluso estamos por organizar nuevamente el área de Medios.
- Se pretende contar con un control interno y que a su vez nos permita hacer más manejable el aspecto administrativo.

- No es lo mismo a que cada uno de los 180 analistas que trabaja en la empresa suba a Administración a ver caso por caso sus problemas de bajas, tiempos extras, vacaciones, promociones, a que seamos el receptáculo de todas esas inquietudes y las canalicemos con esta área.
- Esto es para agilizar el proceso de funcionamiento, darle mejor atención a la gente de Medios, tener mayor control y atender mejor a la gente.
- Si hay un manual, pero se está redefiniendo, incluye los procedimientos, los objetivos del área e incluso se tiene un cronograma de algunas actividades que tenemos comprometidas.
- En Julio, se planea un curso de capacitación sobre clasificación, redacción y sintaxis; los talleres se dan a analistas y coordinadores y todo aquel personal que tiene que conocer los procesos.
- Nos desarrollamos en el área por objetivos semanales
- Se piensa evaluar a los capacitadores.
- En este momento tengo a mi cargo tres personas que son correctores de estilo.
- La actividad no solo se suscribe a tres personas, estamos trabajando con los subgerentes y coordinadores que aunque no están a mi cargo sirven de apoyo, que participan en la organización, mesas de diagnóstico en cuanto a las necesidades de capacitación, dan a conocer problemas más recurrentes en cada una de las áreas y cuál es el factor de error que existe.
- El proyecto es que el área crezca y que exista apoyo en el área de Administración y Recursos Humanos
- Tenemos que ver con muchas áreas, el Área de Requisición de Recursos Materiales, hasta equipos de trabajo con subgerentes, administración, etc.

ENTREVISTA CON LA ASISTENTE GENERAL DE INTÉLITE MEDIOS:

- Mi papel es como asistente de la Dirección de Medios, el cual consiste en ver la parte administrativa, auxiliar en el área de capacitación, revisar los ejercicios y los resultados.
- Administración está muy ligado a Recursos Humanos, desde periodo vacacional, altas, bajas y permisos, que se ven directamente con César Tapia y todo lo que compete a la capacitación que es brindarles asesorías, darles cursos, abrir talleres, pensar en dinámicas en torno a las necesidades de Intélite en cuanto a la base de datos, si se tiene que mejorar, pensar en algún curso de géneros periodísticos; si se tiene que ver algo en la clasificación pensar en un taller de clasificación.
- La Subgerencia de Capacitación aún se está moldeando porque se acaba de estructurar, está tomando forma.
- Los subgerentes César, Claudia y Jesús Cardenas, subgerente de Medios Electrónicos cubren actividades muy específicas con Carlos del Valle en cuanto a la planeación y elaboración de proyectos.
- Soy asistente de Intélite Medios y tengo que ver con la mayoría de los procesos.
- Apoyo y elaboro bases de datos, documentos, escritos, ordeno la carpetas y llevo un control de los archivos de lo que se genera en determinadas áreas, particularmente lo que se genera en el área de Capacitación.
- En Capacitación, se genera todo un trabajo de recursos humanos, entrevistas, citas.
- Con Claudia, tengo que llevar un orden de los contratos, altas, bajas y documentos que se hacen especiales.
- De algún modo tiene que ver capacitación con el reclutamiento, toda el área de Medios en el reclutamiento.

ENTREVISTA CON LA SUBGERENTE DE OPERACIONES:

- Mis actividades son básicamente asegurar el proceso en Medios, tanto en Medios Electrónicos como en Medios Impresos. Es quien coordina al resto de subgerentes.
- En Medios, además del subgerente de Medios Electrónicos y el de Medios Impresos hay otros tres subgerentes: la Subgerencia de Coyuntura, que hace Informa y Extracta, la Subgerencia de Economía y la Subgerencia de Medios de Comunicación.
- Es la parte de nuestra empresa que hace productos, porque hasta ahora sólo ofrecíamos servicios.
- Es dar seguimiento, si hay proyectos darles seguimientos; estar muy cerca del responsable o incluso ser la responsable del proyecto.
- En Células mixtas, un proyecto que pronto terminará, la responsable es Claudia Cortés pero la parte de auditorías de contenido y clasificación me toca a mí y la de calidad le toca a César.
- Todo lo que tiene que ver con atención a clientes primero lo tratan conmigo y después se autoriza o no un nuevo servicio o un nuevo producto.
- No tengo que dar precios, precios se definen en la parte de Estrategia dentro del corporativo, a nosotros nos toca producir y en ese producir se encuentra la hora en que te llega un nuevo cliente, un nuevo servicio por lo que hay que ver si es posible ofrecerlo y si es posible saber qué necesitas para ofrecerlo.
- También estoy a cargo del proyecto regional de las Unidades de Monitoreo Regional en la parte operativa, a la hora de ir a capacitar gente coordino esa parte porque capacitación sigue del lado de César.

- Veo el proyecto como que soy el enlace entre lo que es la parte legal, la parte de ventas, la parte operativa para hacer que funcione.
- Tengo comunicación directa con los encargados de cada UMR, ahorita sólo se tiene a Toluca como proyecto de UMR.
- Se hacen cositas operativas de la empresa con el fin de que salgan las operaciones, como ver las extensiones telefónicas, asegurar que todos tengan una extensión con la salida que le corresponde.
- Ver la parte de quien tiene acceso a internet, quién no, quién tiene acceso a correo y quién no, eso me toca también seguirlo a mí.
- Es un poco de logística, es un poco de operaciones y asegurar procesos.
- Me toca asegurar que se haga bien o dentro de los criterios; César está encargado de la capacitación y el iría a capacitar, pero a la hora de diseñar esa capacitación o de delimitar en que sentido o con que cobertura lo estoy coordinando yo junto con la UMR, porque a ellos les toca hacer el mapeo de medios, que cobertura queremos tener, cuánta gente y la selección de personal.
- Es como concentrar toda la UMR, depende de recursos humanos porque recursos humanos les tiene que dar formatos de reclutamiento de examen etc. Igual ventas, les tienen que dar precios, argumentos de venta, etc.
- Es un enlace interno, yo me comunico con todas las subgerencias y soy comunicación con el resto de las empresas.
- Obviamente dentro de los parámetros jerárquicos a que tengan lugar.
- No puedo de repente irme con Sergio Ramirez, para eso está mi jefe, pero si hay algún tema que pueda ser tratado conmigo o con el asistente de Sergio Ramirez o con la persona similar a mí en aquel piso lo hago.
- No hay una figura entre el director y el subgerente es únicamente para efecto administrativo, nos llamamos así, nos pagan así pero en realidad la figura es Gerencia.
- Otra de mis actividades es la coordinación del Comité de Administración de Catálogos, a la hora de que haces un nuevo programa o en tu programa sale un nuevo comentarista hay que darlo de alta en la base de datos.
- Administración de Catálogos no es nada más la parte de medios sino la parte de los vectores en donde se clasifica.
- Esos vectores tienen que estar administrados por alguien y esa persona era yo, pero se hizo un comité en donde esa parte de vectores se administra entre todos los subgerentes de medios y todos los subgerentes de Edición, incluso los de Análisis y cada viernes nos reunimos para ver que hay de nuevo para habilitar en rubros o que hay que quitar o cambiarle de nombre.
- Yo coordino ese comité, por ahora no tengo ningún personal a mi cargo porque nos acabamos de incorporar.
- Si cuento con un plan de trabajo, que incluye los objetivos, responsabilidades, pero no está terminado.
- Es lo que te comentaba, la colaboración cercana con el resto de subgerentes para asegurar el proceso de reingeniería al interior de cada área. Ese es un proyecto que hay que darle informes o seguimientos semanales al director general.
- Sirven para que yo vaya viendo que pendientes hay en cada área y mandar alertas al director.
- Tengo menos de dos semanas en el cargo.
- Lunes, miércoles y viernes, Carlos y los subgerentes tienen reuniones.

