

20924
78



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"Acatlán"

La comunicación organizacional como herramienta
para el desarrollo productivo de Editorial Yug

Reporte de Investigación
Bajo la opción de seminario-taller Extracurricular
"Organización, comunicación y cultura"

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO DE PERIODISMO Y
COMUNICACIÓN COLECTIVA

PRESENTA

Alejandra Rodríguez Benítez

Asesor: Lic. Xavier Ávila G.

TESIS CON
FALDA DE ORIGEN

Septiembre 2003





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.

Autorizo a la Dirección General de Propiedad de la
UNAM a difundir en Internet el contenido e imagen
contenida en el archivo adjunto.
NOMBRE: Alejandra Rodríguez
Benítez
FECHA: 17/Sep/2003
FIRMA: 

"Sai es que tu me has dado un amor tan grande no puedo explicarlo..."

Lui, el concepto de felicidad lo vivo a tu lado diariamente.

Cristina y Fabiola, su fortaleza me mantiene en pie.

A mis hijas, por la maravilla de ver la vida a través de sus ojos.

A la familia Muñiz por su apoyo.

INDICE

Introducción	5
Capítulo I Análisis del entorno organizacional	8
1.1 Descripción histórica de la organización	9
1.1.1 Origen, antecedentes, actores y contexto	12
1.1.2 Desarrollo, transformaciones	14
1.1.3 Actualidad, ¿Cómo se encuentra actualmente las áreas que la conforman?	18
1.2 Análisis sistémico	19
1.2. Ambiente general y activo	20
1.2.2 Ciclo de evento (insumos, transformación y productos)	22
1.2.3 Fronteras	25
1.2.4 Grado de interrelación	29
1.3 Análisis contingente	31
1.3.1 Caracterización del ambiente	32
1.3.2 Fuentes de incertidumbre. (Obstáculos, problemas, coyunturas y oportunidades)	35
1.3.3 Mecanismos para obtener información del ambiente	39
1.3.4 Toma de decisiones respecto al ambiente	40
Diagnóstico situacional	41
Capítulo II Teoría y práctica de la organización	44
2.1 Diagnóstico formal: exploración y descripción de Editorial Yug	47
2.1.1 Tipo de organización	47
2.1.2 Filosofía	49
2.1.3 Objetivos de la organización	51
2.1.4 Estructura de la organización	55
2.1.4.1 Estructura formal de la organización	62
2.1.4.2 Estructura formal de autoridad. Grado de control y motivación	67
2.1.4.3 Estructura formal de comunicación	69
2.1.4.4 Proceso formal de reclutamiento	71
2.1.4.5 Estilos gerenciales	73
Diagnóstico de la parte formal	75
Capítulo III Funcionamiento, grupo y actores	78
3.1 El problema a partir de la teoría de sistemas	79
3.1.1 Diagrama de flujo ideal contra real	83
3.1.2 Diferencias entre proceso real e ideal	86
3.2 Planteamiento del problema	86
3.2.1 Diagnóstico del funcionamiento con relación al costo-beneficio para la organización	87
3.2.2 Construcción de la hoja de inspección	89
3.2.3 Análisis de resultados	93
3.3 Análisis del actor	93
3.3.1 Estrategia y poder	95
3.3.2 Caracterización de los actores a partir del poder	95
3.4 El actor tiende a agruparse para fortalecerse	98
3.4.1 Personalidad	100

Diagnóstico del funcionamiento real	105
-------------------------------------	-----

Capítulo IV La comunicación en la organización

4.1 El costo generalizado de la acción	108
4.1.1 Tipos de costos	109
4.1.2 Costo del problema investigado	111
4.1.3 Causas del problema	112
4.1.4 Causas comunicativo-informativas del problema	114
4.1.5 La información como insumo para el trabajo	114
4.2 Los actores y sus diferencias	116
4.2.1 Método y técnica	116
4.2.2 Interpretación	118
4.2.3 Formador	120
4.2.4 Corrector	120
4.3 Flujos informativos dentro de la organización	121
4.3.2 Cuellos de botella	122
4.3.3 El modelo de la información como poder	123
4.3.4 Interacciones conflictivas	124
4.3.5 Negociación, coincidencia, disidencia y acuerdo	128
4.4 Diagnóstico del problema	130
4.4.1 La comunicación en el área y en la organización	132
Diagnóstico comunicativo	134

Capítulo V Cultura organizacional

5.1 Campo de acción de la cultura organizacional	137
5.1.1 Orígenes de su estudio en las organizaciones	138
5.1.2 Sentido e importancia de su consideración en las organizaciones	139
5.2 Ámbito, elementos y beneficios de la cultura	141
5.2.1 Comportamiento, actitud y valores	142
5.2.2 Conocimiento	143
5.2.3 Claridad organizacional	144
5.2.4 Comunicación	145
5.2.5 Liderazgo	146
5.2.6 Fortalezas, debilidades, oportunidades y retos	147
5.3 Análisis de las subculturas	148
5.3.1 Familia fundadora	148
5.3.2 Departamento de producción	150
5.3.3 Grupo administrativo	151
5.4 Plataforma estratégica	152
5.4.1 Plan interno	152
5.4.2 Política de comunicación	154
5.4.3 Vocabulario rector	155
5.4.4 Programas específicos	156
5.4.5 Plan externo	157
5.5 Posibles escenarios	158
Conclusiones finales	159
Bibliografía	166
Anexo	

Introducción

Desde el nacimiento de un ser humano está presente el término organización y sobre todo si se vive en ciudades desarrolladas, ya que el nacimiento se da en un hospital, una agrupación de individuos que se dedica específicamente a atender enfermedades y aunque la llegada de un niño no lo es, se requiere de una supervisión médica.

Así, la vida del ser humano transcurre de una organización a otra, no se puede estar aislado de la convivencia con otras personas, y sobre todo si tienen los mismos objetivos. Es por esto que se ve como algo natural y que el estudio de las organizaciones en el mundo es una prioridad reciente, y si hablamos específicamente de México, lo es más.

Japón, Estados Unidos y algunos países de Europa se han dedicado a estudiar y conocer a sus organizaciones, obteniendo resultados importantes en relación con la productividad, motivación y cultura, sin embargo, la forma de vida de cada país es diferente desde las motivaciones hasta la forma de trabajar, y sobre todo en este país en donde la forma de ser es peculiar, por eso la importancia del estudio de las organizaciones mexicanas.

Lejos de limitarse a conocer información sobre la problemática y funcionamiento de las organizaciones de otros países, resulta de particular interés contribuir con una investigación de una organización mexicana, con el fin de tener más elementos que con lleven a lograr el buen funcionamiento de las mismas.

Este proyecto tuvo su origen al buscar una alternativa de titulación; se encontró el seminario-taller extracurricular "Organización, comunicación y cultura", y al cumplir con el perfil y ser aceptada en dicho seminario, se estructuró y planeó un reporte de investigación en comunicación organizacional con el objeto de estudio de una organización que estuviera dentro del ámbito laboral personal.

El tema central del estudio comprende un acercamiento al ámbito organizacional en conjunto con lo comunicativo, para mostrar una aproximación de la realidad de una organización a partir de una aplicación práctica, que anteceden investigaciones organizacionales.

El objeto de estudio de esta investigación es Editorial Yug, a la cual se considera como una organización porque es integrada por un grupo de miembros que cumplen tareas específicas de manera ordenada para obtener un fin común.

Editorial Yug, es una organización que surge en 1973 como pionera en México al editar libros de temas esotéricos, naturistas y de medicina alternativa. En la actualidad se mantiene en el medio con una producción de una revista mensual con el mismo corte, unos 6 libros como novedades al año aproximadamente, y la reimpresión de más de 100 títulos, así como, la distribución en México de libros con los mismos temas de otras editoriales de España, Colombia y Argentina.

El objetivo de esta investigación es utilizar a la comunicación organizacional como herramienta para incrementar la productividad, así como, detectar y diagnosticar los problemas existentes y darles solución para el buen funcionamiento de Editorial Yug.

Las áreas de investigación se desarrollan primeramente en el conocimiento del entorno, a partir de una análisis sistémico que determine el comportamiento de la organización con su ambiente relevante. La organización en primera instancia necesita de insumos del exterior que al interior se transformarán, para finalmente salir, como un producto o servicio, todo este proceso será revisado y así dar paso a la Teoría de Sistemas que pone énfasis en los factores externos y la manera en que éstos repercuten en el mercado y por supuesto en la organización, para hacer una evaluación de como se relaciona la organización con su entorno.

En el segundo capítulo, se muestra la cara formal de la organización, se revisan, describe y conceptualiza, todos aquellos documentos válidos que constituyen la identificación formal, para conocer el tipo de organización a la que se enfrenta. Paralelamente se realiza un estudio de su estructura y así saber el grado de formalización en sus procesos, desde el reclutamiento, entrenamiento, motivación, así como los estilos gerenciales, la estructura del organigrama, grado de control y motivación.

En la parte intermedia de la investigación, el capítulo tercero, el interés está basado en el proceso real, al involucrar a los actores que le dan vida a la organización. Por medio de técnicas cuantitativas, se empata el proceso real de producción con el ideal y a partir de ahí se elaboran las hojas de inspección que ayuden a comprobar la existencia de problemas que afecten la productividad.

En el capítulo cuarto, se incorpora el aspecto comunicativo, con base en los problemas detectados se señalan y advierten los conflictos comunicativos que impactan directamente en la problemática localizada con anterioridad. Siendo la comunicación parte fundamental en la estrategia para el funcionamiento de una organización y por medio de la cual se integra y se cumplen los acuerdos.

El hilo conductor atraviesa por teorías relacionadas a la comunicación y a la organización como mediadora. También, desde un enfoque cualitativo se realizaron entrevistas semi dirigidas a algunos miembros de la organización directamente relacionados con el problema medido, las cuales demostraron que las percepciones pueden ser muy diferentes a partir de las características particulares de cada individuo. Es en este punto en donde surge la necesidad de una estrategia comunicativa organizacional, que integre paulatinamente a todos los miembros de la organización con el fin de que todos ganen.

En última instancia, el quinto capítulo alberga los resultados obtenidos, con el fin de conjuntarlos, estructurarlos, para así, diagnosticar y proponer soluciones a partir de los conflictos, luchas de poder, cuellos de botella, que afectan el buen funcionamiento de la organización. Con este fin se revisa la cultura de la organización para efecto de encontrar los grupos, coincidencias y diferencias entre los miembros, así, dar paso a una estrategia comunicativa que solucione los problemas descritos. Así como, un plan de acción viable para cada problema específico, es así como se cierra el ciclo de esta investigación.

Esta investigación, así mismo se apoyó en la guía y colaboración de los profesores a lo largo de cinco módulos, con una duración de nueve meses aproximadamente. Es importante destacar, que cuando se comenzó, la imagen que se tenía de la organización era muy diferente de la aproximación a la realidad que se tiene en la actualidad.

En cuanto a las limitaciones que se encontraron al realizar esta investigación, se detectó que al ser una organización de tipo familiar muestra muchas inconsistencias desde los estilos gerenciales, la poca formalización de sus procesos y una estructura difusa, lo que dificulta la investigación.

La organización objeto de estudio atraviesa por una crisis severa en cuanto a funcionamiento, y es en donde se demuestra la utilidad de esta investigación y de la participación de un comunicador organizacional, en cuanto a los alcances obtenidos la propuesta de intervención con sus planes específicos para cada problema detectado, así como los productos comunicativos, serán entregados al dueño de la organización para que evalúe e implemente los resultados de esta investigación.

Es pertinente destacar la importancia que tiene en México, la investigación en esta disciplina ya que como se mencionaba en un principio, entre más investigaciones se realicen se aporta y fortalece las investigaciones acerca de las organizaciones mexicanas y su manera especial de funcionar. Por último, a nivel personal esta investigación deja un acervo cultural de gran utilidad para mi futuro el desarrollo en cualquier organización.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL

En este primer capítulo se analizará a fondo el ambiente en el que se desenvuelve una organización, y por medio de éste, se conocerán los aspectos que afectan y benefician el entorno, así como, la manera de responder de la misma. El objetivo de es: Determinar los elementos del entorno donde se desenvuelven las organizaciones por medio del análisis sistémico y contingente, para hacer, un diagnóstico del ambiente relevante de la organización en estudio.

El objeto de estudio es Editorial Yug, una empresa que edita libros de corte esotérico, y los temas que maneja son: Feng Shui, Terapias Alternativas, Tarot, Yoga y Filosofías Orientales etc, tiene 30 años en el mercado y actualmente maneja básicamente dos productos; los libros con los temas mencionados y una revista del mismo corte. La revista se titula "El buscador" y ha tenido una evolución positiva de comenzar con 1,000 ejemplares, en la actualidad se imprimen 25,000. Otros servicios que la editorial ofrece, es la distribución de libros de otras editoriales de países como: Argentina Colombia y España, así como la importación y venta al mayoreo de productos de India y Estados Unidos.

Después de esta breve introducción a la organización objeto de estudio, se explicará el procedimiento que se seguirá en este primer capítulo para obtener información del entorno. Primeramente se aplicará la Teoría de Sistemas a una organización y los ambientes que la nutren para interactuar, después, el proceso de transformación que lleva el producto desde que se programa hasta que sale al mercado, así como todos los factores que intervienen en el mismo. Para detectar las fronteras, ¿qué son las fronteras?, es el punto de contacto que tiene la organización con el exterior, por ejemplo, en una organización (el departamento de ventas tiene que comprar el material al exterior). Así se llega a detectar el grado de interrelación de la organización con su entorno. Estos conceptos corresponden al análisis sistémico.

También se menciona a los factores sociales que afectan a la organización cuando se relaciona con otros ámbitos, y esto llega a perjudicar o beneficiar, una toma de decisiones, cambios en la estructura (competencia) etc.

El análisis de la contingencia, es la capacidad de la organización para responder a los estímulos externos, en esta parte se revisarán temas como: Problemas, obstáculos, coyunturas, oportunidades etc. Por medio de estos dos análisis se tendrán los elementos necesarios para determinar la habilidad que tiene la organización para responder al entorno.

1.1 DESCRIPCIÓN HISTÓRICA DE LA ORGANIZACIÓN

Antes de presentar los datos que conforman la formación de la organización objeto de estudio, es importante señalar las características que una agrupación debe tener para ser considerada como una organización. *"Las organizaciones son formaciones sociales de totalidades articuladas con un círculo precisable de miembros y una diferencia interna de funciones, están orientadas de manera consciente hacia fines y objetivos específicos y están configuradas racionalmente para cumplir con los fines previstos"* (Mayntz en Méndez, 1979, pag. 80).

A Editorial Yug se le considera una organización, porque tiene las características para serlo, ya que es una formación social, fundada a partir de un objetivo específico, con un número determinado de miembros que cumplen una función especial para obtener un fin deseado, y que se relacionan entre sí para ofrecer un producto delimitado al exterior.

Al abordar a la organización desde sus inicios, es pertinente remontarse a los orígenes que dieron vida a la organización estudiada, en este caso particular del medio editorial, esto se da con el origen de la imprenta, que se remite al año 1456 cuando el alemán Johan Gutemberg, basado en los tipos móviles de metal, logrados a partir de una aleación de plomo, antimonio y estaño, logra el invento de la imprenta y la primera publicación es la Biblia.

Fue hasta el año 1540, que llega a México y se toma como una regla a los impresores renacentistas italianos del siglo XVI, por ejemplo, la de uso de caracteres de tipo romano e itálico que hasta la fecha tiene vigencia. En cuanto al contenido las ediciones eran casi exclusivamente obras evangelizadoras, aunque también se destacan la literatura, historia y filosofía en menor medida.

Es hasta el siglo XIX que *"Con la invención de la primera rotativa en 1846 y de la máquina linotipo, se agilizó la impresión periodística y en América Latina se han desarrollado varios grandes centros productores de libros, a través de sus editoriales más conocidas, en Argentina, Chile, Colombia, México y Cuba"* (Suárez, 2000, pag. 15).

En el México Independiente la producción de libros de 1800 a 1900, se estima en una cifra aproximada de unos 15,000 títulos. El siglo XX, con los desordenes de la primera mitad, así mismo, con la proliferación de ideas; los investigadores no se atreven a estimar el número de publicaciones. Es con la intervención de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana y sus cifras de producción que afirman: en el siglo XX sólo en México la producción fue de cien millones de ejemplares aproximadamente.

Se considera importante destacar dos aspectos, el primero, es el hecho que con el descubrimiento de la imprenta surge una revolución cultural mundial en donde los libros se multiplican y aumv enta la alfabetización, este impacto es tan grande que actualmente el libro no es desplazado. El segundo aspecto, es el hecho de que los primeros libros publicados en México, son de corte evangelizador y doctrinas filosóficas, lo que se puede relacionar , con las publicaciones de la editorial estudiada.

Otro marco de referencia son las editoriales mexicanas que compiten con Yug o que sus inicios se relacionan de alguna manera. Se parte de la hipótesis de que ninguna organización es igual a otra y se tiene que tener cuidado al momento de encontrar similitudes entre ellas, ya que el caso de Editorial Yug, al ser la primera de corte exclusivamente esotérico en México, la convierte en algo peculiar.

Sin embargo al revisar la historia de otras editoriales mexicanas y concretamente la historia de sus inicios, se encontró un hilo conductor entre dos de ellas y Yug. Primeramente, es el Fondo de Cultura Económica, uno de los pilares de la cultura editorial en México que nace con el propósito de reafirmar la cultura mexicana en todas las disciplinas posibles, así como incorporar y respetar las ideas de todos los pueblos, y demostrar que existe amplio criterio para que se expongan las ideas con absoluta libertad de expresión.

En cuanto a su fundación, no fue concebida como una empresa lucrativa sino como una institución de fomento cultural. Es aquí en donde se encuentra la primera similitud, el Fondo de Cultura Económica fue fundada con la idea de darle mayor difusión a las nuevas corrientes en todos los ámbitos, así como difundir la cultura, y con la firme convicción de respetar la libertad expresión además de manejar su relación distante con el Estado, ya que surge como un proyecto apoyado por el mismo. Actualmente es una de las editoriales más fuertes que se tienen en México, su producción es extensa y su producto de buena calidad, así como, se mantiene a la vanguardia y toma el pulso de la cultura del país.

La relación que existe con Editorial Yug es que; las dos editoriales se fundaron con un objetivo específico similar, en el caso de Yug, el objetivo era difundir los temas esotéricos y para el Fondo de Cultura Económica era la cultura, en el principio ninguna de las dos fue concebida como un negocio, y en el caso de Yug, pasó algún tiempo para que fuera rentable.

Pero el Fondo de Cultura Económica es una editorial realmente grande y con mucho peso cultural dentro de este país, al contrario de Yug, una empresa pequeña que tiene un mercado reducido, sin embargo, algunas empresas pequeñas surgen con la idea o sueño de parecerse o tener similitudes con una organización de esos niveles.

Al investigar la historia de otras editoriales se encontró la de Grupo Noriega en su página de internet, la cual cita: *"Una estrecha relación con clientes y autores hizo ver al Sr. Noriega que las necesidades del mercado estaban muy lejos de ser cubiertas. A esto se sumaba el hecho de que el precio del libro importado estaba fuera de las posibilidades económicas de algunos sectores"*(www.noriega.com.mx/historia). Con estos factores a su favor surge en los años cincuenta este sello editorial el cual ha tenido un éxito considerable, aunado a su estructura de comercialización, ya que cuenta con una cadena de librerías importante en el país que abarca toda la República Mexicana.

Podría pensarse, Grupo Noriega y Yug no tienen nada que ver, la primera es una editorial muy grande y muy diversificada su mercado, que maneja libros técnicos y científicos que aparentemente no se relaciona con los temas esotéricos que maneja Yug, esto en cuanto a diferencias, pero se encontró un hilo conductor entre ambas y ahora se abordarán sus similitudes.

Grupo Noriega como su historia lo dice, el fundador primero tenía una librería y al tener relación con los clientes y autores, y darse cuenta que existía un público cautivo, así como, la falta de libros en México, y lo elevado que era la importación, estos factores se conjuntaron para dar inicio a su proyecto editorial exitoso. En el caso de Editorial Yug, pasó de manera similar, el fundador primero montó una librería esotérica, pero al no haber material suficiente y tener relación directa con los autores y clientes, decidió fundar también una editorial. Otra similitud, es el hecho de que Yug cuenta con seis librerías propias, por lo que su distribución en ese mercado está asegurada, la historia de Grupo Noriega nos dice que sus libros se distribuyen en sus propias librerías, y así asegurar un mercado, esta comparación es válida, siempre y cuando se guarden las distancias entre una organización pequeña y una tan grande e importante.

En lo que no hay similitud con ninguna de las dos editoriales, es que Grupo Noriega y FCE crecieron de manera exitosa, por medio de su producto más comercial (en el caso de grupo Noriega) y en el caso de Fondo de Cultura Económica (apoyo del Estado) y los buenos canales de distribución que ha tenido, que en el caso de Yug, hasta la fecha no ha podido vencer todos los obstáculos que una buena distribución trae consigo, tema que se abordará más adelante en detalle.

Con estas tres visiones anteriores de surgimiento, la imprenta en México, los inicios de dos importantes editoriales mexicanas, que de alguna forma han tocado, el proceso de origen y antecedentes de la organización estudiada, podemos decir que tenemos un contexto para poder ahora dedicarnos de lleno al estudio de la historia y proceso de Editorial Yug.

1.1.1 ORIGEN, ANTECEDENTES, ACTORES Y CONTEXTO

A manera de puente con el punto anterior, en la que se destacan las motivaciones que dieron origen a la organización, se pueden destacar que nace por la convicción de apoyar el ambiente incipiente del esoterismo, así como la relación con los autores y una librería ya existente de los mismos dueños que servirá de vía para la distribución de los libros.

Sin embargo, la organización también cuenta su propia historia; *"La Editorial Yug comienza sus actividades en el año de 1973 en la calle de Puebla 327, frente al local que actualmente ocupa. Nace en una época en que todavía el naturismo, el yoga, la ecología y el uso de medicinas alternativas se consideraban un tanto exóticos, por lo que podemos decir con orgullo que esta editorial fue pionera en estos rubros y que se adelantó a su época"*.(Catálogo Yug, 2001, pag 1).

Al buscar una historia de la editorial, lo único que se encontró es lo que brevemente se cuenta en el catálogo general de libros y donde se destaca: *"Fueron años de muchos altibajos para salir adelante persistiendo en el logro de su propósito: ayudar a sus lectores a encontrar el camino hacia la salud tanto física como espiritual, propósito que hoy vemos cumplido con el aumento de nuestros lectores"* (Catálogo Yug, 2001, pag 1).

Al encontrar muy vagos datos sobre el inicio de la organización y su desarrollo, se decidió recurrir a la investigación por medio de entrevistas, con la siguiente metodología: se utilizó la entrevista abierta, semidirigida, de tipo cualitativo, la cual fue construida a partir de un criterio de análisis que permita conocer y reconocer a la organización a partir de su historia y proceso, con la siguiente guía de tópicos: ¿Cómo surgió?, ¿Qué cambios tuvo?, y ¿Cuál es su situación actual? y fue aplicada al matrimonio fundador: Luis Muñiz (fundador), Gail Muñiz (fundadora), el día 7 de Octubre del 2002. Por medio de esta metodología se pudo construir la siguiente información.

El Doctor Luis Muñiz y su esposa Gail Greenberg, interesados por los temas de naturismo y yoga, comenzaron con un restaurante vegetariano en la zona rosa, el cual, les costó mucho trabajo acreditar, porque la aceptación hacia estos temas era muy poca, después, montaron la primera librería especializada en esoterismo, pero la mayoría de los libros estaban en inglés, con la experiencia, sintieron la necesidad de documentarse sobre los temas citados y no había bibliografía. Es por esto que surge la idea de editar libros, otro aspecto que los motivó, fue el hecho que el círculo naturista era muy pequeño y conocían directamente a los autores de algunos de los primeros libros publicados.

En español no existía casi libros sobre estos temas, en España con el franquismo estaban prohibidos, en Argentina había una editorial Edaf (los cuáles no llegaban a México), y en México sólo había una editorial Orion, que publicaba algunos libros de naturismo. Fue entonces que con el contacto de los autores, la falta de bibliografía y un círculo de personas interesadas, provocan el inicio de esta organización.

Lo primero que se publicó fue un revista llamada Yug (mismo nombre de la editorial), que proviene de la palabra yoga del sánscrito que significa unión. Esta revista abordaba temas esotéricos y filosóficos. El objetivo de esta primera publicación y del establecimiento de la organización era fomentar el camino espiritual y el desarrollo del individuo.

Se rodearon de colaboradores que se interesaban también por estos temas y publicaron otra revista *Camino a la salud (temas de naturismo y salud)*. Estas revistas no tenían periodicidad. El primer libro publicado fue en 1975 *Ciencia y práctica de la iridología*. En un comienzo la organización era muy casera, daban el texto a traducir, el fundador era todólogo, el era corrector, editor, compraba el papel, mandaba a imprimir, visitaba las librerías para promover su producto.

Así, comienza una organización por la convicción de creer en este movimiento, sin pensar en lo administrativo, prueba de ello era que no se hacían cotizaciones del papel, simplemente se compraban donde fuera más accesible para el negocio.

La diferencia con otras editoriales es que los fundadores comulgan 100% con estas ideas y no lo ven solamente como un negocio. Cuando se les preguntó sobre los cambios que han percibido, afirmaron: "*Antes todo era más fácil, ya que todo era muy personal, el contacto con los autores, con los proveedores etc. ahora todo es más formal y muy impersonal. Pero por otra parte con las computadoras todo se facilitó en cuanto a la producción de libros -*".

Estos comentarios nos dan la pauta para afirmar que la organización, desde su origen no pensó más que en el producto que defendía como una extensión de las ideas propias, y no se tomó en cuenta a lo administrativo, ni se conocía el proceso que se debiera seguir para la producción de un libro, era solamente la convicción de expresar sus ideas y que tuvieran eco y acceso a otras personas.

Los fundadores, también estaban apoyados en otros negocios que ya tenían como la librería, y que sería una vía de distribución para los libros nacientes.

1.1.2 DESARROLLO, TRANSFORMACIONES (etapas), EN EDITORIAL YUG.

El ejemplificar las etapas y transformaciones que una organización ha sufrido a lo largo de su historia, es de gran utilidad, ya que explica muchas de las causas por las cuales esa organización opera de tal o cual manera en la actualidad.

El criterio para desarrollar este apartado se basó otra vez en una entrevista semidirigida de tipo cualitativo con la misma guía de tópicos anteriormente citada. Pero en esta ocasión al formador Guillermo Reyes, el cual ha permanecido en la organización desde su fundación.

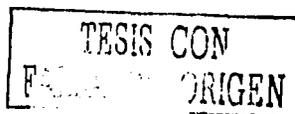
La decisión de no utilizar información que provenga de los dueños, se basa en el hecho de que ellos al momento de atender otros negocios y estar inmersos en ellos no tienen claro algunos datos. Así que fue de gran utilidad que el formador que ha sido la columna vertebral de la organización durante estos 30 años haya proporcionado la información para esta construcción.

Cabe mencionar que se decidió manejar las etapas de transformación a apartir de los cambios de inmueble, porque al moverse de lugar se vieron en la necesidad de hacer ajustes importantes, así como, se reitera la idea de que al ser una organización de tipo familiar que no implementa cambios significativos, sino que éstos se dan de manera forzada al tener el cambio de residencia.

Sin embargo al hablar de cambios o etapas en la organización necesariamente tenemos que hablar del contexto en que se dieron, los acontecimientos más relevantes durante esos años en México.

Por lo que a continuación se enlazarán los acontecimientos más relevantes del país, junto con las etapas que la organización ha tenido. Esta reconstrucción histórica fue hecha a partir de la entrevista mencionada.

La organización surge en 1973, el país es gobernado por Luis Echeverría, un año en el que la secuela de los movimientos estudiantiles comienza a tomar forma, ya que estas voces aparecen en el ámbito cultural. *"Los intelectuales opinan... Los desplantes izquierdistas y la política exterior progresista del gobierno convencieron a buena parte de la inteligencia mexicana, que dio su apoyo al presidente sin que pareciera dar demasiada importancia a la presunta responsabilidad de Echeverría en las matanzas de Tlatelolco y del jueves de Corpus"*. (Oceáno, 2001, pag. 342).



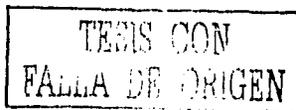
En cuanto a Editorial Yug, podemos decir: que en esta etapa inicial: (1973-1975) Puebla 327, Col. Roma, México, D.F. El nacimiento de la organización, con los dueños (anteriormente citados) y dos empleados (un formador y un linotipista), otras actividades se hacían por fuera. Se compraron máquinas muy rudimentarias que se tenían que lavar con gasolina, lo que provocó el malestar de los vecinos y el motivo de cambio de establecimiento.

Segunda etapa en México (1975 - 1983). Se basa en dos vertientes, lo político, por todo lo que esto implica para un país y lo cultural, ambiente en el que se desenvuelve la organización estudiada. En lo político, el PRI domina y en 1976, toma posesión José López Portillo y se registra la primera devaluación en 22 años. En 1982 antes de terminar su mandato, JLP nacionaliza la Banca. Y en cuanto a la literatura: "*En 1976, tras el golpe a Excelsior, don Octavio se solidarizó con Scherer y renunció: en noviembre de ese año continuaría su labor, ahora con la revista Vuella. Paz figuró como su director hasta su muerte en 1988*". (Océano, 2001, pag. 342 - 343).