ENTREVISTA CON LA SUBGERENTE DE MEDIOS IMPRESOS:

- Yo me hago cargo de Agencias, Revistas, Síntesis y Prensa; mi parte es hacer que todo funcione bien y diseñar proyectos para arreglar lo que no está funcionando bien, para optimizar la forma en que trabajamos.
- Ya sabes que arrastramos con muchas deficiencias, eso una parte y otra parte la administración como incidencias, para lo que me apoyo con César Tapia, que él es quien se dedica a eso.
- Es implementar los métodos de trabajo y diseño de proyectos bajo un cronograma, cuanto me voy a llevar, como lo voy a desarrollar, en qué tiempo voy a evaluar esos proyectos y si los echamos a andar o no.
- No tengo un manual de lo que yo tengo que hacer, tengo el manual que se tiene de procedimientos para cada área y tengo que vigilar que se lleve a cabo.
- Sí tengo documentados los procesos que voy a desarrollar, sobre todo a partir de que llegó Carlos del Valle, director de Medios.
- Tenemos un proyecto que se llama Células Mixtas, tiene un periodo, está candelarizado por células, se tiene la fecha de cuando se va a desarrollar, cuanto le vamos a dar a la evaluación, así como al proyecto de Síntesis, que se tratará de escaneo de periódicos.
- De aquí a diciembre tenemos el proyecto de digitalización el área.
- El manual se complementa con la cobertura, los criterios de cobertura, de captura.
- Cuento con el organigrama de cuántas personas están trabajando cada área y tengo las vacantes que hay etc.

ENTREVISTA CON LA ENCARGADA DE RECLUTAMIENTO:

- A partir de que existe una requisición del personal, se inicia el proceso de reclutamiento.
- La empresa es conocida en el medio y la gente acude a esta a entregar su currículum.
- Otra forma de reclutar es a través de un anuncio en el periódico.
- Posteriormente se junta a la gente para aplicarle una evaluación, más o menos diez personas por examen.
- Se les da una plática de lo que es Intélite, características básicas de lo que harán en el trabajo, cuáles son los horarios y los honorarios.
- Se les hace un examen de conocimiento general, de conocimientos generales, de ortografía, redacción, periodismo y exámenes psicométricos.
- Las personas que aprueben se les hace una entrevista profunda, luego pasan a las prácticas. La entrevista se realiza en relación con el currículum.
- Posteriormente, el subgerente de Capacitación les da la práctica de tres días.
- Si pasan se van a taller que dura tres días y el subgerente de Capacitación les realiza una entrevista final.
- No existe ningún manual donde esté descrito el proceso de reclutamiento.
- El índice de rotación es muy bajo, el promedio son seis personas por mes.
- La gente se va porque los horarios son muy difíciles, la mayoría de la gente trabaja en la madrugada y se van por cansancio, mejores oportunidades de trabajo o cambio de residencia.
- No hay cursos de inducción, se están formando para que existan en agosto de 2001.
- No existe motivación, se trata de hacer y se pretende informar a los colaboradores lo que está sucediendo, algo que no se había hecho.
- Debido a que no se tiene un curso de inducción bien formado, la gente entra al área y hay generalmente una buena aceptación de los miembros que ya tienen tiempo hacia los nuevos.
- No hay dinámicas de integración, esto se da sólo por compañerismo.

ANEXO 3

CAPÍTULO 4 COMUNICACIÓN EN INTÉLITE

ENTREVISTA CON EL DIRECTOR DE INTÉLITE MEDIOS

¿CÓMO FUE SU LLEGADA A INTÉLITE MEDIOS Y COMO ENCONTRÓ ESTA EMPRESA?

- Yo empecé en Intélite por una cuestión muy curiosa, yo empecé como consultor de Intélite para el área internacional. La primera invitación que a mí me hace Rodolfo Sandoval es para integrarme al área internacional como consultor.
- Yo ya había trabajado anteriormente como consultor de empresas como Price Water House en el área internacional.
- Cuando llego, lo primero que me doy cuenta es que hay un enorme desorden en las cosas, un desorden que tiene que ver fundamentalmente con las líneas de mando de la empresa, con que las tareas de cada una de las áreas es muy difusa; que de repente hay dos áreas que hacen lo mismo y terminan por no hacer ninguno.
- Yo le hago algunos comentarios a Rodolfo Sandoval y así me voy involucrando en la empresa.
- Cuando me hago cargo de la Dirección de Medios, lo primero que me encuentro es que estaba en lo cierto, que ésta empresa creció de manera muy desordenada y empezó como un proyecto de unos cuantos y fue creciendo de manera explosiva, pero en ese crecimiento explosivo del área no se definen cosas importantes para la solidez de la empresa.
- Como por ejemplo, que las áreas tenían una forma muy complicada o a veces inexistente de reportar su trabajo.
- Se trabajó mucho en crear una estructura horizontal en la cual los niveles jerárquicos fueran cada vez menos acentuados y se fueran borrando y que hubiera una forma más horizontal de trabajo.
- Esto, al principio, me parece lo correcto pero tú no puedes llegar a tener una empresa con una organización horizontal cuando haz tenido una vertical muy clara y muy sólida y esta empresa no lo tenía.
- Por ejemplo, la gente de monitoreo hacia monitoreo, hacia servicio express, estenográfica y si era necesario le entraba.
- Había un problema muy grave que hoy hemos erradicado casi en totalidad, si no te diría que en su totalidad los bomberazos.
- Hoy, en Intélite Medios, ya no hay bomberazos.
- Los bomberazos se debían a una falta de organización brutal, a que, como no se sabía exactamente quién tenía que hacer que cosa, y como los perfiles de puesto eran también muy dispares y como las cargas de trabajo también eran muy dispares, cuando la empresa tenía un requerimiento extraordinario, no tenía una fuera de reaccionar ordenada.
- El desorden en su forma tradicional hacia que todo mundo se concentrara en una labor, sacaban ese problema pero habían desatendido su trabajo cotidiano.
- Luego había todo mundo que atender lo que se había desatendido y por otro lado se creaba una emergencia.
- No había un perfil de puestos, no había una línea de comunicación estable, no había una líneas jerárquicas estables y, en términos coloquiales, todo mundo era general y no había tropa. Todo mundo giraba órdenes pero no había quien las hiciera.
- Todo el mundo las hacía de manera muy desorganizada.

¿A QUE SE DEBE QUE YA NO EXISTAN BOMBERAZOS?, ¿HA CAMBIADO DESDE SU LLEGADA?, ¿SOLAMENTE EN MEDIOS HUBO ESTE CAMBIO DE ELIMINAR LAS CONTINGENCIAS?

- Yo creo que hoy, es una cuestión exclusiva de Medios que por desgracia, en otras áreas, natural o no tan naturalmente sigue habiendo estos bomberazos.
- No podemos pensar en una empresa moderna cuando hay una emergencia de un requerimiento y se desquicia el proceso productivo.
- Una empresa como esta, con su infraestructura, con sus recursos humanos, debe estar capacitada para responder a exigencia extraordinarias de manera organizada.
- Yo tengo que asegurarme que el personal de Medios se vaya a sus horas e ingrese a sus horas, que tú puedas programar tu vida y que la empresa no sea un estorbo en tu vida sino un apoyo en el desarrollo personal de cada.
- No estaba sucediendo porque, a veces no sabíamos si salíamos a la una de la mañana, a las tres de la mañana o nos podíamos ir a las siete de la tarde. No sabíamos si podíamos ir a comer un día.
- La gente no podía hacer planes, la gente no podía hablar con una amiga, con un amigo, y decirle: " hoy comemos", porque no hay horas de comida.
- Nadie sabía a qué horas salía a comer y si tenía la suerte de salir a comer.
- En Medios, lo primero que hicimos fue ordenar las cosas, había que cambiar algunas cosas y había que cambiarlas de fondo para que funcionara la estructura. Ese cambiarlas significaba delimitar muy bien las tareas.
- Lo primero que sucedió cuando yo llegué al área de Medios, fue el encontrarme con cinco gerencias, de las cuales sólo necesitaba a tres, las otras dos no las necesitaba.
- Por el contrario, tenía que crear un área que fuera como la de Funcionamiento, la que aceptara a todas las demás, la de Operaciones.
- Terminamos por reducir la estructura, primero redujimos la estructura a una estructura mínima con lo mínimo que necesitábamos para funcionar.
- Creamos nuevos proyectos de trabajo, los cuales deben estar completos para diciembre, lo que teníamos que hacer es sistematizar los procesos, automatizar muchos de ellos e inyectarle una nueva tecnología.
- Por tecnología no sólo nos referimos a las máquinas, sino también a la tecnología aplicada al trabajo. Lo que hoy estamos planteando son nuevas formas de trabajo.
- El área de Medios se ha dedicado, desde marzo hasta la fecha, a diseñar nuevos procesos de trabajo, en el cual, podamos delimitar claramente qué tiene que hacer cada quien en su labor, de donde a dónde comprende su responsabilidad.