Segunda etapa en Yug: (1975 - 1983) Matias Romero y Martin Mendalde Col. Del Valle. Los libros se empezaban a vender mejor y el local era más amplio, en este espacio se conjuntaban la imprenta y las primeras oficinas. Secretaria, Contador (en cuanto a lo administrativo) y a la producción ya se tuvo un corrector formal, prensista y equipo para manejar la imprenta. Los libros se imprimían ahí y sólo se mandaban a encuadernar. Los títulos que se hicieron son: *Ciencia y práctica de la indología, Cocina mágica, Semillas y germinados, El nuevo hombre, curación por medio de flores*, entre otros. Así como las revistas Yug, Camino a la salud, esporádicamente.

En cuanto a la razón social era: Editora y Distribidora Yug, lo que implicaba que el departamento administrativo hacía las gestiones para la importación de libros (de corte esotérico) de editoriales de habla hispana. En cuanto a las oficinas: (1977 - 1981) Eje Central 1035 Col. Centro. Se separan las oficinas de la imprenta. La imprenta continúa en la dirección anterior.

Tercera etapa en México (1983 - 1989): En 1982 toma posesión como presidente de México, Miguel de la Madrid Hurtado y se da otra crisis económica, y con ello, inflación, desempleo y pobreza. En 1985 los sismos del 19 de septiembre, y un año después, el Mundial de Fútbol. Llega el año de 1988 un año muy controvertido, ya que el PRI se había ganado el repudio de la mayoría del país. "*El candidato del PRI enfrentó la enorme impopularidad de su partido, fruto de tres sexenios de crisis económicas y fraudes electorales. Además la personalidad del candidato estaba opacada por la carga mítica e histórica de Cuauhtémoc Cárdenas*". (Océano, 2001, pag. 386).



Era un secreto a voces que Cuauhtémoc Cárdenas había ganado la elección, pero: "A la 1:30 de la madrugada del 7, el líder del PRI, Jorge de la Vega, llegó al auditorio Plutarco Elías Calles, en la sede nacional del partido, y proclamó ante los medios de comunicación, sin dar ninguna cifra, que el triunfo de Carlos Salinas había sido "contundente, legítimo e inobjetable".(Océano, 2001, pag. 389).

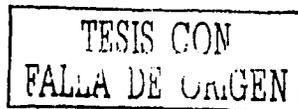
Tercera etapa Yug (1983 - 1989): Orizaba 223 Col. Roma. La imprenta se mueve a esta dirección hasta 1989 que la editorial vende todo el equipo de impresión y los cuatro personas que laboran aquí las absorbe las oficinas.

Cuarta etapa en México (1989 - 1996): En este periodo de tiempo, sin lugar a dudas el año más turbulento fue 1994, no solo de la década, sino considero que del siglo. Desde el primer minuto del 1 de enero con el levantamiento en armas del EZLN, los asesinatos de Luis Donaldo Colosio y Ruiz Massieu, así como, las elecciones presidenciales y lo más difícil de superar fue la crisis económica (los famosos errores de diciembre).

En cuanto a la literatura: "En el año 1990, el 11 de octubre se anunció que el Premio Nobel de Literatura se había otorgado a Octavio Paz". (Océano, 2001, pag. 401). Lo que significó un lugar importante y prestigiado para la literatura mexicana y un aliciente para los escritores y para la industria editorial en general.

Cuarta etapa en Yug (1989 - 1996): Hamburgo 290 Col. Juárez. En esta etapa es cuando se registra el mayor crecimiento de la editorial, ya tiene más de 100 títulos publicados y es cuando nace la revista "El Buscador y sus caminos" que se crea con el fin de publicitar los libros de la editorial y seguir con la línea de difundir estos temas y retomando el concepto de las revistas "Yug" y "Camino a la salud", estas se transformarán en "El buscador" comienza con 4 páginas y un tiraje de 1,000 ejemplares y de distribución gratuita. También es en esta etapa que llega la modernidad de la computadora y con ella todo se simplifica, ya que se capacita al linotipista y formador para utilizar los programas de diseño en computadora y en estas máquinas se empiezan a formar los libros como: *Astanga yoga y El tek*.

Quinta etapa en México (1996 - 2002): En el año 1999 la UNAM se va a una huelga por más de nueve meses y el 2000 por fin se acaba el reinado del PRI. "El miércoles 2 de agosto de 2000 el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación cumplió, por primera vez, su función de calificar la elección presidencial, acción que hasta entonces había desempeñado el colegio Electoral de la Cámara de Diputados; ese día le entregó a Vicente Fox la constancia de mayoría que lo acreditaba como presidente electo".(Océano, 2001, pag. 474).



En cuanto a la cultura: *"A raíz del fallecimiento de Octavio Paz en 1998 desaparece la revista Vuelta. No obstante, los escritores e intelectuales de este grupo se reúnen -dirigidos por el historiador Enrique Krauze- en una nueva empresa cultural; así, en enero de 1999 surge la revista Letras Libres, la que pronto se sitúa como un punto de referencia importante en la discusión de temas políticos, históricos, literarios y culturales en general".* (Oceáno, 2001, pag. 411).

Quinta y última etapa (1996 - 2002): Puebla 326-1 Col. Roma. Son las oficinas en la actualidad y a la fecha son 144 libros editados y los de reciente publicación son de 5,000 ejemplares y la revista de "El Buscador" tiene un tiraje 25,000 ejemplares y 44 páginas. En cuestión administrativa los departamentos han crecido lo que aparenta un auge considerable.

En cuanto a la imprenta (1999 - 2002) Col. Anahuac. En ese año la editorial volvió a adquirir una imprenta donde se hacen los libros únicamente y la revista por tener un tiraje tan alto se manda a una imprenta externa.

Una parte importante en una organización es su contexto y este se da desde los cambios que sufre su país, así la editorial Yug, se vio muy afectada con la crisis de 1994, ya que al no vender un producto de primera necesidad, le costó trabajo mantenerse. En el aspecto positivo hay que destacar, el nacimiento de proyectos literarios importantes, más libertad de expresión de los medios, esto ha beneficiado a Yug, ya que también hay una mayor curiosidad para profundizar sobre los temas esotéricos y alternativos.

Es importante resaltar que la estructura de este apartado fue respetada de la misma forma que el entrevistado estructuró la historia y narró los cambios que se dieron, de un inmueble a otro. En la actualidad la editorial está por volver a cambiar de inmueble lo que le ocasiona que empiece a reestructurarse para enfrentar el cambio.

Después de haber revisado la historia de la imprenta, de la industria editorial y el surgimiento de la organización estudiada, se puede concluir que las ideas son las que mueven a los seres humanos y los llevan a construir proyectos y alcanzar sueños. Lo encontramos a nivel macro, desde la invención de la imprenta, después en América las primeras publicaciones de corte evangelizador y en México en el siglo XIX y principios del XX, las necesidades de cambio en cuanto a lo político y social, plasmados en los libros de esa época.

Hasta ejemplos más recientes como el surgimiento del Fondo de Cultura Económica como pilar de la cultura, así como el surgimiento de Editorial Yug, con el fin de dar a conocer las ideas que imperan en Oriente y dar prioridad al conocimiento del espíritu.

1.1.3 ACTUALIDAD ¿CÓMO SE ENCUENTRAN ACTUALMENTE LAS ÁREAS QUE LA CONFORMAN?

Cuando Editorial Yug comenzó, contaba con dos empleados y los dueños, a lo largo de estos 30 años, la organización ha crecido con sus limitantes. Actualmente cuenta con 29 miembros distribuidos en cuatro direcciones compuestas por: El Consejo de Administración del cual se desprenden, la Dirección de Administración, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Ventas y Dirección de Producción.

El Consejo de Administración está a cargo del matrimonio fundador; La Dirección de Administración, que se dedica a llevar todo lo contable y las finanzas, la lleva una hija de los dueños así como la Dirección de Recursos Humanos. Las otras dos Direcciones Ventas y Producción están a cargo de la otra hija.

En cuanto a los logros en el presente se puede destacar:

- * La revista mensual "*El buscador*": que le da frescura, actualidad y presencia a la editorial así como crea un vínculo por medio de los anunciantes y que por ser gratuita tiene seguro un lector.

- * Los productos exclusivos de India que distribuye en México lo que propicia tener un público cautivo y sin competencia.

- * El permiso de editoriales de Estados Unidos para la publicación de libros y artículos que la hacen estar a la vanguardia.

En cuanto a los alcances obtenidos, le interesa tener mayor presencia al interior del país y han creado un vínculo por medio de una librería en la ciudad de Guadalajara, que sirve de contacto entre la editorial con el Norte del país.

A la vez que se han preocupado por mandar a agentes de ventas a las principales ciudades de México con el fin de tener presencia, así como, encontrar los mayores puntos de distribución de la revista y así fortalecer y publicitar los productos que ofrece la editorial.

Aquí solo se mencionan los servicios que la organización ofrece al exterior en el presente, pero no se conoce la forma de operar y de relacionarse con el ambiente, esto será el tema del siguiente apartado en el que analizará la eficacia que tiene la organización para manejar y responder a los factores que intervienen en el puente entre la empresa y el entorno.

1.2 ANÁLISIS SISTÉMICO

El campo de análisis sistémico parte de que a la organización se considera un sistema abierto, el cual necesita insumos para transformarlos en un producto que finalmente ofrece al exterior y por consiguiente se interactúa constantemente con el entorno; *"la Teoría General de Sistemas, se caracteriza por su perspectiva holística e integradora, en donde lo importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ellas emergen, ofrece un ambiente adecuado para la interrelación y comunicación fecunda entre especialistas y especialidades. En sus distinciones conceptuales no hay explicaciones o relaciones con contenidos preestablecidos, pero sí con arreglo a ellas podemos dirigir nuestra observación, haciéndola operar en contextos reconocibles."* (Arnold, y Osorio (1998). disponible en www.rehue.c.sociales.uchile)

En la actualidad la Teoría General de Sistemas, es una de las teorías que más acerca al conocimiento de la realidad dentro de la investigación de la comunicación organizacional para tener elementos que ayuden a conocer una organización. Propone una investigación que no se limita al interior del objeto de estudio sino a todo lo que le rodea, de lo cual se nutre y lo lleva a convertirse en lo que vemos.

Por ejemplo, una persona de 30 años no puede ser la misma que hace 15 años, porque una serie de conocimientos, cambios y un sin fin de cosas la han transformado en cuanto a ideas, gustos, forma de vida etc. Así una organización que tiene que interactuar con el exterior, por lo general, tiende a nutrirse y ha transformarse aunque no necesariamente tiene que ser así. Por eso, la Teoría General de Sistemas, es muy comprensiva y flexible, porque no sigue una línea rígida que no se pueda cambiar, al contrario, da la opción de aproximarnos a la realidad.

Las organizaciones son formaciones sociales con un objetivo común y se distinguen por su especialización de tareas, y si se toma en cuenta que una organización es como un arcoiris con una gama de colores y difícilmente se puede encasillar al 100% con otra, es de gran utilidad el utilizar una teoría como la Teoría General de Sistemas que es flexible a esas características especiales y se logre un acercamiento por medio de su propuesta. *" Los objetivos originales de la Teoría General de Sistemas son los siguientes: a. Impulsar el desarrollo de una terminología general que permita describir las características, funciones y comportamientos sistémicos. b. Desarrollar un conjunto de leyes aplicables a todos estos comportamientos y, por último, c. Promover una formalización (matemática) de estas leyes."* (Arnold, y Osorio (1998). disponible en www.rehue.c.sociales.uchile).

De los objetivos anteriormente citados, se destaca: "a: *Impulsar el desarrollo de una terminología general que permita describir las características, funciones y comportamientos sistémicos*", que es el que se relaciona directamente con esta investigación, ya que vamos a conocer las funciones, comportamientos, respuestas etc. y todo aquello que rodea a la organización para después tener elementos importantes para conocer los aciertos y debilidades, así como el funcionamiento con su entorno, para tal efecto, a continuación se analiza a los ambientes en los que la organización se desenvuelve.

1.2.1 AMBIENTE GENERAL Y ACTIVO

Al igual que los seres humanos, las organizaciones se retroalimentan del ambiente y son impactadas por el mismo; "el ambiente de una organización está formado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización y que es importante considerar por los individuos del sistema en la toma de decisiones. Deben considerarse, a) que nos interesa el estudio del ambiente relevante para una determinada organización b) que al conocer y comprender a este ambiente se podrán tomar decisiones que afecten positivamente la vida y la efectividad de la organización, y c) que esta dinámica es mejor entendida desde la perspectiva de sistemas". (Rogers y Rogers en Huse y otros, 1981, pag. 277).

El estudio de los ambientes son de gran ayuda para conocer mejor todo lo que rodea a la organización y saber como se puede ayudar a su buen funcionamiento, todas cuentan con un ambiente relevante; "Lo relevante para cada organización varía, según su estructura interna, su giro o el sector al que pertenece, así como de su situación en tiempo y en espacio. Por ello, esta noción de ambiente relevante es y debe ser muy flexible -como lo indica Everett Rogers- y dependerá de la operacionalización que se le quiera dar a un determinado ambiente para propósitos específicos." (Huse y otros, 1981, pag. 277).

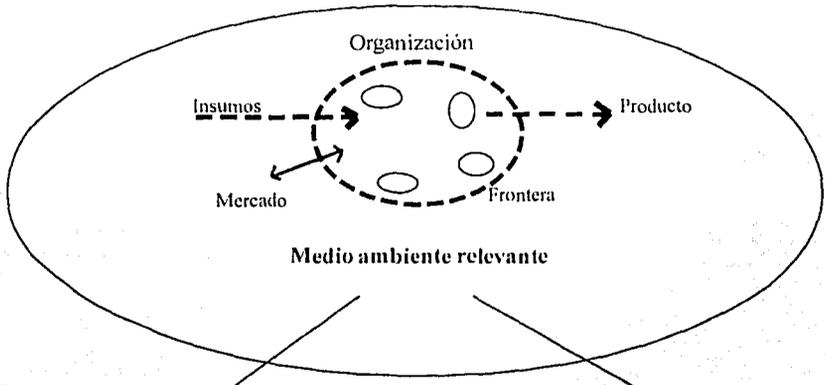
En el caso de Editorial Yug, como su nombre lo indica, pertenece al ramo editorial, al sector terciario, es un producto que se desenvuelve en el ámbito cultural, pero también en el económico, ya que al no vender un producto de primera necesidad, su demanda depende de la economía del país y los consumidores, y aquí donde se puede hacer la diferenciación de dos ambientes que tocan a la organización, uno más directamente y el otro es una relación más formal.

Sin embargo, el ambiente relevante se divide en dos, el ambiente relevante o activo constituido por los estímulos primarios y el ambiente relevante general, conformado por los estímulos secundarios; "Levison, divide al ambiente relevante de una organización en estímulos primarios y secundarios. Los primeros provienen de: a) las condiciones laborales, mientras que los

secundarios están constituidos por lo legislativo (aranceles, tarifas e impuestos); En esta concepción ambos grupos de estímulos primarios conforman una parte del ambiente que afecta más directamente a una organización. Los estímulos secundarios son importantes también, pero de un modo más general". (Levinson en Huse, 1981, pag. 278).

Los estímulos primarios son aquellos con los que se tiene más afinidad, los que están presentes a diario, con los que se hacen negocio y son indispensables para el mantenimiento de la organización.

Los estímulos secundarios, son todo lo demás, a partir del país, la economía, es contacto lejano y formal; que es importante porque marca las pautas y reglas comerciales o legales, y se necesita cumplir con esas reglas aunque en ocasiones este aspecto no se distinga dentro de la organización cotidianamente. A continuación se esquematiza los dos tipos de estímulos, relacionandolos directamente con Editorial Yug.



- Estímulos secundarios**
- *Comunicaciones y transportes
 - *Ámbito económico
 - *Ámbito cultural
 - *Ámbito legal (derechos de autor)
 - *Industria editorial

- Estímulos primarios**
- *Relaciones con otras editoriales
 - * Ferias del libro y ferias alternativas
 - *Librerías
 - * Editoriales extranjeras (EDAF, URANO)
 - * Relación con los anunciantes que contratan espacios en la Revista "el Buscador"
 - *Colaboradores externos
 - *Escuelas afines con naturismo y esoterismo

En el pasado, al buscar explicaciones de los problemas de las organizaciones e investigar al interior de las mismas, notaban que no tenían respuestas los cuestionamientos planteados, hasta que se valoró la importancia del ambiente y por medio del cual, se comenzó a encontrar una cierta lógica al interior. Es por esto la importancia de auditar el ambiente que envuelve a la organización, porque da la pauta, en cuanto que tan abierta es la organización con su entorno y comenzar a detectar cuáles son sus fronteras, por medio de las que entran insumos y salen productos, tema que se abordará en el siguiente punto con más detenimiento.

Ahora, podemos encontrar que la Editorial Yug, por el esquema de su ambiente relevante (estímulos secundarios y primarios), nos muestra que no tiene tan diversificados sus ambientes, sino que su relaciones son básicamente con otras organizaciones afines o interesadas en este hilo conductor que son: los textos esotéricos.

1.2.2 CICLO DE EVENTOS (INSUMOS, TRANSFORMACIÓN Y PRODUCTOS).

En un sistema abierto se lleva a cabo un proceso de interrelación con el medio ambiente, por medio de sus entradas y salidas. *"Una organización está unida a su ambiente tanto por sus insumos como por sus productos. Los insumos para un sistema son la materia-energía y la información absorbida de su ambiente. Los productos de un sistema son la información, la materia-energía y otros resultados que el sistema descarga en su ambiente"*(Fernández Collado, 1991, pag.70).

La organización en sí está conformada por varios elementos unidos entre sí, y que uno sin el otro y viceversa no podrían existir, ya que al analizar el ambiente, inmediatamente nos remite a los insumos y al producto, es por medio de éstos que forzosamente la organización se relaciona con el ambiente y por eso la importancia ahora de su estudio.

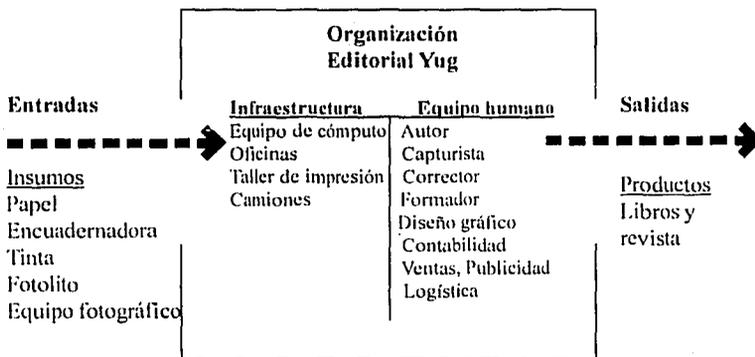
Ahora, para introducirnos a este ciclo de eventos de Editorial Yug, se da una breve descripción de los productos que ofrece, así como, el proceso de transformación que con lleva al producto final.

Editorial Yug tiene dos productos significativos, el primero es una revista mensual que incluye los temas mencionados, noticias de salud, recetas de cocina naturista, reseñas de libros (siempre aparecen uno o dos libros de la editorial y es por medio de esta revista como se publicita los títulos propios) además de recibir colaboraciones de diversas corrientes, como: de yoga y doctrinas afines a esta corriente (que son remuneradas económicamente).

La revista se llama "El buscador y sus caminos", tiene un tiraje de 25,000 ejemplares con miras a 30,000 próximamente, son 44 páginas, es mensual, tiene 12 años de salir ininterrumpidamente y es lo que le da actualidad a la editorial.

El segundo producto que produce, son libros de: Feng Shui, Ángeles, Yoga, Filosofías orientales de diversos maestros espirituales, naturistas y terapias alternativas.

A continuación se esquema los elementos que interviene en el proceso de producción:



Antes de explicar el proceso de producción se explican las definiciones de los siguientes conceptos:

Insumos: Los insumos se encuentran en el ambiente, fuera de la organización, y son importados a la misma.

Transformación: Se llama transformación al proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos.

Productos: El producto es el resultado del ciclo de actividades coordinadas y controladas en la organización que suele reintegrarse al medio ambiente. (Fernández Collado, 1991, pag. 15)

Ahora se explica el proceso de producción de los dos productos elaborados por la editorial.

La revista "El Buscador y sus caminos"

Artículos (Textos) → Consejo Editorial y publicidad → Captura → Corrección → Formación (diseño gráfico) →

Imprenta → Distribución

Explicación del proceso de transformación:

- 1.- Llegan a la editorial artículos de colaboradores externos.
- 2.- Se tiene una junta los primeros días del mes con el Consejo Editorial y el departamento de publicidad para discutir el contenido de la revista y a su vez los vendedores de publicidad reportan el número de espacios vendidos y se hace una formación tentativa.
- 3.- El material se pasa a Captura.
- 4.- Captura lo entrega a Corrección
- 5.- Corrección se lo entrega al Diseñador Gráfico.
- 6.- El diseñador entrega a la imprenta la revista ya formada en un disco.
- 7.- La imprenta lo convierte en 25.000 ejemplares que regresan a la editorial
- 8.- La editorial con su infraestructura distribuye la revista.

Un libro de Editorial YUG

Texto (Autor) → Consejo Editorial → Depto. de Contabilidad (presupuesto) → Captura →

Corrección → Formación → Diseño gráfico → Imprenta → Ventas

Explicación del proceso de transformación:

- 1.- Se tiene un texto del perfil de la editorial
- 2.- Consejo Editorial lo discute
- 3.- Se manda al depto. de contabilidad para ver si se puede hacer
- 4.- Se captura
- 5.- Captura lo entrega a corrección
- 6.- Corrección lo entrega a formación
- 7.- Formado el libro, se busca el diseño del mismo
- 8.- Se manda a imprimir
- 9.- Se entrega al almacén y ventas se dedica a promoverlo para su venta.

Estos son los dos procesos que se siguen para la elaboración de los productos antes mencionados, y por medio de la compra de insumos y la comercialización del producto es donde se da, la relación con el ambiente, en los dos casos lo óptimo es tener una buena relación y buena comunicación, porque en el caso de los insumos si el proveedor no da un buen servicio y su materia prima no es óptima, entonces se retrasa todo el sistema de producción al interior de la organización, lo que significa pérdida de tiempo, esfuerzo humano y sobre todo de dinero.

Por el otro lado es todavía más importante la salida del producto para su comercialización, en el menor tiempo posible, ya que entre menos tiempo pase entre su elaboración y su consumo, la inversión se recupera más rápido y sobre todo, cualquier negocio depende de sus ventas para sobrevivir y seguir sus operaciones, así que estudiar este proceso más detenidamente ayuda a la organización a optimizar su funcionamiento y mantener saludable sus finanzas y su sistema operativo.

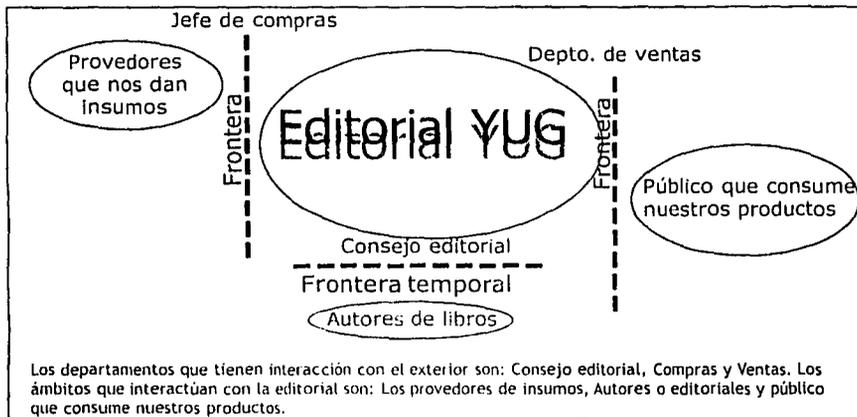
Con lo que se lleva expuesto hasta el momento se da forma a la importancia de estudiar a la organización desde afuera y todo lo que esto implica, y así se llega a la conclusión de que cualquier sistema abierto necesita apertura con el ambiente y es por medio de sus fronteras que logra el contacto, por lo que en el siguiente punto se aborda explícitamente el tema de las fronteras.

1.2.3 FRONTERAS

Como ya se explicó al inicio de este capítulo, la organización es un sistema en donde cada parte tiene un valor dentro del todo y se actúa sistemáticamente, ahora podemos partir de que los sistemas son cerrados o abiertos. *"El sistema cerrado es el que no tiene intercambio de energía con el medio, en tanto que el sistema abierto si lo tiene. La mayoría de los sistemas tienen fronteras que, al menos, son parcialmente permeables, lo que permite que magnitudes mensurables de algún tipo de insumos materiales, de energía o de informaciones las crucen, tal es un sistema abierto. Ningún sistema concreto real es completamente cerrado; por lo tanto, los sistemas concretos son relativamente abiertos o cerrados".*(Johansen, 1979, pag. 34).

Se ubica a la editorial como un sistema abierto, el cuál se relaciona con el exterior por medio de las fronteras. *"Las fronteras o líneas abiertas de la organización, representan los límites entre organización y entorno que siempre están sujetas a interpretación. Es decir, son flexibles y dependientes de las instancias propias de cada organización".*(Huse, y otros, 1980, pag. 280).

Las organizaciones tienen relación con el exterior por medio de estos departamentos o personas específicas que les dan vigencia al interior de la organización y esto lo hacen por medio de las fronteras, en el caso de la editorial, por una parte la relación con los proveedores que abastecen de insumos, que después se transforman y la otra es la venta que hace el agente con el público, para colocar los libros y la tercera es una frontera con los autores de los libros y colaboradores de la revista.



Las fronteras son el termómetro que toma la temperatura de la organización, ya que indica la relación con el exterior. Por un parte la primera frontera es la relación con los proveedores, que a continuación, se divide a las fronteras que tienen que ver con: insumos, después fronteras en el proceso de producción y después las fronteras que tienen que ver con la producto final, la comercialización.

Fronteras con los insumos

Papel de México: Empresa que desde hace 30 años surte a la editorial de papel y que siempre se ha trabajado de una manera cordial, sin que exista demoras o problemas.

Fotolito: Con esta empresa se trabaja todo lo relacionado con pre-prensa, negativos, fotos, diseño digital, etc.

Camsan Impresores: Es el taller donde se imprime la revista.

Papelcerías varias: Compra de todo lo necesario para el funcionamiento dentro de la organización como es: Plumás, papel, toner, cartuchos para computadoras etc.

Los cuatros proveedores mencionados tienen un trato directo con Sr. Guillermo Reyes, que es jefe de compras, formador y también supervisa lo relacionado con pre-prensa, este trabajo lo ha realizado a lo largo de muchos años y por su experiencia es el que controla las compras, sin tener un nombramiento formal.

Frontera temporal

Autores: El principal motor que existe dentro de una editorial, es la parte creativa y entonces su principal frontera es con los autores que dan sus textos para publicar, pero una vez hecho el trato esta relación se vuelve una frontera temporal ya que la relación con el autor es una o dos veces al año .

Fronteras en el proceso de producción:

Editoriales: Cuando se quiere traducir al español algún libro interesante para la editorial, se negocia directamente con la editorial.

Diseño gráfico: Para los libros no se cuenta con un diseñador de planta por lo que se da a trabajar por fuera con uno o dos personas externas.

Colaboradores: Son escritores que mandan su material con el fin de que se publique en la revista, para dar a conocer alguna filosofía o escuela, si interesa se publica y se les da una remuneración.

Las fronteras citadas tienen relación directamente con Monique Muñiz, que es la editora responsable de la producción de los libros y de la revista, y por el peso de la selección del material, así como el visto bueno en cuanto al diseño gráfico, es ella la que interactúa con estas personas u organizaciones.

Fronteras relacionadas con el producto final

Anunciantes: Esta frontera es muy heterogénea, ya que abarca a muchas organizaciones y personajes muy diferentes y al mismo tiempo muy similares en cuanto al giro de su negocio, ya que tienen que ver con la línea que maneja la revista y de la cual vive la misma y sin estos anunciantes sería muy difícil subsistir. Considero que es una de las fronteras más problemática que tiene la editorial, ya que se hace el mayor esfuerzo por darle gusto al cliente pero siempre existen desacuerdos y problemas.

Por ejemplo, a la última hora cuando ya se hizo el cierre de la revista, se contrata un anunciante y como es muy importante para la empresa mantenerlo, se tiene que cambiar mucha de la formación de la revista o quitar algún artículo que ya estaba programado, y en este proceso siempre surgen complicaciones.

Posibles compradores: Se trata siempre de expandir el mercado y se visita a lo que potencialmente podría serlo.

Compradores: Otra frontera un poco difícil, porque el cliente siempre quiere el mejor precio, servicio y facilidades de pago, por lo que resulta complicada siempre manejar con cautela esta frontera importante.

Otras editoriales: La razón social de la editorial es: Editora y Distribuidora Yug. S.A., porque además de producir, también distribuye libros en español de otras editoriales extranjeras y pues esa relación es muy formal, lejana y vía e-mail o por teléfono y esporádicamente se tiene la visita de algún representante en las oficinas por lo general para tratar asuntos financieros.

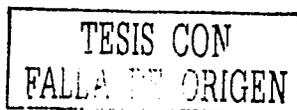
Las cuatro fronteras anteriormente mencionadas tienen relación directamente con el departamento de ventas, por medio de cuatro agentes y una gerente, que toma los casos más importantes. Alguna vez el departamento de contabilidad tiene relación, principalmente con las editoriales extranjeras.

Las fronteras mencionadas son las que intervienen en el ciclo de eventos, insumos, transformación y producto, sin embargo existen otras fronteras, con las que se tiene contacto con el exterior, por medio de las cuales se contrata un servicio, por ejemplo, el departamento de sistemas que a su vez contrata un software para el departamento de contabilidad.

Fronteras esporádicas

Dirección de administración: Esta área como su nombre lo dice es la que se encargada de todo lo que tiene que ver con trámites, por lo que es un enlace importante con el exterior. Dentro de esta, se encuentra el Contador general, el cuál aunque no es abogado, se encarga de ver todo lo relacionado con lo legal, derechos de autor, una demanda laboral, Hacienda, Imss, etc.