YO HE OBSERVADO DURANTE MI INVESTIGACIÓN QUE LA VISIÓN ES CONTRIBUIR AL DESARROLLO PERSONAL Y ES LO QUE PRECISAMENTE NO SE HACE CON LOS EMPLEADOS. ¿PORQUÉ INVERTIRLE A OTROS PROYECTOS Y NO INVERTIRLE AL PERSONAL?

- Tocas un punto muy importante del desarrollo de esta empresa, esta empresa inició mal, inició con un enorme proyecto, con una gran idea pero en la parte de sus recursos humanos lo desarrolló muy mal. No hubo una planeación de recursos humanos.
- Lo que creamos fueron fuentes de tensión en lugar de fuentes de realización.
- Los sueldos en el área de Medios son por mucho sueldos muy chiquitos, no son sueldos que puedan realizar a un padre de familia ni a su familia. El primer error está

cuando se contrata para monitorista a una persona que es padre de familia y tiene a dos hijos, por lo que yo le voy a ofrecer son cuatro mil pesos.

- Quizá en el momento me los acepte porque el mercado laboral está muy difícil pero lo que realmente estoy haciendo es crear una enorme tensión. No es el trabajo adecuado para alguien que tiene que mantener una familia porque con cuatro mil pesos evidentemente no las puedes mantener ni darle un nivel de vida que aspiras para ella.
- El problema de Intélite comenzó en sus recursos humanos, cuando no hubo una adecuada selección de personal.
- En lugar de que este trabajo que yo te ofrezco de cuatro mil pesos sea una fuente de realización, se vuelve una fuente de tensión porque entonces lo primero que necesitas es que suba el sueldo, que te retabule, que te renivele y yo no puedo hacerlo.
- La empresa no tiene capacidad para retabular y renivelar a todo su personal.
- Lo que tenemos que hacer y que se ha trabajado profundamente en ello es adecuar el perfil profesional de quien trabaja en Intélite.
- Sucede que si estos cuatro mil pesos se los ofrezco a un estudiante que es hijo de familia y que estos cuatro mil pesos sean un complemento en su vida, lo que tengo es una persona motivada y realizada porque para él estos cuatro mil pesos tienen un significado y que pueden ser muy buenos. Lo que tengo es un medio de realización.
- Lo primero que hicimos al entrar a Medios fue redefinir el perfil laboral, no teníamos el perfil laboral adecuado.
- 42% del personal de Medios ha cambiado desde que iniciamos este nuevo proyecto de Medios, o lo hemos sustituido o lo hemos reubicado.
- Esto tenemos que hacerlo con ciento por ciento del personal de aquí a diciembre, no todo el mundo está en el lugar donde debe estar y no para todos este es su trabajo.
- A veces es un trabajo muy difícil, hemos tenido que dar de baja a esta empresa a 36 personas.
- Otro problema que encontramos aquí son lo que llamamos los nichos ecológicos, lo que sucedía es que la empresa estaba chantajeada por un grupo de personas, en el cual, si yo era el encargado de hacer el clipping para determinada empresa, los criterios de ese clipping los tenía yo y el mensaje que le mandé a la empresa es que sin mí no puedes y la empresa se lo creyó.
- Esta es una empresa que debe ser institucional con procedimientos institucionales.
- La Dirección de Medios no necesita que esté su director para que funcione, no necesita que estén sus coordinadores ni sus subgerentes porque entonces somos una empresa dependientes.
- El día que esta dirección no funcione si yo no estoy sentado aquí, lo que estoy haciendo es chantajear la empresa y no se vale
- Mi trabajo es bueno en el sentido de que yo puedo irme a mi casa y todo sigue funcionando
- Si no logro que esta empresa sea un nido para la realización personal de la gente, no va a funcionar, si no permito y no hago un ambiente laboral que le permite a los empleados realizar sus actividades extralaborales o de vida, lo que voy a hacer es que venga de malos. (ejemplo de Claudia)
- No podemos depender ni de un analista, ni de un coordinador, ni de un gerente de un director, ni de un director general.
- Lo primero que hicimos fue crear procesos de trabajo que nos permitieran acabar con esos nichos ecológicos de poder. No hay nadie para esta empresa que sea fundamental, nadie.

- Ni de Rodolfo Sandoval, ni nadie que esté en la más humilde de las labores de esta empresa.

¿QUÉ TANTO APOYO YA RECIBIDO DE DIRECCIÓN GENERAL?, PORQUE YO VEO QUE EN MEDIOS ES LA ÚNICA EMPRESA EN DONDE SE TRATA DE CAMBIAR LAS COSAS, SE INFORMA A LA GENTE Y SE LE TOMA UN POCO MÁS EN CUENTA.

- No ha sido fácil, nos falta todavía mucha comunicación con el personal, tenemos un problema, hoy el personal desconfía naturalmente de las autoridades de la empresa, antes había sido defraudados durante mucho tiempo, se les han prometido cosas que no se han cumplido, les han ofrecido expectativas a las que no hemos llegado, en gran medida porque no son el personal que tiene que estar allá afuera.
- Se crean falsas expectativas y es un problema de comunicación.
- Es un problema de comunicación, pero es un problema fundamentalmente de expectativas, tenemos que contratar a las personas con las expectativas adecuadas.

¿A QUÉ SE REFIERE CON EXPECTATIVAS ADECUADAS?

- Aquí hay que entender bien la empresa, primero, hay un **cuello de botella brutal**, natural si yo tengo a 30 personas en radio, hay una coordinadora de radio, cuando yo mueva esa coordinadora de radio, 30 personas van a querer ser coordinadoras de radio, uno va a ser, los demás no.
- Hay también que entender las cosas, cuando hablamos de expectativas yo incluso te diría que los analistas tiene que ser muy realistas.
- La primera pregunta que cada uno de nosotros nos debemos hacer en esta empresa es ¿hasta donde voy a trabajar en esta empresa?
- Yo, Carlos del Valle, no se está planteando trabajar toda su vida para Intéllite, esto tiene que ser una etapa.
- Las etapas son más cortas o más largas dependiendo el nivel en el que estás.
- Para el director general, la etapa debe ser mucho más larga porque **sus proyectos son a mayor alcance**
- El tiene cosas a mayor plazo que tiene que cumplir, quizá su expectativa de trabajo quizá sean diez años, para un director de área quizás ocho años y si así vamos bajando, un analista debe tener una expectativa de trabajo en esta empresa muy corta.
- Puede que sea un año, o un año y medio pero esto tiene que ser, para los **niveles de analista**, un momento en su vida. Quizá en lo que termina su tesis, quizá en lo que termina sus estudios, pero esto tiene que ser un trampolín para que se vaya a otro lado.
- No hay en la empresa, porque no puede ofrecer de manera real, una expectativa de **crecimiento para todo mundo**
- Por ejemplo, McDonalds contrata estudiantes para que trabajen en sus restaurantes y a nadie le promete una carrera, quizá algunos lleguen a estar en el corporativo de McDonalds en EU, para todos los demás debe ser un trabajo de paso temporal, de un año o de dos años y luego tiene que dar un salto en su carrera profesional.
- Lo que yo tengo que hacer, esa es mi responsabilidad con mi personal, es que se vaya planteando esta posibilidad.

- No son tan falsas las expectativas de la misión, contribuir al desarrollo del personal no quiere decir que te voy a hacer director de esta empresa.
- El perfil del personal, en su gran mayoría, son estudiantes de comunicación y periodismo y supongo que si alguien que estudió una carrera de comunicación y periodismo es porque quiere ejercer la comunicación y periodismo.
- Trabajar en Intélite puede ser una parte interesante de esto, puede darte un background importante y conocimiento de base importante.
- De aquí a los dos años, tienes que plantearte que ya aprendiste, que ya tienes experiencia y tienes que buscar a dónde quieres irte, al Reforma, La Jornada, Televisa o InteliTv.
- No está pensado el plan profesional de esta empresa para que nuestros analistas, nuestros editores hagan una carrera en Intélite, no porque la empresa no lo permite, porque a lo que te estoy invitando es un trabajo, primero muy enriquecedor, pero después muy monótono.
- Lo que tengo que hacer es generar el ambiente propicio para que digas: ya cumplí mi ciclo y a volar.
- No es fácil porque el mercado laboral es muy difícil, pero tampoco pueden aferrarse a Intélite porque se crean lugares de tensión en lugar de lugares de realización.

¿CÓMO MEJORARÍA EL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL CORPORATIVO?