Asistente de contabilidad: Se considera una frontera, desde el momento en el que contrata todos los servicio que la editorial requiere, así como se encarga de pagar a proveedores.



Gerente de ventas de mayor: Esta frontera es muy importante porque una organización que no tiene ventas no existe.

Cobranza: Otra frontera importante que ayuda a la organización a tener liquidez.

Dirección de recursos humanos: Esta frontera es temporal, y tiene contacto con el exterior, solamente cuando se trata de reclutar personal.

Dirección de ventas: Frontera mencionada anteriormente y muy importante.

Mercadotecnia y auxiliar de sistemas: En este departamento, el encargado de sistemas, tiene que estar muy alerta de su entorno, en cuanto a tecnología ya que el avance tecnológico debe llegar a la organización para incrementar su productividad y por eso la importancia de esta frontera.

Consejo Editorial y prensa: Ya se explicó la relación de este departamento con el exterior y su importancia.

Al enumerar todas las fronteras que tiene la organización se muestra el grado de interrelación que tiene con el ambiente en el que está inmersa y sobre todo que no tiene muy disparado su mercado o sus puntos de venta ya que en cuanto a sus estímulos primarios están muy delimitados por el tipo de producto que ofrece y da la pauta para reflexionar sobre que tan abierto o medianamente abierta resulta esta organización, tema de estudio en la siguiente parte.

1.2.4 GRADO DE INTERRELACIÓN

Otra características de un sistema abierto, después de la revisión de sus fronteras, está el aspecto de la revisión del grado de interrelación que existe entre la organización y su medio. *"El sistema abierto no sólo es un conjunto de objetos y sus relaciones, sino también posee relaciones con el medio externo (relaciones e intercambio de energía). Por lo tanto, podríamos definir al sistema abierto (o relativamente abierto) como un conjunto de objetos interrelacionados entre sí formando una totalidad, y las relaciones de éste con el medio que le rodea".* (Johansen, 1979, pag. 27).

El grado de interrelación lo determinan el estudio del medio ambiente relevante, el ciclo de eventos y las fronteras, estos tres aspectos que conforman a la organización dan la pauta para catalogarlo como un sistema relativamente abierto y para ejemplificarlo más, la cita

anterior dice que los lazos con el medio ambiente, sus relaciones y su funcionamiento es lo que especifica a un sistema abierto. Así como que tan compleja o simple es, también se aborda el grado de autonomía que tiene.

En el caso de la editorial se cataloga como una organización relativamente abierta, ya que si permite el flujo de relaciones con el exterior, pero siempre muy bien delimitadas hacia un sector que es la línea de corte esotérico y naturista. En el caso de que una editorial fuese muy grande y manejara libros de diversos temas (ejemplo Grijalbo) podría ser un sistema más abierto, ya que se relaciona con muchos ambientes, sin embargo, no es así, y su su mayor o menor apertura tiene que ver con el grado de independencia que tiene del entorno.

En cuanto a autonomía, se entiende que una empresa entre menos necesite de su ambiente es más fuerte o más autónoma, entre más diversificado esté su producto y éste a su vez dependa demasiado del exterior es menos autónoma. Por ejemplo, una casa de cambio depende demasiado de su entorno, ya que la cotización de las divisas dependerá de la bolsa de valores y de una serie de estímulos primarios y secundarios que la rodean. El ejemplo contrario se encuentra en las escuelas públicas, las cuales son autónomas y no compiten por el mercado, al contrario, el mercado compite para formar parte de la escuelas, es el caso específico de la UNAM.

En general las empresas comerciales dependen del entorno, y dentro de ese giro, Editorial Yug, se tipifica como una organización menos autónoma, sin embargo, no se puede asegurar que se encuentra al mismo nivel de dependencia que una casa de cambio, se decide utilizar un termómetro que se acerque más a la realidad.

Autónoma 1 2 3 4 5 6 **7** 8 9 10 Dependiente

Dentro de un parámetro del 1 al 10, en el que el 1 es lo más autónomo y el 10 lo más dependiente, y al volver a Editorial Yug, si se revisa su historia, fue creada por convicción, y no como negocio rentable, y así se ha mantenido, en ocasiones, principalmente en el comienzo, no había ventas, interés y por consiguiente ganancias, en la actualidad gracias a una moda por los temas esotéricos, las ventas, el interés y las ganancias han favorecido a la empresa. Pero por otra parte es una empresa comercial que depende del mercado y sus ventas, en consecuencia se afirma que es dependiente pero no en grado extremo, ya que su entorno no ha sido totalmente el que ha marcado la pauta que la organización ha seguido, porque nunca se ha salido de su línea, y ha sido muy auténtica al ser pionera y mantenerse fiel a su objetivo inicial, aún en tiempos difíciles. Lo que le da un 7 en el grado de dependencia.

La autonomía resulta ser una paradoja, porque cuando una organización es autónoma y no le hace caso a su entorno, por una parte habla de una autenticidad de la organización, una tradición que es motivo de orgullo pero por otra parte, no hacerle caso a los cambios del entorno resulta también peligroso, porque la organización se puede estancar y el producto que ofrece puede ya no ser requerido por el exterior. Ejemplo: Una empresa de Aguascalientes que se dedican a la elaboración de rebozos, se jactaba de la calidad y tradición de sus productos, pero al mismo tiempo se quejaba de que la demanda en la actualidad era muy poca lo que hacía que esta organización se tambalera.

Una vez analizados los aspectos que rodean a la organización, es necesario conocer la contraparte, la manera como reacciona la organización estudiada cuando tiene contacto con su ambiente relevante, la relación con las entradas y salidas, así como las fronteras que le dan información. ¿Cómo aprovecha la información que le llega del exterior? ¿Es competitiva? ¿Tiene a estancarse o a mantenerse?. etc, estos cuestionamientos serán el eje del siguiente tema.

1.3 ANÁLISIS CONTINGENTE

Anteriormente se explicaba la relación directa que tiene la organización con el exterior. Ahora se menciona cuáles son los factores sociales que afectan a la organización, esto es, la relación intangible que tiene el sistema con el medio ambiente que lo rodea.

Es decir, cómo reacciona la organización cuando otras dependencias indirectamente afectan; la competencia, la respuesta ágil y oportuna de los cambios, toma de decisiones etc. Es aquí donde entra la teoría contingente, que es la capacidad de la organización para responder a los estímulos externos. *"La teoría contingente da un paso muy importante a la influencia del medio ambiente o contexto, que analógicamente podría considerarse como el "estimulo", en cambio, la forma en que una organización se estructura y funciona puede tomarse como la respuesta. Debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde"* (Fernández Collado, 1991)

El ambiente siempre manda información a la organización, de diferentes formas y sobre diferentes tópicos, y es la responsabilidad de la empresa, tomarla en cuenta y capitalizarla en beneficio de la misma. La Teoría Contingente es de gran ayuda para este análisis.

Las organizaciones son diferentes, desde el tipo de producto o el giro, la actividad, recursos y como se configura, del mismo modo es el mercado en el que se desenvuelven, por eso a continuación se detalla las características del ambiente que nutren a la organización.

1.3.1 CARACTERIZACIÓN DEL AMBIENTE

En este apartado se detallan los atributos y problemáticas que la organización presenta para beneficio y conocimiento de la misma. *"Unos de los objetivos de cualquier organización debería ser comprender lo mejor posible el ambiente que la rodea. Un paso para cualquier entendimiento -por lo menos en el nivel descriptivo- con las taxonomías que pretenden clasificar los atributos de algo en conjunto, más o menos distintos. Con este fin se hablará aquí de algunas conceptualizaciones que describen diversas instancias del ambiente organizacional"* (Huse, y otros, 1980, pag. 281).

Si en las organizaciones se tuviera claro o por lo menos concientizado el concepto anterior, habría más oportunidades para la organización en cuanto a extenderse con productos y servicios, por esto se considera que Editorial Yug, no ha terminado de leer este ambiente.

Se intuye que muy pocas organizaciones en México tienen consciencia de que la lectura del entorno es enormemente favorable para la organización. Sin embargo, se hace de una manera intuicional o bajo una tremenda presión, provocada por los malos resultados o por la fuerte competencia.

Editorial Yug, es una empresa que le ha interesado poco su medio ambiente, desde el principio se arriesgó por una propuesta nueva sin saber que resultados tendría, lo que la hace fuerte y al mismo tiempo débil ante su entorno, ya que al no estar condicionada a las necesidades de su entorno, se ha estancado considerablemente, aún sin darse cuenta.

En este contexto se señalan las características que presenta el medio ambiente para luchar, adaptarse o aprovechar según sea el caso. Por hostilidad se entiende; *"Un ambiente hostil se caracteriza por ser dominante, estresante y arriesgado. Su opuesto es un entorno noble o benigno, seguro y rico en oportunidades y controlable por la organización. Un ambiente hostil es un entorno que produce frustraciones. Un ambiente noble apoya nuevas acciones"*. (Khandawalla en Huse 1980, pag. 282).

La hostilidad en Editorial Yug se puede manejar en dos tiempos lo que fue el pasado y el presente, se considero que en el presente y en el pasado ha existido un ambiente hostil, pero ha sido de difenrete manera. Primero, por la desinformación y ahora por la competencia. Hace 30 años que se formó, era una organización que se arriesgaba en un terreno muy complicado, debido a que se pensaba que estos temas eran malos (había mucha desinformación y sobre todo desvirtuada).

En la actualidad estos temas ya fueron aceptados por la sociedad, ahora la hostilidad se da con la competencia, se tiene un ejemplo reciente; dos trabajadores que colaboraron en Yug, específicamente en la revista, una como Diseñadora y el otro como Agente de ventas, publicaron una revista con el mismo concepto, incluso mismo diseño, lo que provocó hostilidad, ya que ellos, al tener los contactos con los anunciantes trataron de sabotear, al grado que si hubo anunciantes que se fueron con la revista de la competencia.

Esto provocó un poco de desconcierto, ya que eran personas muy profesionales que tenían muchos años en la empresa, pero decidieron tomar otro camino. Se puntualiza que es un ambiente hostil, aunque el contexto ha cambiado, al principio era por la poca o nula información que se tenía sobre estos temas, y en la actualidad es con la competencia.

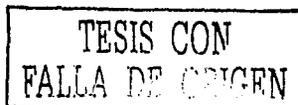
A la turbulencia se le caracteriza por; *"Muchos fenómenos pueden ocasionar que se perciba un ambiente turbulento. Rápido cambios en la tecnología, constantes modificaciones a las leyes mercantiles, la inflación económica, así como un mercado de gustos y valores variantes, son instancias que contribuyen a crear turbulencia en el entorno de una organización"*. (Huse, y otros, 1980, pag. 281).

De lo general a lo particular, se considera que la industria editorial está en un ambiente sumamente turbulento, debido a que no hay programas de apoyo a este sector, las editoriales pequeñas como la estudiada, se mantiene con muchos esfuerzos, ya que los grandes consorcios no dejan nada de espacio para la distribución de los productos, así como una crisis severa que data desde 1994, con la crisis económica y que no ha permitido un crecimiento al ramo editorial.

A lo anterior se le agrega el hecho de que México es un país que no lee, el promedio es de 1.5 libros al año por persona, cifra que no se parece en nada a la cantidad de horas que cada individuo ve televisión, (somos de los primeros lugares en el mundo).

Ahora bien, si aparte de no leer y tener mucha competencia, se le suma la propuesta del ejecutivo de la eliminación de la tasa cero a los libros, fácilmente se llega a la conclusión que el ambiente es turbulento con pocas expectativas de cambio en el futuro.

Este problema no solo se encuentra en nuestro país, si no que con la globalización y la absorción de las pequeñas empresas por los grandes consorcios, se puede vislumbrar que de no tomarse en cuenta estos factores, pocas empresas editoriales del país saldrán a flote y subsistirán.



En cuanto a diversidad; *"Se dice que un ambiente es diverso o heterogéneo cuando los mercados de una organización son variados en sus características. Por lo general, las organizaciones grandes y complejas tienden a moverse en entornos diversos pues producen varios resultados"* (Huse, y otros, 1980, pag. 283).

El entorno de Editorial Yug, se considera que no es diverso, ya que todas la relaciones o negocios que se realizan con organizaciones del exterior, por lo general son con aquellas que también manejan el mismo giro que Yug. Por ejemplo: Todos los anunciantes que tiene la revista promueven cursos, terapias, productos naturales, restaurantes vegetarianos en fin, siempre todos dentro de una misma línea, sin embargo, llamó la atención en una ocasión un anuncio de alcohólicos anónimos en la revista, cosa que no tenía la menor relación, la explicación fue que esta asociación pidió como un servicio altruista que se promocionaran sus grupos y el Consejo Editorial accedió, porque tenía el espacio disponible. Lo que no se sabe es que si por medio de la revista, esta asociación tuvo algún éxito.

Con el ejemplo anterior se puede concluir que el entorno de Yug, no es diverso, porque simplemente no tendría cabida en otros mercados que nada tienen que ver con su producto.

Otra caracterización del ambiente es la escasez, la cual se define como; *"Un ambiente puede también clasificarse por su grado de abundancia o escasez. Estos conceptos se aplican a la definición de un ambiente del cual dependen las organizaciones para vivir. La abundancia o escasez de materias primas, de recursos humanos o naturales. como los energéticos, conforman la ecología de una organización y de su adecuado conocimiento, administración, explotación dependen de la sobrevivencia del sistema"* (Huse. y otros, 1980, pag. 285).

Es fácilmente identificable, que no existe escasez en este ambiente, ya que para obtener los insumos que se necesitan para la elaboración del producto, desde los autores existe mucho interés por escribir sobre estos temas, formadores, diseñadores, correctores y comunicadores, tampoco son difíciles de conseguir.

Así como tampoco, la obtención de papel, imprentas y laboratorio de fotos y negativos. No es un medio escaso y no pone en riesgo de ninguna manera a la organización.

Con lo referente a desintegración, *"Los entornos que rodean a una determinada organización también varían en su grado de desintegración, es decir, este atributo del ambiente se refiere al grado en que un determinado ambiente se encuentra organizado"* (Huse y otros, 1980, pag. 284).



La integración se refiere a la interacción que considera leyes o reglamentos, estatutos que existan en el entorno, que sirven para regular el accionar de la organización. Yug está reglamentada por la Dirección General de Derechos de Autor, en el caso de las publicaciones nacionales, y en cuanto a las internacionales, llega a acuerdos con las editoriales para no cometer ninguna falta que pueda ser sancionada con una penalidad o demanda.

En este apartado se destaca que el ramo editorial, es hostil debido a la competencia, al igual que turbulento, ya que la competencia es mucha, y las presiones a este ramo también, y el producto tiene que responder rápidamente a las necesidades del entorno. En cuanto a la diversidad, el entorno en el que se relaciona Yug, no está diversificado, más bien muy delimitado, lo que provoca que tampoco esté desintegrado.

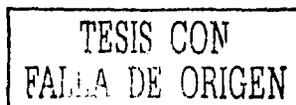
Se considera que para que una organización se mantenga dentro de este entorno tiene que tener ciertos elementos para poder competir, en el caso de Yug, su producción es poca, pero su calidad es buena, y a que los libros que publica están respaldados por teorías fuertes en el mundo y por el tipo de libros que son, se podría prestar a publicar textos de charlatanes, y eso se cuida mucho.

1.3.2 FUENTES DE INCERTIDUMBRE. (OBSTÁCULOS, PROBLEMAS, COYUNTURAS Y OPORTUNIDADES).

Las características mencionadas en combinación con las problemáticas que arrastra la organización, se traduce en la llamada incertidumbre; *"El principal problema que enfrenta una organización ante su ambiente es el de la incertidumbre, y para reducirla se crean e intercambian mensajes entre sus miembros. La incertidumbre significa para los miembros de una organización el hecho de no poder predecir correctamente todas las alternativas de un evento dado".* (Huse y otros, 1980, pag. 283).

El hecho de que una organización no sabe lo que pasa con su entorno y en el caso de tener un producto nuevo que no está aprobado por el mercado exterior, y no saber como reacciona el mercado ante esa propuesta, provoca una cierta incertidumbre.

Ejemplo: Yug, hace poco hizo negociaciones para que vinieran a México unos monjes tibetanos a dar conferencias y recitales, la inversión era considerable y el producto que vendían era muy atractivo pero nuevo y en un principio no tenía la aceptación esperada, lo que causaba gran *stress* y obviamente incertidumbre. Conforme pasaron los días y se aproximaba la fecha, la incertidumbre crecía, pero unos días antes de los eventos se



empezaron a vender los boletos y por lo menos no se perdió. Sin embargo, entre el tiempo que se tiene un producto y el tiempo en el que se comercializa, para una organización es mucho, porque tiene pocos elementos para saber la aceptación que tendrá su producto. Por eso se dice, que a menor información, mayor incertidumbre y a mayor información menor incertidumbre.

La primera característica que produce esa fuente de incertidumbre es: el obstáculo; *"Un obstáculo es algo con lo que la organización tiene que aprender a vivir. tal como lo son las imposiciones de la Ley Federal del Trabajo"* (Khandwalla en Huse, 1980, pag. 285).

El principal obstáculo que tiene una editorial, es el hecho que la gente no tiene el hábito de la lectura, a partir de ahí, existen grandes obstáculos para que con facilidad un libro se venda. México es un país en el que se lee un libro y medio por año, por persona, agregado a esto que tampoco hay campañas para difundir la lectura desde la infancia, y sí mucha promoción en la televisión.

El ramo editorial está muy descuidado por el Estado, no hay políticas gubernamentales para apoyar a la industria editorial. En cuanto a competencia, se sabe que siempre el pez gordo se come a los pequeños, y las editoriales grandes siempre acaparan el mercado y una editorial tan pequeña, es muy difícil que la tomen en cuenta, además los grandes consorcios editoriales, saben leer bien su entorno, por eso sacan una línea de libros de autosuperación, feng shui o lo que esté de moda y logran lo que una editorial especializada no ha podido lograr.

Esto provoca problemas; *"Un problema es simplemente aquel evento que afecta el desempeño de la organización de forma temporal"*. (Khandwalla en Huse, 1980, pag. 286).

La industria editorial sufre una severa crisis a partir de 1994, cuando muchas editoriales pequeñas tuvieron que cerrar o fueron compradas por las grandes, lo que provoca un problema que está latente para una editorial pequeña como Yug.

Otro problema que afecta a todo el país, la aprobación de, "la eliminación de la tasa cero a los libros", y de esta manera la industria editorial caería en una gravísima crisis y por supuesto las editoriales pequeñas tendrían que cerrar.

En segundo lugar, el tipo de textos que se manejan resultan ser poco comerciales, si fueran libros de texto (tal vez sería más fácil su comercialización), sin embargo, el hecho de manejar libros con temáticas tan específicas no lo hace un producto popular.

De ahí que las librerías no lo acepten con facilidad. Por lo general se tiene que llegar un acuerdo, el cual consiste en dejar los libros a consignación y si en un lapso de tiempo funcionan, entonces se hace el pedido. En el caso de las cadenas como: Vips, Sanborns y Palacio de Hierro se tardó muchísimo tiempo en poder entrar a este mercado, ya que está muy cerrado y se tienen que tener contactos, con los jefes de compras. Además, los libros de editoriales pequeñas no les dan la misma exhibición que a los libros de los grandes consorcios.

Ya que finalmente se pudo entrar a las grandes cadenas para vender un libro, su exhibición no es adecuada y además si en un lapso de determinado tiempo el libro no se vendió, se retira la mercancía del mercado.

Así que, se concluye que un problema muy fuerte es el hecho de que las vías de distribución están bloqueadas por intereses relacionados con las grandes cadenas, y forzan a los pequeños editorialistas a buscar nuevas opciones como puntos de venta.

También se presentan coyunturas que son: "*Una contingencia es un evento probable (aunque no seguro) que, idealmente, la organización debe prever, ya que puede afectar fundamentalmente, por ejemplo, el estallido de una huelga*" (Khandwalla en Huse, y otros, 1980, pag. 285).

En el caso de la Editorial Yug, hace algunos años previó, que la fuerza de las nuevas tecnologías (la computadora e internet) provocaría que la gente hiciera sus compras por este medio, así como consultar lecturas por el mismo, a lo que la empresa respondió, manejando ventas por internet, y fragmentos de libros y de la revista, para competir en este ámbito y atender las demandas de este público.

Todavía internet, no ha logrado desplazar a un libro, pero es algo que puede ocurrir y hay que estar preparados.

Al tener obstáculos, problemas etc., la organización se ve forzada a buscar también sus propias oportunidades; "*Una oportunidad es una situación potencial de ganancia para la organización. Como cuando el gobierno protege los mercados. Éstas deben ser conocidas y reconocidas a tiempo*". (Khandwalla en Huse, 1980, pag. 286).

A raíz de que los temas esotéricos han tomado fuerza, eso significa una gran oportunidad para Editorial Yug. En cuanto a las oportunidades, se puede decir, que si no hay, entonces se buscan, en referencia a que desde hace algunos años al encontrar el ambiente tan cerrado, se decidió salir a provincia en donde las oportunidades son mayores ya que no hay tanta

competencia y otro aspecto que ayudó, fue el hecho de ofrecer los libros a tiendas naturista como una línea adicional a sus productos. Eso ha dado buenos resultados y entre los clientes se encuentra Nutrisa, que es una cadena importante.

Otra acción que se toma para promocionar los libros y tener mayores oportunidades de venta, es que cada año la editorial tiene presencia en la feria del libro y eso ayuda a tener reconocimiento en el medio editorial y que los clientes conozcan los productos, con una propuesta diferente y sería, aunque de ninguna manera se pretende competir con los grandes consorcios.

Los puntos anteriores sirven como base para ubicar a la organización con los estilos de administración que existen, que tan mecánica u orgánica resulta ser.

***Cuadro de elementos diferenciados centrales de los estilos mecánico y orgánico de administración de Burns y Stalker.**

Estilo mecánico (medio estable)	Estilo orgánico (medio cambiante)
<ul style="list-style-type: none"> *Estructura formal altamente diferenciada y rígida *Definición de derechos y deberes muy precisa *Nivel de influencia dependiente del nivel jerárquico *Autoridad formal *Comunicación formal 	<ul style="list-style-type: none"> *Estructura flexible y más informal *Definición de derechos y deberes flexibles y revisada periódicamente para su adecuación *Nivel de influencia situacional *Autoridad situacional *Comunicación informal

*Fernandez Collado, 1991 pag.56.

Yug, es una organización con estilo orgánico con una estructura flexible, que se desenvuelve en un medio cambiante al que se adapta de manera lenta. El segundo punto, también se puede aplicar a la organización, ya que los deberes están establecidos pero si son flexibles, y dependen de la influencia situacional.

Hasta este punto se tienen una serie de elementos que permiten elaborar un diagnóstico, sobre las fortalezas y debilidades de la organización, sin embargo, para completar este análisis es importante, revisar los mecanismos que tiene Yug para conocer su ambiente.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

1.3.3 MECANISMOS PARA OBTENER INFORMACIÓN DEL AMBIENTE

Es de suma importancia que la información del entorno llegue a la organización, para disminuir la incertidumbre y tener elementos que ayuden a trabajar y funcionar mejor. *"La información reduce la incertidumbre y es por eso que la organización busca, signos, mensajes que le indiquen cambios probables del entorno. La organización recibe retroalimentación (feedback) directa del ambiente. Esto puede ser tanto positivo como negativo, y se traduce en una señal fácil de decodificar. ¿se vende el producto?, ¿hay amplia demanda por los servicios que ofrece la institución?"*. (Huse, y otros, 1980, pag. 287).

El mejor mecanismo para obtener información del ambiente, es por medio de la retroacción directa con el entorno, y es el mecanismo que emplea Editorial Yug, es por la vía de los agentes de ventas, que son los que salen a convivir con el entorno relacionado al ramo, y por medio de ellos llega la información, sobre lo que gusta, lo que no, lo que producen otras editoriales, los productos nuevos del mercado y así, una información muy valiosa para saber como reaccionar hacia el entorno.

Se mencionan medidas que toma la Editorial Yug para conocer el grado de aceptación de sus productos. Un ejemplo es el hecho de que cuando va a salir un libro por primera vez (novedad) se imprime únicamente la portada con una breve reseña de lo que aborda el texto y se les da a los agentes de ventas para que las promuevan y conozcan, así cuando el libro ya sale a la venta, no se quede estancado en el almacén, sino inmediatamente se empiece a distribuir. También tiene otra función, dependiendo de la aceptación del tema, se toma la decisión del número de ejemplares que se imprimirán.

En cuanto a la revista, se tiene una comunicación directa con los anunciantes, para saber si el espacio publicitario que compraron, les funciona y así evaluar si la revista tiene éxito.

Otro mecanismo es el sondeo que se hace de la producción en otras partes del mundo, principalmente Estados Unidos e India. el primero, por el hecho de que ahí llegan todas las tendencias del mundo y el entorno esotérico en aquel país es muy sólido y vanguardista. Por otra parte Yug siempre se ha nutrido de las filosofías hindúes, y los dueños hacen viajes a aquel país, traen los permisos para las publicaciones de los textos.

Otro mecanismo es, la relación directa con los autores, ya que por medio de estos contactos se trata de explorar los proyectos que tienen y si son viables para la editorial. Básicamente estos son los mecanismos más importantes implementados por la organización para obtener información.

1.3.4 TOMA DE DECISIONES RESPECTO AL AMBIENTE

La información obtenida del ambiente tiene que ser procesada y desarrollada con el fin de responder de manera rápida y eficaz de acuerdo con la situación y el interés que tenga la organización. *"Las actividades de búsqueda de información pueden ser perfeccionadas para el uso particular de cada empresa, la forma como el ambiente afecta a la organización depende de la calidad de información que llega a los que toman las decisiones (búsqueda de información) y de la interpretación y uso (decodificación) que estos directivos hacen de la información que reciben".* (Huse, y otros, 1980, pag. 292).

Se debe ser cuidadoso al momento de leer el entorno, porque de ahí parten las posibles respuestas y decisiones con respecto al ambiente. Sin embargo, la toma de decisiones con respeto al ambiente, en esta organización suelen ser lentas y la información que llega del entorno no corresponde a la respuesta que se da.

Lo que se tiene muy claro dentro de la editorial, es el hecho de que la mejor y mayor publicidad que se puede hacer para la misma es por medio de la revista, y que la misma, tiene que ser un producto de buena calidad, con buen contenido y seriedad porque esa es la carta de presentación y de ahí dependen todos los demás productos. También se cuida que la revista se distribuya al mayor número de interesados posibles en el área metropolitana así como al interior de la república.

Otra toma de decisión, es el hecho de que cuando un libro no se ha vendido y el Consejo Editorial considera que es un buen texto, lo que se hace es una reimpresión, se cambia el formato y el diseño de la portada, se trata de hacer lo más atractivo posible, para ver si de esa manera tiene una mayor aceptación.

Pero en lo que se falla, es en la falta de producción de libros nuevos (novedades), porque, ya se conocen los temas de moda o interés en Estados Unidos y otros países, se tienen ya, los derechos del libro, sin embargo se tarda hasta un año en salir, (ya que se tienen serios retrasos en la producción), y eso hace que cuando el libro sale, el tema ya no es novedoso, por que otras editoriales ya lo publicaron.

Se puede afirmar que este sistema es orgánico, ya que cambia dependiendo de las necesidades que tiene su entorno y siendo un ambiente tan competido y turbulento tiene que adaptarse con facilidad, para satisfacción del cliente. Esta adaptabilidad surge del hecho que mayor fuente de incertidumbre es sin lugar a dudas, el mercado, las tendencias, la competencia y se hace un gran esfuerzo para subsistir.

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Este diagnóstico se realizó a tres niveles, lo histórico, lo sistémico y lo contingente, en el primero de los casos y después de revisar de la industria editorial y el surgimiento de la organización estudiada, se puede concluir que las ideas son las que mueven a los seres humanos y los llevan a construir proyectos y alcanzar sueños. Se encuentra a nivel macro, desde la invención de la imprenta, después en América las primeras publicaciones de corte evangelizador y en México en el siglo XIX y principios del XX, las necesidades de cambio en cuanto a lo político y social, plasmados en los libros de esa época.

Hasta ejemplos más recientes como el surgimiento del Fondo de Cultura Económica como pilar de la cultura, así como el surgimiento de Editorial Yug, con el fin de dar a conocer las ideas que imperan en Oriente y dar prioridad al conocimiento del espíritu. A partir de la reflexión que la organización surge como respuesta a una ideología, la cual se debió de nutrir de su ambiente para tomar la decisión de ser fundada, en ese mismo nivel, se estudia a la organización como un sistema que toma de su ambiente elementos que le permiten subsistir, para lo cual se analiza a la organización a partir de la Teoría de Sistemas.

Se destaca que Editorial Yug es un sistema abierto, el cual necesita insumos para transformarlos en un producto que finalmente se ofrece al exterior y por consiguiente se interactúa constantemente con el entorno, por medio de fronteras. Al analizar el proceso productivo, se observó que los miembros cumplen con una tarea específica establecida por la división del trabajo y coordinada por un líder con un fin común.

El impacto que tiene la relación de la organización con el entorno, lo etiqueta como un ambiente hostil debido a que la competencia en el mercado es desleal, se desenvuelve en un ambiente turbulento, ya que la industria editorial en general está muy descuidada, falta de interés por apoyarla, así como la poca cultura que existe en nuestro país por la lectura en general, el grado de competencia se da en circunstancias desiguales, ya que los grandes consorcios editoriales con su gran producción abarcan los aparadores de las tiendas o librerías, lo que provoca un esfuerzo mayor para lograr la exhibición y venta de los libros de editoriales pequeñas. Lo anterior fuerza a la organización a mantenerse integrada con su entorno para no perder la poca presencia que tiene en el mercado.