- El primer proceso de comunicación de comunicación que tenemos que mejorar empieza por la entrada misma a la empresa. Anteriormente se venía contratando con estas falsas expectativas.
- Una relación laboral es como una relación humana en cualquier sentido, si de entrada yo te enamoro con dos caminos tengo dos caminos, o tronamos o te sigo mintiendo. Como no quiero tronar, tengo que seguirte mintiendo.
- El primer punto que necesitamos en Intélite para mejorar los niveles de comunicación es que la gente esté trabajando en el lugar y con las funciones adecuadas.
- Yo no puedo mejorar el trabajo de alguien quien se siente que le estoy mintiendo.
- Lo que le diga no me lo va a creer, lo que le plante sale sobrando.
- Lo primero que necesitamos hacer para mejorar las líneas de comunicación en esta empresa es mejorar la percepción que hay de la autoridad hacia el empleado y el empleado hacia la autoridad. Es una relación que nació viciada y tenemos que ir la cambiando.
- En este afán de tener las líneas de mando muy definidas, que esas mismas líneas sean las de comunicación.
- También hay un problema muy grave y es que el director le gira instrucciones a un analista y eso aparentemente está muy bien pero es malo porque entonces el coordinador no se entera y no se entera el gerente.
- Entonces el director va con el gerente y dice ¿qué pasó con eso?, ¿con lo que le pedí a fulano?, no tenía ni idea, no está bien una estructuración jerárquica adecuada a la empresa. Y eso sucede entre direcciones.
- Lo primero que hemos hecho también es redefinir las líneas de comunicación a niveles directivos en esta empresa.
- Tenemos que empezar por arriba, a quién le puede hablar Rodolfo Sandoval y a quién no le puede hablar

- Rodolfo Sandoval está muy acostumbrado a tomar el teléfono y hablar a la gente de televisión y decirle: grábame tal programa. Eso se acabó, yo tomo el teléfono y le digo: discúlpame Rodolfo, tú no puedes hablarle a mi gente para pedir nada
- No me importa si eres el dueño, el que firma los cheques, si necesitas algo me tienes que hablar a mí, si no estoy yo está mi gerente de Medios Electrónicos, si no discúlpame hasta ahí llegaste, si no te amolaste, no puedes hacer nada, tenemos un principio fundamental que queremos cumplir.
- El jefe de mi jefe no es mi jefe, el que es jefe de mi jefe no es mi jefe, mi jefe es uno, la líneas de comunicación la debo recibir de uno.
- Yo le he girado instrucciones a mis gerentes de que no pueden recibir instrucciones del director general de esta empresa, quien recibe instrucciones del director general de esta empresa soy yo, nada más.
- En un caso excepcional, en el que yo no estuviera en la empresa, en el que estuviera inlocalizable o que me fui de vacaciones, como una excepción, un gerente puede recibir instrucciones del director general de la empresa, siempre y cuando se me comunique inmediatamente.

¿ESTÁ DE ACUERDO QUE UN MEJOR PROCESO DE COMUNICACIÓN TRAERÁ UN MEJOR PROCESO DE PRODUCCIÓN?

- Sin lugar a duda, porque va a eliminar tensiones, si tú tienes dos jefes tienes dos problemas y tienes que solucionar dos cosas, te van a pedir dos cosas distintas o con exigencias distintas y no vas a trabajar tranquilamente.
- Yo no le giro instrucciones a un coordinador, así como aplico este principio y le digo a mis gerentes que no tomen una instrucción de director general, le he pedido a los gerentes que le digan a los coordinadores que yo no puedo girarles una instrucción, que para eso están los gerentes, de otra manera, esto es un caos.
- Sólo en la medida en que cada quien sienta que está en el lugar adecuado y haciendo la labor adecuada podemos tener una adecuada comunicación, si no, todo lo demás es una falacia, todo lo demás es mentira.
- No vamos a solucionar los problemas de comunicación interna poniendo pizarrones para anuncios
- No vamos a solucionar los problemas de comunicación interna mandando mails ni felicitando a la gente en su cumpleaños, eso no sirve de nada.
- El problema de la comunicación institucional es un problema serio, es un problema que tiene que solucionar fundamentalmente tres cosas: ¿qué hago en la empresa?, para quién lo hago y qué es lo que debo hacer.
- Si no tenemos solucionado estos tres aspectos, no funciona la empresa.

¿QUÉ PASA CON EL TEMA DE LA MOTIVACIÓN, DEJANDO A UN LADO LA CUESTIÓN SALARIAL?

- Todo es un tema importante, porque al final, la motivación parte del mismo problema de origen que tenemos.
- No podemos jugar, este es un tema que hemos tratado mucho con los gerentes, a motivar, esto es una falacia
- ¿cuántas veces puedo yo motivarte?, ¿de qué maneras puedo yo motivarte?, si tu trabajo en sí mismo no es una motivación, partimos del mismo hecho, si tu eres mal seleccionado desde recursos humanos.

- Si yo al sentarme aquí no estoy motivado porque no me gusta el trabajo que hacemos, no me sirve.
- Todo tiene que ver con una adecuada selección del personal, la pieza clave y fundamental de este proyecto que se llama Intélite es su selección de personal.
- El problema en el que se metió Intélite es que no tuvo una adecuada selección de personal, tuvo una política de relaciones humanas y no tuvo de recursos humanos adecuado.
- Contratábamos a la persona poco adecuada y para rectificar lo que hacíamos es que la presionábamos. Es una bomba que tiene por tronar.
- Hoy, lo que hemos hecho son procesos para reclutamiento de personal muy estrictos.
- El que queda seleccionado para trabajar en Medios tiene que estar aquí porque quiere.
- El querer tiene que ver con que la cuestión salarial esté en segundo término.
- Tenemos que hacer una empresa lo suficientemente creativa que alguien diga: está bien, tres mil pesos están bien, yo quiero trabajar en Intélite.
- No quiero alguien que diga quiero un buen sueldo en Intélite y voy a empezar desde abajo para subir.
- Esas historias de éxito de Rockefeller ya no existen, pero no es esta la empresa adecuada porque la estructura es muy piramidal, la base de esta empresa es muy ancha y los niveles directivos son muy pocos, lo que estamos creando es frustración.
- Si yo te contrato y te digo: en cinco años tú puedes ser directora de la empresa, no es cierto, te estoy mintiendo.
- Quizás si, como un caso excepcional de talento personal y compromiso personal, pero no como una política institucional de la empresa.
- Lo que tengo que decirte es: te voy a contratar por dos años, a los dos años ya no vas a estar en esta empresa.
- Hoy, la gente que estamos contratando le estamos poniendo fecha de renuncia, entonces yo te contrato, te digo las condiciones laborales y a lo que puedes aspirar, en caso de un analista, hasta analista A. Les decimos: "tu contrato es por dos años y no lo voy a renovar a más de que pueda ponerte de coordinador, si no hay la plaza, no puedes seguir trabajando en Intélite para que planees tu vida a raíz de esto."
- Trabaja duro, aprende mucho. ganas lo que te estoy diciendo que vas a ganar pero a los dos años te vas a ir
- Esto lo estamos haciendo a todos los niveles, a los gerentes les he puesto una fecha.
- La empresa necesita sangre nueva con ideas nuevas, entonces, tu vas planeando tu vida
- Haz tan bien las cosas aquí que a los dos años te permita ir a otra empresa y decir trabaje en Intélite y lo hice bien.
- No es sano para nadie pensar que yo pueda pasar diez años aquí .
- Si a mi me dices, no pues tu te vas a jubilar de Intélite, lo que voy a hacer es agarrármela con calma y decir pues tengo tiempo.
- Necesitamos que la gente tenga la motivación pero no es una motivación que yo pueda hacer, es una motivación que tiene que tener la gente.
- Mi única forma de motivar hoy es generar con cada una de las personas nuevas que hemos contratado un plan de vida distinto y ser muy claros con ellos.
- Con las personas que están ahorita tenemos que cambiar eso, va a haber una renovación importante de personal de Intélite.
- A veces la gente cree que es por capricho de uno o maldad.

- A veces le hace uno más bien a la gente apartándola de su trabajo que conservándola.
- Muchas veces, lo que la gente necesita es saber que afuera puede conseguir trabajo y está capacitado y no aferrarse a un trabajo que es chiquito y que ya agotó todo.
- Esto es algo que tenemos que hacer, hoy es Medios y tenemos que ir jalando a las demás horas.
- Hoy, medios tiene horarios para ir a comer y se acabo, a mí, el director general de esta empresa, no me pueden llamar a la hora de mi comida a menos de que sea una emergencia, si no es una emergencia estoy comiendo.
- Eso ha hecho que todas las demás áreas, por lo menos en niveles directivos digan pues yo también saigo a comer a esta hora. No pongamos reuniones, ni citeamos a nadie a esas horas, estamos comiendo.
- Vamos a partir del principio de: respeta mis tiempos.
- Hoy, ya no hay bomberazos en nuestra área porque hemos establecido los mecanismos de tal manera que no hay bomberazos.