Esto conlleva de manera positiva a que la organización busque sus propias oportunidades para mantenerse en el mercado, éstas se dan al dejar los libros a consignación en las librerías y también han tomado en cuenta a la tiendas naturistas como un buen punto de venta.

Esta problemática remite al pasado, en el sentido de que Editorial Yug fue pionera al editar libros de corte esotérico y que no supo aprovechar esa fortaleza, así como el interés reciente por esos temas, lo que otras editoriales si supieron capitalizar y crecieron satisfactoriamente, y Yug se quedó estancada, lo que nos habla de la respuesta que tiene la organización a su entorno se da de manera lenta.

La problemática anterior es parte de la caracterización de la Teoría Contingente, la cual consiste en conocer el grado de respuesta que la organización tiene hacia su entorno, y la cual depende a su vez de tres características básicas: la autonomía, centralización y complejidad.

En cuanto a la autonomía, se refiere al grado de dependencia que la organización tiene con su entorno, esto tiene que ver con el giro de la misma. Como se explicaba anteriormente, una organización que tiene asegurado un presupuesto del Estado es más autónoma que aquella que tiene que buscar esos ingresos del mercado en el que se desenvuelve. Por lo general las empresas comerciales dependen del entorno, dentro de esta dependencia existen grados, ya que una Casa de Cambio tiene un grado mayor de dependencia que por ejemplo una editorial, aunque las dos son dependientes.

Con esto se puede afirmar que Editorial Yug es dependiente del mercado en la medida de que se trata de una empresa comercial que necesita del ambiente para subsistir, pero no al 100%, ya que existen aspectos a destacar: el hecho de que surge en una época que los temas esotéricos no estaban difundidos, tardó tiempo para ser rentable y que se ha mantenido con el mismo objetivo desde sus inicios sin adaptarse totalmente a su entorno. Por lo anterior, y con un parámetro del 1 al 10, en el que 1 es sumamente autónomo y el 10 es 100% dependiente, se le da un 7 a Editorial Yug en su grado de dependencia del entorno, a partir de las características mencionadas.

La segunda característica que marca el grado de respuesta que tiene una organización a su entorno, es la centralización, la manera como se toman las decisiones al interior de la misma. Las más centralizadas tienen menos respuesta al entorno y las menos centralizadas tienen más capacidad de respuesta, ya que entre más personas tengan la autoridad y el manejo de la organización para dar respuesta a la contingencia esto favorece a la organización.

De manera inversamente proporcional, si son unos cuantos los que toman las decisiones en la estructura de la organización menor será el grado de respuesta que se pueda dar con respecto al entorno.

En el caso de Yug, el grado de centralización es mayor no solo en las decisiones sino en la estructura, ya que muy pocas personas tienen en sus manos el proceso de producción y las decisiones con el exterior, lo que provoca que sea una organización que tenga una lenta respuesta a su entorno.

La última característica es la complejidad, entre más simple es, menor capacidad de respuesta tiene al entorno. Entre más diversidad tiene en sus productos es más compleja y tiene más elementos que le permitan responder con más facilidad al mercado. Editorial Yug a través de la experiencia de 30 años de funcionamiento, paulatinamente ha diversificado su mercado, y aunque su producto es específico, en el principio eran sólo libros y en la actualidad, tiene servicios como la distribución en México de otras editoriales, productos de importación, revistas, cursos etc. Lo que le permite tener mayor margen de competencia en el mercado.

Después de analizar las tres características: autonomía, centralización y complejidad, que son la base para determinar el grado de respuesta que una organización tiene hacia el entorno, se puede diagnosticar que Editorial Yug si tiene la capacidad de responder al entorno, muestra de ello es que funciona, pero lo hace de una manera lenta, ya que si eficazmente diera respuesta a las necesidades del mercado y con el interés actual de la sociedad por los temas alternativos, la organización tendría un crecimiento sorprendente, lo cual no ha sucedido.

Esto nos lleva a diagnosticar, a partir de los elementos que este análisis proporcionó, que la organización tiende a la entropía, este concepto se refiere al desorden en la organización, esto fue provocado porque comenzó a crecer sin planeación y el crecimiento le provocó desorden (entropía). En este punto se puede afirmar, que la organización ha crecido muy lentamente y en este momento se encuentra estancada, entre seguir operando de la misma forma o dar un salto hacia un crecimiento ordenado.

De no tomar en cuenta a su entorno se vislumbra a la organización en 5 años como un negocio que se mantiene como hasta la fecha sin posibilidades de crecimiento.

Una vez analizado el entorno que rodea a la organización y demostrar que tiene fallas al momento de responder al mercado, es necesario reconocer que su capacidad de respuesta a los estímulos del entorno depende de como se configura internamente por lo que ahora conviene investigar la estructura formal que da vida a la organización estudiada.

CAPÍTULO II

TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA ORGANIZACIÓN

Una vez que se conoce el entorno que rodea a la organización y la manera como la misma reacciona y responde a su mercado se tienen elementos para asegurar (en el caso concreto de Yug), que existen fallas en la relación entorno-organización.

Ahora, en este segundo capítulo, se pretende conocer todos aquellos elementos que forman parte de la estructura formal de la organización. Así como, hacer un comparativo entre lo que dice la organización que es y lo que verdaderamente es. Para lo cual, primero se tipificará a la organización, se hará un análisis de su filosofía (misión, visión y valores), así como la relación de la misma con sus miembros.

Se muestra la cara formal de la organización, se revisan, describen y conceptualizan todos aquellos documento válidos que constituyen la identificación formal para conocer el tipo de organización a la que se está enfrentando. También se realiza un estudio de la estructura con el fin de conocer el grado de formalización en sus procesos, desde la estructura del organigrama, reclutamiento, entrenamiento, socialización, motivación hasta sus estilos gerenciales.

Con el análisis de los elementos mencionados se logrará tener un ideario entre el ser y el deber ser, de la misma forma como se logró en el capítulo anterior.

Para lo cual es necesario tomar en cuenta; *"El interés predominante del análisis sociológico no es tampoco el aspecto organizado ni la organización formal, sino la formación social como un todo, con todos los procesos no planificados ni previstos que en ella tienen lugar"* (Mayntz, 1996. pág. 49)

La cita anterior resultó conveniente, ya que expresa lo que se pretende obtener con esta investigación, primero que nada es el hecho de no hacer un estudio de la organización, sólo desde el punto de vista administrativo y operativo, porque eso la limitaría, sino como contemplar a la organización como un todo, una formación social y todo lo que esto trae consigo, reflexión, paradojas, contradicción, sentimientos, etc, ya que una organización está habitada por seres humanos, los cuales son complejos y esto se plasma en todo lo que se hace, ejemplo de esto, una organización.

Al tener en cuenta que el estudio de una organización aunque sea lo correspondiente a su parte formal, es necesario tomar en cuenta varios aspectos, en lo que concierne a las teorías que forman el marco teórico serán de gran ayuda, la Teoría Clásica, Teoría Humanista y la Teoría de Sistemas.

Cuando una organización nace, tiene un objetivo y el deseo de que llegue a buen término para que su funcionamiento sea adecuado, en ese momento lo primordial es darle orden a la estructura y por eso, es necesario tomar en cuenta los preceptos de la Teoría Clásica.

El francés F. Taylor y Fayol con otros autores, con el interés por encontrar una solución a los problemas de las organizaciones, así como de dirección práctica para que la siguieran otros, sentaron las bases de planificación, programación, presupuestos y otros métodos de planificación y control racional. Sus ideas se basaban en que la gestión es un proceso de planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Cada teórico codificó su perspicacia, y obtuvo una combinación de los principios militares y mecanicistas. A continuación se definen los principios de esta teoría; *"Unidad de mando: Un empleado debe recibir órdenes de un único superior. Encadenamiento escalár: La línea de autoridad de superior a subordinado, que va desde el topé superior hasta el más bajo de la organización; División del trabajo: El directivo debe tener como meta el conseguir un grado de especialización determinado para lograr los objetivos de la organización"*. (Morgan, 1998, pag. 16).

Como parte de un principio puede ser muy útil y al analizar la parte formal de la organización, esta teoría es de gran ayuda, para ordenar la estructura y especificar los pasos que se deben seguir para que el funcionamiento no se lleve de manera errónea. *"Autoridad y responsabilidad: Debe ponerse especial atención en el derecho de dar órdenes y exigir obediencia; deberá conseguirse un equilibrio apropiado entre autoridad y responsabilidad. Centralización (de la autoridad): Siempre presente en algún grado, debiendo variar este para optimizar el empleo de las facultades del personal. Disciplina: Obediencia, aplicación, energía, comportamiento y costumbres."* (Morgan, 1998, pag. 16).

Muchos de estos conceptos aparecerán a lo largo del capítulo para explicar la estructura formal de la organización, conceptos como: autoridad, división del trabajo, especialización, jerarquización etc. Esta teoría parte de la unidad de mando, la forma en que se delimitan las funciones, los cargos, el poder se dedica a dirigir y controlar, así como impartir disciplina, este modelo parece un ejército en el que se maneja con disciplina y control, sin embargo, la organización moderna tiene muchos tintes de esta teoría en cuanto a la estructura.

El rigor de la Teoría Clásica es pertinente una vez que se estructura a la organización y se tiene un orden en su funcionamiento, para dar el siguiente paso y mantener una estructura que no sea agresiva para los integrantes, es conveniente mencionar a la Teoría Humanista.

Surge en los años veinte y treinta a partir de los Estudios Hawthorne y es presidido por Elton Mayo, los estudios estuvieron centrados principalmente en la investigación de la relación entre las condiciones de trabajo y la incidencia de la fatiga y el aburrimiento en entre los trabajadores, estos estudios lograron: " *ajidentificar la importancia de las necesidades sociales en el mundo del trabajo y el modo en que los grupos laborales pueden satisfacer estas necesidades restringiendo la producción y del tratamiento de las actividades imprevistas; b) por la identificación documentada de que una "organización informal" basada en la camaradería de los grupos podía existir a lo largo de la organización*". (Morgan, 1998, pags. 30).

El estudio se basó, en un fábrica maquiladora, las personas que trabajaban ahí, se les cambió las condiciones de trabajo, y en todos los cambios la productividad aumentó, con lo que se demostró que solamente con el hecho de que los miembros de una organización sean tomados en cuenta es suficiente para que mejore la productividad. De esta forma; " *Surgió una nueva teoría creada en la idea de que los individuos y los grupos, trabajan más eficazmente cuando sus necesidades están satisfechas. Teorías de motivación tales como la de Abraham Maslow, sugieren que los humanos están motivados por una jerarquía de necesidades a través de los fisiológico, lo social y lo psicológico.*" (Morgan, 1998, pags. 31).

El trabajador ya es tomado en cuenta como ser humano y lo que le pasa interfiere en su productividad, así que aspectos como la motivación comienzan a cobrar importancia para explicarse problemas en la organización. La estructura de una organización cuenta con estas dos teorías y por eso su importancia de introducir al lector en ellas, para entender mejor el análisis del trabajo.

Por último se utiliza la Teoría de Sistemas nuevamete, para diagnosticar, que tan formalizada está la capacidad de respuesta que tiene la organización hacia su entorno, si considera al entorno desde su lógica formal.

Otros conceptos que son parte del marco teórico son: la cooperación y la división del trabajo, los cuales serán explicados en el respectivo apartado, se recuerda que el origen del sistema capitalista surge principalmente de estos dos conceptos, anterior a esto, los trabajadores hacían sus labores de una forma muy artesanal, (hacían todo), sin embargo, con la Revolución Industrial, las actividades se especializaron, con el fin de ser más productivos y así, al reunir en un espacio común a un grupo de personas especializadas para lograr un fin común surge la cooperación, conceptos que en la actualidad imperan en una organización.

2.1 DIAGNÓSTICO FORMAL: EXPLORACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE EDITORIAL YUG.

En este apartado, se habla brevemente de la organización objeto de estudio, y después se explicará cómo se obtendrá la información. Es una organización que tiene 30 años de haber sido fundada, y la conforman alrededor de 30 empleados por lo que la podemos definir como una empresa pequeña. Otro sello que la distingue es que se trata de una empresa familiar, y siempre se ha manejado de una manera muy casera, últimamente ha crecido por las necesidades del mercado, por lo que nos enfrentamos al primer problema de la investigación, el hecho de que funciona como una familia y que no tiene casi nada formalizado por escrito, esto es, no cuenta con manuales.

La explicación anterior nos da la pauta para definir la técnica que se utiliza para obtener información, y será la observación. *"La observación es un método básico para adquirir información de todo lo que ocurre a nuestro alrededor. Por otra parte, es también un instrumento primordial de la investigación, convirtiéndose en técnica científica en la medida que sirve a un objetivo de investigación ya formulado"*. (Arteaga, et. al., pag.11). Cuanto esta técnica de la observación se requiera se justificará su intervención en el texto, así como se detallará su aparición.

Se cree pertinente hacer la anterior aclaración, a partir de que existen pocos elementos formales que ayuden a construir este capítulo, y será de gran ayuda la técnica así como la experiencia de seis años de trabajo en la organización.

2.1.1 TIPO DE ORGANIZACIÓN

En esta primera caracterización de la organización desde su perspectiva formal, es importante ubicarla dentro de una tipología; *"Los intentos realizados hasta ahora para establecer una tipología de las organizaciones se han contentado a menudo con clasificaciones empíricamente ordenadas. Por ello las instituciones han sido separadas unas de otras, primero por las esferas más importantes de la vida (economía, política, religión, educación y cultura."* (Mayntz, 1996 pag. 71)

Al tomar en cuenta que existen varias clasificaciones de diferentes autores y se agrupan de manera empírica, no es recomendable tomar a un solo autor, ya que se necesita más de una característica para situar a la organización dentro de una tipología para su análisis. Para lo cual se presentarán varias propuestas de tipología y se ubica a Editorial Yug, de acuerdo con sus rasgos particulares que la diferencian y caracterizan.

Talcott Parsons, las divide en cuatro; *"de producción que se encarga de elaborar productos que serán consumidos por la sociedad, de metas políticas porque buscan objetivos que generen y distribuyan poder dentro de la sociedad, la integrativa orientada a motivar la satisfacción de expectativas institucionales, y de mantenimiento de patrones para asegurar la continuidad de la sociedad"*. (Mayntz, 1991, pag. 72).

En el caso de Editorial Yug, se define como una organización de producción porque el producto que ofrece es la elaboración de libros.

Para Etzioni, el éxito de la organización depende de su capacidad de mantener el control de sus miembros a través de medios físicos, materiales o simbólicos. *"Identifica tres tipos: coercitivas por la coersión como medio de control como prisiones, utilitarias cuyo medio de control es financiero o de recompensa material como las empresas de bienes o servicios, y las normativas que ejercen el control através de sanciones"*.(Mayntz, 1991, pag. 72). Editorial Yug se ubica como una organización utilitaria ya que existe una recompensa por su producto.