¿QUÉ PASA CON LOS CLIENTES?, ¿HA HABIDO MEJORA?, POR QUE YO SABÍA QUE SE IBAN LOS CLIENTES PRECISAMENTE PORQUE NO SE PUEDE RESPONDER AL BOMBERAZO EFICAZMENTE Y SE DESCUIDAN ACTIVIDADES?

- Déjame darte un dato, dentro de toda esta comunicación interna, hemos tenido también que cambiar nuestra comunicación externa que es fundamental, ¿cómo nos vendemos hacia el cliente y cómo percibimos al cliente?
- Para empezar, hemos tenido que desterrar el principio de que el cliente siempre tiene la razón. Hemos tenido que desterrar el principio de que al cliente lo que pida y no.
- (Ejemplo del banco cerrado y tu traes diez mdp)
- porque si un banco al que le vas a llevar dinero a las cinco te cierra y se acabó y no le importa que traigas miles de peso.
- Porque si los usuarios del banco hemos aprendido a que cierra el banco a tal hora, porqué los clientes de Intélete no pueden entender que esta es una empresa ordenada que tiene tiempo de reacción, que tiene tiempos de respuesta y tiene tiempos laborales.
- Aquí hemos terminado con la idea de que el cliente habló a las 11 de la noche pidiendo una estenográfica, hemos aprendido a decirle al cliente: no señor, las estenográficas las atendemos de nueve de la mañana a tres de la tarde y se solicita con por lo menos ocho horas de anticipación.
- Este es un proceso de comunicación global que tiene que ver con lo interno y con lo externo y hemos ido educando poco a poco a nuestros clientes a que esta es una empresa ordenada como cualquier otra empresa.
- Tu no puedes llegar a un restaurante media hora antes de que cierre y pedir de comer.
- Porque Intélete no pedía decir que no a los clientes, porque no teníamos una visión clara como empresa
- Hoy, nuestro clientes lo han entendido, ciertamente se han ido muchos clientes que no lo entendieron.
- Te puedo decir que la facturación de esta empresa crece al 14% mensual, es una de las empresas que más crecimiento mensual tiene. Tenemos 14% más de clientes cada mes.
- Intélete Medios, quien fue el que primero se peleo con los clientes, lo primero que dijo es discúlpame.

- Esto que primero fue una relación tensa con la empresa, se ha convertido en una relación tersa, cuando ellos entienden que yo estoy hablando en serio, que cuando me comprometo a que te lo tengo en una hora, te lo tengo en una hora.
- Hemos estandarizado nuestros tiempos de respuesta y no jugamos con el cliente.
- Cuando firmamos el contrato, a partir de marzo para acá, firmamos un anexo de tiempos de entrega, incluso la empresa establece: si no te lo entrego en el tiempo que prometí, te tengo que descontar de la facturación mensual que me estas pagando.
- Si me comprometo a que los tiempos de desfase de los medios son de tal, a eso me comprometo.
- He hecho una curva de cómo se van reduciendo los tiempos de captura y los hemos reducido importantemente en radio y televisión, así como los reduciremos en medios impresos.
- Digitalizar y escanear prensa
- El proceso de comunicación hacia fuera ha sido muy importante, no sólo hemos crecido 14%, Medios hoy factura 94% de lo que factura esta empresa. Sustentamos en esta área 94% de lo que vende esta empresa.
- Y lo hemos logrado con los mismos recursos, incluso con menos, porque hemos reducido áreas, lo hemos logrado con mejores procesos de trabajo.
- Hoy, me da mucho orgullo saber que el área de Medios está sustentando económicamente esta empresa, que si hoy estamos arrancando un proceso de Inteliv, de tener una televisora, es porque Medios ha generado los ingresos necesarios para que podamos haber comprado un canal de televisión que son muchos millones
- Lo hacemos con menos personal pero con procesos mucho más productivos.
- Hemos transparentado las líneas de mando y comunicación y hemos movido dos o tres cositas y ya damos resultados
- Cuando terminemos este proceso en diciembre, podemos tener una empresa fundamentalmente distinta a como la teníamos, con otra visión de las cosas.
- Porqué no podemos tener un trabajo ordenado, me da la idea de que quisimos copiar el modelo de gobierno, pero no había nada pero que copiar ese modelo.
- Queremos copiar un modelo de empresa moderna, en la cual le podamos hablar con la verdad a quien trabaja aquí y decirle se sincera y plantéate este trabajo por un determinado tiempo y luego consolida tus procesos para que puedas salir

¿CUÁLES SON SUS EXPECTATIVAS EN INTÉLITE, HASTA DÓNDE QUIERE LLEGAR CON INTÉLITE?

- Intelite es para mí como debe ser para todo el que trabaja en Intélite, un trampolín para otras cosas. No se para cuáles, no necesariamente tienen que ver con separarse de la empresa
- Hoy, lo que hago en Intélite tiene un periodo muy determinado y claro, tengo que sistematizar y eficientar proceso, apoyar la creación de Inteliv y cuando eso concluya estaré listo para otra cosa. Puede ser o no en Intélite.
- Lo importante es que a cada uno las labores que hoy hacemos en Intélite le pongamos un lapso
- No me voy a jubilar con lo que estoy haciendo ahorita en Intélite.

ENTREVISTA CON EL SUBGERENTE DE MEDIOS ELECTRÓNICOS

¿A QUE SE DEBE EL RETRASO DE SÍNTESIS EN LA ENTREGA DE SERVICIOS DE INTÉLITE MEDIOS?

Básicamente desde el mismo comportamiento, la estructura que lleve el medio, la cual puede variar por varias circunstancias, dependiendo de la coyuntura, también contingencias y hasta ausencias de personal o por alguna falla técnica que se pueda presentar y complicar la entrega de la síntesis de información. Básicamente eso serían los retrasos: técnicos, del factor humano y cambios en la estructura.

¿CREES QUE INFLUYA UN TANTO LA ACTITUD DE LOS ANALISTAS?

También pude influir un tanto. Puede ser tanto de actitud de parte de la empresa, como del analista; eso depende del área y del momento que estén pasando. Creo que las dos cosas las pueden enfrentar y eso puede provocar una tanto negativo o positiva.

¿CÓMO HA CAMBIADO MEDIOS A RAÍZ DE LA LLEGADA DE CARLOS DEL VALLE?

Indudablemente Carlos del Valle es un conocedor de los medios como tal, ha trabajado en ellos y tiene mucha experiencia, por lo menos en radio y televisión, aunque tiene participaciones también en algunos espacios en prensa escrita y eso ha dado mucho la pauta a hacer reestructurar un poco o a cambiar la reingeniería de los procesos, eso ha ayudado muchísimo. Eso nos ha llevado a que se generen cambios a mediano plazo, básicamente descentralizando los mismos procesos de una sola área y provocando a su vez áreas nuevas para que se realicen como debe ser. La llegada de esta persona a la dirección cambió, indudablemente, muchísimo, por su amplio conocimiento que tiene.

¿VES ALGÚN CAMBIO DIFERENTE, EN MEDIOS, QUE NO TIENEN LAS OTRAS EMPRESAS DEL CORPORATIVO?

Pues sí, básicamente organización, que fue lo que se comenzó a trabajar desde la llegada de esta nueva administración. Desde ahí, se comenzó a checar lo que era la comunicación con el mismo corporativo, comenzado desde la relación con atención a clientes, ventas, con quien le abastecemos de información como puede ser un Analiza. Desde ahí, se comenzó a checar este rollo de la comunicación porque se chocaba mucho en ella, había muchos malentendidos y a raíz de esa llegada se veló, primero, por la comunicación interna con el corporativo.

¿CUÁL ERA EL PROBLEMA DE LA COMUNICACIÓN ANTERIOR, EXISTÍA COMUNICACIÓN?

En teoría existía, pero siempre surgieron los malentendidos, nunca había una metodología para algún tipo de requerimiento, sea cual sea, no existía una metodología tal cual. Entonces el proceso simplemente se centraba en contactos y en eso quedaba, no se llevaba ningún control para hacerlo de alguna manera más formal.

¿AHORA SÍ HAY LOS CANALES ADECUADOS?

Por lo menos ya se tiene un canal por donde se canalicen esos requerimientos. De hecho, se creó un área que se llama Comunicación Enlace, lo que es en medios, como tal y ésta es la que canaliza y recibe todas las necesidades, tanto de atención a clientes o de otro lado.

¿QUÉ TANTO HA BENEFICIADO AL SISTEMA PRODUCTIVO Y A LAS VENTAS DE INTÉLITE MEDIOS, EN PARTICULAR, LA NUEVA FORMA DE COMUNICACIÓN?

Esa parte de la materia la ignoro, pero la respuesta se ha tenido por parte de Medios. Ya viendo esa parte de comunicación por lo menos se tiene una respuesta, ya sea positiva o negativa, pero se tiene. Eso ya no queda en Medios, ésta se canaliza a su vez y seguramente la respuesta hacia fuera deber ser buena, porque se comenzó desde la casa.

SALIENDO UN POCO DE MEDIOS, ¿CONSIDERAS QUE LA EMPRESA CENTRALIZA MUCHO LA INFORMACIÓN, ES DECIR QUE SE QUEDA MUCHO EN LOS CENTROS DE PODER, EN LOS DIRECTIVOS, Y NO SE TRASMITE A LOS SUBORDINADOS?

¿Qué tipo de información?

LA BÁSICA, LA QUE SE NECESITA SABER EN CUANTO A LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

A lo mejor un tanto se centraliza esa información y a lo mejor ciertas jerarquías o hasta ciertas jerarquías se conoce de determinada información. Habrá alguna que la abre un poco, pero no es, en mi modo de pensar, lo que debería hacer. Como empresa o como corporativo hacerle saber a tu planta laboral por lo menos tus objetivos o nuevos proyectos para que estén enterados y sentirse parte de la misma empresa, que se sientan incorporados como esencia de la misma.

¿CONSIDERAS QUE SE CUMPLE LA MISIÓN DE LA EMPRESA QUE ES CONTRIBUIR AL ÉXITO EMPRESARIAL Y AL DESARROLLO PERSONAL DE LOS EMPLEADOS?

Pues sí, en ese sentido sí, o hablando de una manera más personal a mí si me ha dado muchísimo, me ha desarrollado muchísimo profesionalmente. Evidentemente mi estancia en la empresa me ha ayudado muchísimo; sin embargo, pese a todas las eventualidades, circunstancias y todo a lo que nos hemos enfrentado, si te ayuda mucho a crecer profesionalmente, muy independientemente de lo que pase o deje de pasar, te desarrollas mucho y aprendes muchísimo y eso nadie te lo quita. Uno de los grandes aprendizajes que te deja Intélite: aprendes mucho aquí.

¿PASA LO MISMO PARA LOS ANALISTAS?

Pues yo como analista aprendí muchísimo, aprendí mucho la parte operativa porque de ahí yo me desenvolví y yo producía, pero el aprendizaje cultural te deja muchísimo. Es un seguimiento que le das y por más que quieras no lo puedes evitar y tienes que asimilar todo lo que se esté generando. A mi modo de pensar, sí te deja muchísimo en ese sentido.

¿CÓMO TE SIENTES, LA MAYORÍA DE LOS ANALISTAS LO CONSIDERAN, ANTE UNA EMPRESA QUE NO HA CUMPLIDO LAS PROMESAS? O SI TUS EXPECTATIVAS SÍ SE HAN CUMPLIDO?

Te podría decir que se me han cumplido, pero tampoco no puedo decir que ya se me cumplieron. He crecido junto con ella, me he desarrollado en ella, he crecido, he sufrido todos los cambios que se han generado en la misma empresa.

Las expectativas??... quizá te creas muchas expectativas que a lo mejor en su momento son mal canalizadas y que a lo mejor eso genera los malos entendidos, pero quizá las expectativas pueden ser de alguna manera pobres aquí en la empresa.

¿CUÁL ES TU META EN LA EMPRESA HASTA DÓNDE QUIERES LLEGAR?

Quiero llegar a consolidarme como el mejor en mi nivel, por lo menos, seguir ascendiendo, seguir consiguiendo más, ser de lo mejor aquí, hacer nuevos proyectos, reconocimientos y demás... No hay como el mejor desarrollo que crear algo nuevo y lo que venga pues bienvenido, siempre y cuando lo sepas canalizar y desarrollar al máximo.

¿CONSIDERAS QUE TU PERSONAL TIENE LA INFORMACIÓN SUFICIENTE PARA DESARROLLAR SU TRABAJO DIARIAMENTE. ME REFIERO A NUEVOS VECTORES, NUEVOS CLIENTES, ETC. ?

No está mal informada, pero si falta de donde abastecerle más información, principalmente en el aspecto de clientes y no que los sepan todos sino que por lo menos sepan a qué sectores nos estamos enfocando, quizá puede que sea evidente, pero de cualquier forma no estaría por demás que se les refrescara de alguna manera el conocimiento, de que por lo menos estamos dirigiéndonos a nuestros sectores, que la mayoría de nuestros clientes cubren estos perfiles y si es posible saber clientes.

Sabemos, de antemano, que no sólo a los clientes les abastecemos de express, pero el conocer la gran mayoría de los clientes es complicado y no por lo que son, sino por el mismo giro o por lo que manejan, quizá su nombre no diría mucho, pero sí valdría la pena reforzar esa parte de información para los analistas que son la pieza fundamental, pues son los que producen y sin ellos no se puede hacer absolutamente nada, pues si no hay información no hay de donde abastecernos y por lo tanto no se vende y por lo tanto hay nos quedamos.

¿TOMANDO EN CUENTA QUE PARA TI EL PERSONAL ES LO MÁS IMPORTANTE, POR QUÉ CONSIDERAS QUE LA EMPRESA PREFERE INVERTIR EN OTROS PROYECTOS QUE INVERTIR EN SU PROPIO PERSONAL. ?

Pues .. es un tanto difícil, cada cabeza es un mundo, pero quizá la ambición también es un factor muy importante. La empresa ha crecido de muchas ambiciones y esas

ambiciones se están viendo reflejadas aquí. Se comenzó con un personal mínimo, apenas a para salir y ahora ya casi se está llegado a 400 personas. Eso habla de la ambición de la empresa que quizá sí ha descuidado algunas áreas, quienes son las que la han sostenido. Le apuestan a otras áreas de reciente creación el todo por el todo. Yo creo que aquí ha jugado un papel muy importante la ambición, la ambición de proyectos, de conocimiento, de vender, de producir y la ambición de abarcar muchos sectores.

LA AMBICIÓN PUEDE SER VISTA DE DOS FORMAS: AMBICIÓN A TENER EL PODER Y EL TENER LA CAPACIDAD DE TRASCENDER...

La ambición de trascender básicamente es la ambición de ser la mejor empresa, como lo marca su manera de venderla. Tecnología, factor humano, en fin, todo lo que implica. Yo creo que sería ambiciosa por eso, no tanto de poder, sino de ambición por desarrollarse, por crecer, por ser la mejor en este caso.

¿CREES QUE INTÉLITE REALMENTE ES LO QUE VENDE, LO QUE OFRECE. ?

Yo creo que sí, sino no estaría vendiendo. Lo que sí es que le falta un poco pulir algunos detalles que han sido muy importantes y que han determinado el camino de Intélite. Indudablemente sí refleja lo que es y enfrenta muchos problemas, pero es una empresa joven, la cual todavía está aprendiendo muchísimo.

¿CUENTAS CON EL APOYO TOTAL PARA LLEVAR A CABO TUS PROYECTOS ?

Totalmente, con la nueva dirección de Medios, totalmente se tiene el respaldo...

¿EN TODOS LOS ASPECTOS ?, COMO EL ECONÓMICO

Pues sí, porque en la dirección es en donde se determina esa parte. Ellos dan luz verde, si dan luz verde es porque está la parte económica y la parte del visto bueno para que todas las áreas se desarrollen. Yo tengo la experiencia de que si sea posible. Claro, con todos los elementos sustantivos para poder envolver y vender el producto como tal.

FINALMENTE, SI TUVIERAS EL PODER DE HACERLO, ¿DE QUÉ FORMA MOTIVARÍAS A TU PERSONAL. ?

Vaya . básicamente comenzando desde lo más básico, haciéndolo parte de la misma empresa, a lo mejor no lo puedes incentivar de otra manera, pero sí haciéndolo parte de la misma empresa, involucrarlo, hacerlo sentir que es importante y que es una pieza clave para ella. Indudablemente, yo creo que el involucramiento del analista es muy importante para la producción, muy independientemente de la parte capital y demás, yo creo que el involucramiento y hacerlo saber que es parte de la misma empresa es una pieza fundamental. Hacerlos partícipes de todos los grandes proyectos en los que está involucrada y que ha ambicionado la misma empresa.

¿CREES QUE SE HAGA ESO, SE TOME EN CUENTA AL PERSONAL. ?

Esa sería la parte fundamental, a lo mejor no lo han involucrado, no le han hecho saber de su empresa se está desarrollando para que a su vez se sienta orgullosa de la misma. A lo mejor no produciría algo importante como para proyectar ese nuevo contexto con el que queda la empresa. Indudablemente, el hacerte participe de los nuevos proyectos, por lo menos te sientes orgulloso.

ENTREVISTA CON LA COORDINADORA DE TELEVISIÓN

¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES CAUSAS DEL RETRASO DE SÍNTESIS DE LA INFORMACIÓN Y, EN GENERAL, EN TODOS LOS SERVICIOS DE INTÉLITE MEDIOS?

1.1 Los principales problemas a los que se enfrentan los analistas de Intélite medios se pueden dividir en dos: humano y técnico.

1.2 Humanos:

- a) La impuntualidad de los analistas: esto conlleva a que la información entre tarde al sistema de captura.
- b) A la falta de concentración en el trabajo. Este punto tiene varias vertientes: la falta de interés, de motivación y al tedio cotidiano del trabajo de monitoreo, que si bien mantiene informado y actualizado en los ámbitos político, económico, social y culturales nacionales e internacionales, no ofrece un crecimiento vertical del analista.
- c) Poco personal y preparación deficiente por parte del personal de Soporte Técnico y de Sistemas, quienes se encargan de que los equipos de cómputo sean funcionales, ya que frecuentemente hay problemas con el servidor y con la red, hecho que retarda el trabajo y provoca desfases en la labor de los monitores.

1.3 Técnicos:

- a) Los equipos de cómputo utilizados por los analistas son viejos.
- b) No se cuenta equipo de respaldo necesario (*no breaks*) en caso de eventualidades; cortes en el suministro eléctrico; hecho que hace perder tiempo valioso a los analistas.
- c) La falta de equipo que sustituya a aquellos que necesitan mantenimiento o a los que sufrieron algún desperfecto.
- d) Los espacios de trabajo no son los adecuados para que los monitores realicen en condiciones óptimas su labor (falta de aire acondicionado, ventilaciones, mesas o escritorios adecuados)
- e) No se cuentan con los aparatos receptores de señales necesarios, lo que provoca que las señales no sean óptimas.

¿CÓMO HA CAMBIADO INTÉLITE MEDIOS A RAÍZ DE LA LLEGADA DE CARLOS DEL VALLE?

Intélite se ha caracterizado desde mi ingreso, hace casi tres años, en realizar reestructuraciones de acuerdo a las perspectivas de quien esté el frente de la gerencia o dirección de Medios. Con el ingreso de Carlos del Valle se llevó a cabo una nueva reestructuración, en la cual se han avocado más hacia la parte técnica de los procesos, sin dar la importancia que tienen los recursos humanos. Lo importante es que salga el trabajo sin tomar en cuenta lo que piensan, sienten o pueden aportar los analistas. Cabe destacar, que en este periodo se han abierto plazas con mejores sueldos para aquellas personas que estudian o son egresadas de universidades privadas, tengan o no la experiencia para realizar labores gerenciales, administrativas, operativas y de edición. Con esto no quiero decir que no tienen la capacidad de realizar la labor para la que fueron contratadas; sin embargo, entre el personal se ha percibe un ambiente de insatisfacción por dichas decisiones, ya que no han sido tomadas en cuenta.

La empresa al no mirar hacia adentro provoca indolencia y apatía en el personal, ya que hay muchos analistas que cuentan con la sensibilidad periodística y comunicativa para crecer y desarrollarse dentro de la gerencia de medios o en cualquier otra área, como la de edición, y poco a poco se van desilusionando de la empresa en la que creyeron.

¿CÓMO ERA EL PROCESO DE COMUNICACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DE INTÉLITE?, ¿HA CAMBIADO EN ALGO?

Intelite es una empresa de análisis de medios, de comunicación y lo que impera una es comunicación entre los distintos niveles de la compañía. Hubo un tiempo en el que se padeció de *correlitis*, es decir, todo lo que se tenía que comunicar de manera directa se hacía a través de e-mail, lo que conllevó a un similar del juego "teléfono descompuesto".

La comunicación entre los miembros sí ha cambiado; antes era un poco más accesible platicar y comunicarse con tus jefes inmediatos y mediatos; ahora, ni si quiera conocen quién es él que está al frente de la gerencia. Se hacen juntas entre los subgerentes, no hay una comunicación hacia los coordinadores y hacia los analistas sobre las decisiones y proyectos que se tienen para las diferentes áreas. Lo que se llega a saber es por obra y gracia del nuestro señor dios el RUMOR, aquel secreto a voces que comparte no solo con las paredes que escucharon, sino con aquellos que depositaron en la confianza de alguna persona lo dicho y escuchado en dichas reuniones, y ésta a su vez se lo platica a quien más confianza le tenga.

No hay una comunicación eficaz entre las diferentes áreas, lo que en ocasiones provoca malos entendidos.

¿CONSIDERAS QUE LA EMPRESA TE HA TRANSMITIDO LOS OBJETIVOS, MISIÓN Y VISIÓN EMPRESARIAL? (¿SABES QUE HACER, CÓMO HACERLO, PARA QUÉ Y EN QUÉ MEDIDA CONTRIBUYE TU TRABAJO A LAS METAS DE LA EMPRESA?)

La empresa no contaba, hasta la llegada de Sergio Ramírez, con objetivos, ni políticas ni mucho menos con visiones empresariales; al menos, no entre los obreros del desafuero que son los analistas, tanto de medios electrónicos como impresos, quienes son la base del proceso, los proveedores de la materia prima para los editores y demás personal, quienes elaboran los productos que llegan al cliente.

A ellos se les dice qué hacer, cómo hacer y en qué tiempo; se les promete y no se les cumple; no se les dan expectativas de crecimiento profesional lo que repercute en una cotidianidad y tedio en el que se pierden. Por ello, después de un tiempo, en el cual se pierde la emoción por el nuevo trabajo y conocimientos que se adquieren, comienza un proceso de desenamoramiento de la empresa, quien no los motiva ni con hechos ni con sueldos.

Los analistas saben lo que la empresa necesita, su trabajo bien hecho; ¿pero, a caso, la empresa sabe qué es lo que necesita su planta laboral? Esta es una pregunta que se hace entre la base trabajadora, o como diría la Santa Evita *entre los descamisados*.

¿SIENTES QUE LA EMPRESA TOMA EN CUENTA TU OPINIÓN O NECESIDADES?

Intélite es una empresa única en cuanto a concepto, tiene las bases para desarrollarse, crecer y ser exitosa en un mercado en el que cada día se necesita estar mejor informado; sin embargo, se ahogan los proyectos con viabilidad y funcionalidad para dar paso a aquellos que tienen un mayor "despliegue tecnológico" o de un supuesto "mayor alcance del mercado". Con esto, se descuida a personas valiosas quienes están ávidas en contribuir y ser tomadas en cuenta para el crecimiento profesional y empresarial. Podría decirse que

en muchas ocasiones Intelite es vista como la empresa que persigue el glamour, sin realmente haber construido un abolengo y un posicionamiento en el mercado que le permita entrar y desarrollarse en los proyectos de vanguardia.

¿CÓMO HA INFLUIDO EL TIPO DE COMUNICACIÓN QUE EXISTE EN INTÉLITE EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN?, ES DECIR, ¿CONSIDERAS QUE UNA MEJOR COMUNICACIÓN CON TUS SUPERIORES Y ANALISTAS A TU CARGO HARÍA MÁS PRODUCTIVO A MEDIOS?

Definitivamente, una adecuada comunicación en todos los niveles de la empresa contribuirán a que los procesos labores se optimicen, ya que mientras más estén comunicadas las partes, se evitarán malos entendidos, órdenes incorrectas, entre otros.

¿CUELTAS CON LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA REALIZAR TU TRABAJO DIARIO? (ME REFIERO A LA INFORMACIÓN DE CLIENTES NUEVOS, NUEVOS RUBROS DE CAPTURA, ETC)

Hay desconocimiento de quienes son todos los clientes de la empresa, salvo a los que se consideren los más importantes como Telmex, Grupo Carso, IUSA, IEDF, SSA, Cofetel; incluso hay un desconocimiento de ello en los subgerentes y coordinadores de área. Ello provoca que en ocasiones halla quejas por parte del contratante del servicio.

En lo que respecta a los rubros de clasificación, no se avisa, en la muchos casos, de aquellos que han sido incluidos en los árboles; lo que repercute en la línea de trabajo ascendente, es decir, por no clasificar en el rubro nuevo, los editores no encuentran la información que requieren para armar sus documentos y se quejan aduciendo que el trabajo de los analistas no es correcto ni bueno.

¿SIENTES QUE LA EMPRESA HA CONTRIBUIDO A TU DESARROLLO PROFESIONAL?

Intelite es una gran escuela y así debe ser vista por todos los que laboramos en ella; sin embargo, llega un momento dado en el que debemos graduarnos, y si la empresa ya no satisface nuestra hambre de conocimiento, desarrollo y crecimiento profesional, debemos presentar nuestro examen personal para ampliar nuestras expectativas, tanto profesionales como salariales.

Intelite ofrece estar en contacto directo con la información diaria, misma que es procesada y analizada, nos permita percatarnos de las diferentes tendencias informativas, corrientes e ideologías de los diferentes medios de comunicación. Asimismo, nos vuelve sensibles ante la información, para detectar aquella de relevancia y aquella que es de relleno.

¿CUÁLES SON TUS EXPECTATIVAS EN INTÉLITE?, ES DECIR, ¿HASTA DONDE QUIERES LLEGAR EN LA ORGANIZACIÓN?

Mis expectativa podrían ser muchas si viera que la empresa volteara hacia dentro y creara en los proyectos de su personal, pero sinceramente, no encuentro un lugar o un crecimiento profesional hacia arriba porque para subir son tomados en cuenta factores, muchas veces, no profesionales, ni de capacidad, ni de personalidad para estar en un determinado cargo o puesto de trabajo.

¿CÓMO TE GUSTARÍA QUE LA EMPRESA TE MOTIVARA A REALIZAR MEJOR TU TRABAJO?

Para que el personal esté contento y trabaje acorde a la sincronía que pide la empresa es necesario que halla motivación. Por lo general, se fijan en los errores y por ellos suelen haber llamadas de atención incluso represalias; sin embargo, no alientan a los analistas cuando su trabajo es bueno, cuando en condiciones desfavorables éste es óptimo tanto en calidad escrita como en los tiempos requeridos.

Debe haber un equilibrio entre los aciertos y desaciertos, no todo es un error, y no todo el trabajo y esfuerzo del monitor se debe perder por una equivocación. Los coordinadores, los subgerentes, gerentes y directores de área deben estar al pendiente de la labor y felicitar y dar alicientes a los chicos cuando estos realizan su trabajo en forma y tiempo. Además, debe haber un reconocimiento y estímulo para aquellos que son considerados los mejores en sus áreas; además, de buscar algunos tipos de recompensas, como una ayuda económica mensual por su excelente desenvolvimiento y en el caso de fallar o no mantener su desenvolvimiento, ésta se otorgará a la persona que realice mejor la labor.

Es sabido que mientras existan condiciones favorables en una oficina o centro laboral, los empleados trabajan mejor, rinden más y se comprometen con la empresa porque se sienten parte de ella.

GRUPO FOCAL CON ANALISTAS DE TV

¿ESTÁN INFORMADOS SOBRE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, LO QUE TIENEN QUE HACER EN ELLA?

Analista 1: Pues no, bien informados no, tenemos nociones de algo, pero que nos hayan hecho llegar unos memorandums o un documento con algo informando: este es el objetivo principal, no, hasta la fecha no.

¿CUÁL ES LA PRINCIPAL CAUSA DEL RETRASO DE SÍNTESIS Y LA ENTREGA DE SERVICIOS EN INTÉLITE MEDIOS?

Analista 2: Yo creo que hace falta una buena estrategia dentro de televisión, yo creo que también en los demás departamentos es lo mismo porque, para empezar, somos poca gente, regularmente no está la gente que se necesita para hacer el trabajo a tiempo porque por más que quieras entregar la información a la hora que debe ser, en ocasiones hay muchísima más información y eso te retrasa.

- Yo creo que hace falta una estrategia de saber qué es lo que va a hacer cada quién y en qué tiempo lo va a hacer.

Analista 3: Y personal, básicamente el personal porque no somos todos los que deberíamos de ser, nos exigen demasiado para la información que hay. Obviamente no entra a tiempo la información y hay falta de motivación al personal.

- No es lo mismo que una persona haga su trabajo motivada a que simplemente lo haga nada más por hacerlo.

¿CÓMO TE SIENTES ANTE UNA EMPRESA QUE NO HA CUMPLIDO SUS PROMESAS?

Analista 3: Frustrada, decepcionada, impotente.

Analista 1: Te sientes como si estuvieras encasillado en algo que ya está obsoleto, como que necesitas más hacia delante, dar más pasos y por los objetivos que no se han cumplido en esta empresa no los puedes dar. Estas como maniatado para poder desarrollar tu trabajo y desarrollarte como profesional.

Analista 2: Te sientes que no formas parte de un proyecto específico, incluso creo que la empresa no lo tiene y lo único que esperas es conseguir algo mejor para poder salir de aquí.

¿TÚ CONSIDERAS QUE LA EMPRESA NO TIENE UN OBJETIVO EN ESPECÍFICO, ES DECIR, NUNCA TE HAN DICHO CUÁLES SON LOS OBJETIVOS DE ÉSTA?

Analista 2: No, nunca y se me interesaría conocerlos porque así podríamos formar un poquito más de ella, ser parte de ella y estar un poco más motivados con lo que haces y saber hacia dónde va eso que haces y hacia dónde llega.

¿QUÉ TE MOTIVARÍA A HACER BIEN TU TRABAJO, A PARTE DE UNA MEJOR REMUNERACIÓN?

Analista 3: en primera que te tomen en cuenta en cuanto a lo que piensas, en cómo te sientes, en cómo trabajas y en qué condiciones. Eso sí, te piden rapidez pero no tienes los aparatos adecuados para hacerlo.

- A cada rato, se te va la computadora, se cae el sistema y yo creo que básicamente es que te tomen en cuenta porque no existimos para la empresa.
- Para la empresa no existimos más que cómo máquinas que trabajan, lo que pensemos no les importan.
- Ellos trabajan en base a las cabecitas que son los dirigentes de los departamentos y nosotros no formamos parte de la empresa.

¿CONSIDERAN QUE HAY UNA BUENA COMUNICACIÓN CON LOS SUPERIORES DENTRO DE LA EMPRESA?

Analista 1: Yo no considero que haya ni buena ni mala, simplemente no hay ningún tipo de comunicación.

EN CUANTO A LA INFORMACIÓN, ¿TIENEN LA SUFICIENTE PARA DESARROLLAR SU TRABAJO DIARIAMENTE?. ME REFIERO AL SISTEMA DE CAPTURA, NUEVOS RUBROS DE CLASIFICACIÓN, NOTIFICACIONES SOBRE NUEVOS CLIENTES.

Analista 2: Esta es una empresa que cambia constantemente y por lo mismo que cambia, al no estar informados, estamos incomunicados, porque hay un día que le estamos trabajando a cierto cliente y al otro día no y pasa un mes, mes y medio, cuando nos llegamos a enterar los analistas, que somos quienes hacemos el trabajo, de que ya no es cliente.

- También pasa al revés, hay clientes que nunca se nos informa que son clientes y que no sabes que se le tiene que mandar la información y que por lo tanto no se le envía a la hora que tiene que ser, etc.

¿A CAMBIADO EN ALGO SU SITUACIÓN A PARTIR DE LA LLEGADA DEL NUEVO DIRECTOR DE MEDIOS?

Analista 1: la situación sigue siendo la misma, en este departamento, excepto el cambio físico del área. Yo he notado que hubo cambios pero en otras área que es IntélliteTv pero en particular, en Medios, sólo físico.

Analista 2: creo que la empresa no se ha dado cuenta de que quien hace el trabajo es Medios, tanto electrónicos como impresos; no ha se ha dado cuenta que aquí es donde se

genera todo el trabajo que ellos ofrecen a los clientes, sin embargo, inyectan muchísimos recursos a otras áreas en las que tal vez no haya aquí en México pero que a final de cuentas no les da ninguna ganancia o utilidad.

- Yo creo que ahí es donde está mal la empresa y enfocada hacia otro lado en donde no aparecemos ni los Medios, que somos quienes trabajamos, ni las mismas personas que trabajamos aquí adentro.