De acuerdo con Mayntz, las organizaciones se clasifican a partir de sus objetivos; *"Define tres tipos: las que se limitan a la coexistencia de sus miembros, las que actúan de manera determinada sobre el grupo de personas admitidas para un fin, y las que buscan el logro de resultado hacia afuera. Finalmente, pueden servir a este objetivo porque aunque no se identifiquen con él, obtendrán ventajas personales como ganarse el sustento"*.(Mayntz, 1991, pag. 72).

Editorial Yug se ubica en el tercer grupo, ya que busca el logro de cierto resultado hacia afuera por su pertenencia a la vida económica. Su objetivo es la elaboración de libros, y sus miembros obtienen como ventaja personal, el desarrollo profesional y una remuneración económica.

Se puede clasificar a Editorial Yug, como una organización que pertenece al Sector Terciario por su producción de servicios, al Ramo Editorial, por su carácter utilitario que genera recursos financieros, al Giro del Esoterismo, por su actividad propia que desempeña, y como una organización tanto mediana (29 miembros), y simple porque su producto está encaminado a una mercado específico. lo que provoca que sus interrelaciones sean precisas.

De esta forma, al tipificar a la organización de manera general, se parte para a continuación estudiar la filosofía que la organización presume seguir.

2.1.2 FILOSOFÍA

Para conocer cómo dice que en cuanto a sus valores, o aquellos principios que sustentan a la organización, Pérez dice: *"Filosofía: Lo forma cómo se concibe a la organización, el trabajo dentro de ella, los servicios y productos que proporciona y las funciones que cumple ante la sociedad"* (Pérez, doc. sin publicar, s/f, s/p).



"Nuestra misión

La difusión de las grandes tradiciones espirituales el esoterismo y la terapia alternativas para el desarrollo del ser humano, mediante la comercialización de libros y productos relacionados con la materia.

Nuestra visión

Ser una empresa en constante expansión comprometida con el desarrollo integral del individuo, con presencia a nivel nacional e internacional, y reconocimiento en el campo esotérico y alternativo de la salud. Caracterizada por la excelencia, profesionalismo y calidez en los servicios prestados y en los productos que elabora.

Logrando todo esto a través de una dirección clara enfocada a nuevos mercados y productos y con un personal altamente calificado utilizando la tecnología apropiada dentro de un ambiente armónico

Nuestra filosofía

El quehacer de YUG se basa en cinco principios fundamentales: honestidad, cooperación, armonía, respeto y eficiencia. Además creemos en la verdad, paz, amor y no violencia que son valores universales que procuramos imprimir en nuestros productos y en el trato con las personas con las que nos relacionamos."

El párrafo anterior es lo único que se encuentra escrito acerca de la filosofía y es parte de un documento que se elaboró en el año 2000, cuando la editorial contrató a una persona con el fin de elaborar un plan de proyección a largo plazo al 2005, con el fin de ordenar la estructura y optimizar los recursos para lograr una mayor productividad, y como parte de las medidas que se tomaron, este Consultor, elaboró el organigrama y la filosofía de la organización.

Sin embargo, por cuestiones económicas este proyecto tuvo que ser cancelado a los dos meses, y de los pocos materiales que se lograron capitalizar fue, la formalización de la filosofía.

La misión se refiere a lo que la organización ofrece a la sociedad en este momento, en el caso de Yug, es el fomento de las tradiciones espirituales que le ayuden al ser humano en su desarrollo físico y mental. La visión, es lo que espera la organización lograr a lo largo del tiempo y Yug pretende lograr la difusión de los temas antes mencionados, para crear una cultura del desarrollo del ser humano.

En esta organización la misión, visión y filosofía, están muy claras y definidas desde su fundación, porque estos principios, son los que la originan. El hecho de que ésta sea una organización pequeña, casera y familiar, ha provocado que no se tengan manuales, ni formalizada la filosofía, sin embargo, las raíces en las que está solventada son muy sólidas, por el tipo de producto que vende, por lo que a continuación se trata de hacer un estudio detallado de su filosofía y todo el bagaje cultural que conlleva.

La filosofía de esta organización, la cual se deja influenciar mucho de las filosofías orientales, específicamente de la India. Para empezar su logotipo es un "Om", el cual es el símbolo de la religión hinduista, y significa el sonido primordial, imagen que aparece en la página anterior.

En base a la entrevista con los fundadores (anteriormente citada), ellos aseguraban estar muy influenciados por las filosofías orientales y esa filosofía de vida, era lo que deseaban plasmar en su organización, lo cual de alguna forma si se ha logrado, ya que es una fórmula que no se copió y que al mismo tiempo se adaptó a nuestro país y logró hasta el día de hoy no cambiar el giro de su organización.

La filosofía de la empresa es fuerte en el sentido que no producen zapatos para que el comprador que los use esté a la moda, su misión es difundir libros para la conciencia que le ayuden al individuo que los consume a saber que hay otras formas de ver la vida o de combatir las enfermedades. Por ejemplo, Yug editó por primera vez en México un libro de urínoterapia, lo cual ya solo por el nombre resulta ser muy agresivo, en un plano muy superficial, pero ya en un nivel en donde la vida está en riesgo y al leer el libro en donde hay testimonios de personas con cáncer que han seguido este tratamiento se han salvado, nos habla de que la misión de la editorial va más allá de producir libros, nos hablan algunos de ellos, de un cambio de patrones establecidos.

Sin embargo, no se debe olvidar que esta organización está compuesta por 29 personas diferentes, que laboran en ella, y si al principio los fundadores eran los únicos involucrados con producir los libros y tenían clara y coherente la filosofía, al momento de crecer, se olvidaron de difundir estos valores, principios e ideas, a su personal para que no hubiese un

choque de culturas o una desinformación ante lo que se estaban enfrentando. Como hipótesis se menciona que no hay una inducción a la filosofía de la empresa, los dueños, dan por un hecho que las personas que entran a laborar poco a poco se darán cuenta de la misión y visión de Yug, sin embargo, esta información puede llegar distorsionada y provocar problemas, como en puntos posteriores se plantea.

En este apartado, se puede concluir que la misión y visión están muy clara y nunca se ha salido del camino, pero únicamente para los directivos y que debería existir una propuesta de inducción a la filosofía de la empresa, a los nuevos elementos. A continuación se analizarán los objetivos que son los que le dan forma a la filosofía, misión y visión de la empresa.

2.1.3 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Las ideas son puestas en práctica a partir de objetivos que se deben cumplir para que la organización funcione; *“Objetivo parece indicar algo de la organización misma y puesto por su propia voluntad, se habla como de algo a que se aspira y que tal vez será alcanzado un día”* (Mayntz, 1996, pág. 75).

La filosofía de una organización no puede ser llevada a la práctica sino es por medio del objetivo, ¿Cómo se transmiten las grandes tradiciones espirituales, para el desarrollo del individuo? Por medio de la producción de libros con estos textos.

En cuanto a objetivos escritos no se encontró nada formal, y como se ha reportado, en esta organización no existen manuales que nos ayuden a formalizar la cara de la editorial, pero, el párrafo anterior nos dice por donde va el objetivo principal de la empresa y en base en esto se transcribe el fragmento de la entrevista a los fundadores, en donde señalan que : *El objetivo del establecimiento de la editorial, es fomentar el camino espiritual y el desarrollo del individuo física y mentalmente, por medio de los libros*

La primera similitud que se encuentra entre la descripción de Mayntz y lo dicho por los fundadores, consiste en que el objetivo lo indica la organización misma por su propia voluntad, lo que podemos constatar al tener la versión de los fundadores, los cuales crearon una organización, con un objetivo claro y tiene la ventaja de conservarlo hasta ahora, porque son ellos mismos los que tienen la dirección de la organización, por lo que el objetivo primordial impera y sigue siendo el motor de la organización, producir libros para la conciencia.

Sin embargo, al no aparecer formalmente en un escrito, los objetivos de la organización, o por lo menos en el acta constitutiva a la que esta investigación no tuvo acceso, se puede

deducir que los fundadores, si tienen muy claro el objetivo de su empresa, pero ¿qué pasa con la gente de nuevo ingreso?, no tiene claro el objetivo de la organización que conforman, ya que no aparecen en manuales, ni en ningún tipo de documento.

Pero el panorama no es del todo negro, ya que al ser una organización medianamente pequeña y específica, las personas de nuevo ingreso se dan cuenta rápidamente de cual es la tónica de la organización, entonces, de la misma manera que esta investigación supone que todas las personas que laboran en Yug, tienen claro los objetivos de la empresa, los dueños deben pensar igual, y por eso, hasta la fecha no se ha formalizado esta información, en un documento formal.

Al no haber una inducción al objetivo como a la misión, existe, en primer lugar, desinformación, ya que la información llega al empleado puede ser tergiversada, y entre más tiempo pase para adaptarse a la organización, esto significa retraso de productividad, lo ideal en cualquier empresa, es que el miembro nuevo se adapte y se empape de la filosofía de la organización, lo más rápido posible, y que vea a la empresa, como ella quiere ser vista, para lograr una coherencia de objetivos y trabajar a la par, con el fin en caso de Yug, de producir libros .

Otra forma de ver este fenómeno, podría partir de que Yug es una organización con una filosofía y objetivos muy delimitados hasta obvios, al tener un producto muy específico, además de ser una organización pequeña, pero no les ha preocupado el hecho de reforzar la imagen corporativa de la empresa, ya que de la manera en que han funcionado hasta ahora, les ha funcionado para lograr sus fines.

Se debe tener en cuenta, que un objetivo siempre va de la mano de un fin. *"Fin, nos da la idea de un instrumento, nos hace suponer algo impuesto desde afuera, es algo que se cumple continuamente"* (Mayntz, 1996, pág. 75).

En este caso el fin es obtener el producto que son libros y revistas, aún sin preocuparse si el personal entiende la filosofía y objetivos de la organización y si está de acuerdo con ella, problema que se aborda en el siguiente apartado, en el que con ejemplos claros, se demuestra la discrepancia entre los que conforman la organización y los objetivos y que desde aquí muchas de las veces parte una problemática que se presenta a lo largo del proceso y al no ser revisada puede ocasionar problemas en la última parte del proceso.

En toda estructura el efecto dominó puede hacer estragos y si desde el principio no existe claridad, los resultados pueden ser negativos.

Problemas de la organización y objetivos

Se debe tomar en cuenta que una organización es una estructura conformada por miembros que cumplen un rol específico, y que en todos los niveles desde los gerenciales, hasta los rangos inferiores deben compartir la información pertinente para el trabajo, en este caso tener claro los objetivos; *"Los miembros pueden aceptar el objetivo porque para ellos es un valor en sí o porque expresa su propio interés, pero también pueden quedar indiferentes frente al mismo o incluso rechazarlo. Los grupos directivos y los rangos superiores de las organizaciones suelen tener del objetivo una opinión más positiva que los rangos inferiores"*(Mayntz, 1996, pág. 75).

Esta cita expresa la problemática de la organización, por una parte, se trata de una organización familiar, que tienen la convicción de creer en lo que publica, específicamente los grupos directivos, pero como lo menciona Mayntz los rangos inferiores suelen ser más renuentes y hasta rechazar los objetivos de la organización.

En una organización en la que su objetivo sea: tener liderazgo en el mercado, es más común para los que en ella laboran y lo ven con naturalidad, que por ejemplo, en Yug, que se hacen libros para la conciencia, y mucha de las filosofías que apoyan van en contra del bagaje cultural que los empleados tienen desde su infancia. Por ejemplo: se publican libros de naturismo y vegetarianismo, y al tener este producto final, el empleado no se identifica con el producto aunque de alguna manera contribuyó para su elaboración, porque el contenido va en contra de lo que le han dicho acerca de las bondades de comer carne, y de lo "peligroso" que resulta para la salud el no ingerirla.

El ambiente que se percibe en la organización, sobre todo con los rangos inferiores, es que se limitan a realizar su trabajo y la empresa no se ha preocupado, por formalizar una inducción a los objetivos y filosofía de la empresa, lo que ha provocado una discrepancia, problemática que se ejemplificará más adelante.

Correspondencia entre objetivos y filosofía

El objetivo es: "fomentar la producción de libros que difundan las grandes tradiciones espirituales, el esoterismo y la terapia alternativa para el desarrollo humano", para lo cual se plantea una filosofía, de cómo se concibe la organización para hacer el trabajo dentro de ella y lograr una imagen al exterior. A continuación se volverá a transcribir la filosofía y se analizará que tan congruente es con los objetivos.

“Nuestra filosofía: El quehacer de YUG se basa en cinco principios fundamentales: honestidad, cooperación, armonía, respeto y eficiencia. Además creemos en la verdad, paz, amor y no violencia que son valores universales que procuramos imprimir en nuestros productos y en el trato con las personas con las que nos relacionamos.”

Sería interesante cuestionar a cada uno de los miembros de la organización, sobre lo que cada uno entiende por estos conceptos. Los valores se refieren a modales y a virtudes que el individuo desarrolla a lo largo de la vida. Conceptos complejos, por lo cual esta investigación se considera incompetente para calificar si se llevan a la práctica o no, también por el hecho de que no se tienen en común, con los miembros de la organización.

Al no poder evaluar o calificar se propone hacer una estrategia de inducción a la cultura de la organización, un procedimiento de socialización con los valores, para lo cual el individuo accede a los contenidos establecidos, y no se corre el riesgo de que mal entienda los mismos y así ponerlos en común y trabajar sobre ellos para lograr eficazmente el objetivo de la organización.

Por lo anterior, se puede concluir en este apartado, que el objetivo se cumple aunque no con ayuda de la filosofía, la cual es parte de la columna vertebral de la organización y queda claro que los fundadores la respetan, conservan y se identifican con ella, pero no ha sido tomada en cuenta para transmitirse eficazmente o formalmente a la mayoría de los miembros que laboran en Yug, lo que da como resultado que exista una discrepancia y esto a su vez repercute en problemas de productividad al interior de la organización.

Al no tener clara la filosofía, los objetivos tampoco son claros y esto se refleja en el proceso formal de trabajo, lo que provoca un círculo vicioso, desde la raíz de la organización, la planta que se forma, en este caso un producto, crece con plagas, ya que desde que se plantó no se le cuidó como debería ser, y esto puede traer problemas de productividad, lo cual es solamente una hipótesis que se despeja conforme avanza esta investigación; a continuación se hará una comparación entre los objetivos y la estructura formal de la organización.

Congruencia entre objetivos y estructura formal

“Cuanlo menos interesado esté un grupo de miembros en el objetivo de la organización, menos se identificará con él y menos luchará por él” (Mayntz, 1996, pág. 83). Los miembros puede ser que no comulguen al 100% con los objetivos, ya que tendrían que dejar afuera lo aprendido, pero si no hay una identificación con los mismos, el trabajo puede salir mal.

Para ejemplificar esta problemática, hace poco en la editorial salió un libro de novedad, y nadie se había dado cuenta que una imagen estaba invertida. El inicio de un capítulo del libro estaba enmarcado por una imagen de "Ganesha", esta imagen es de una deidad hindú que tiene mucha fuerza y arraigo para esa cultura, equivalente en México (hablando aventuradamente), a San Judas Tadeo, pero el formador invirtió la imagen al no tener familiaridad con estos nuevos elementos, en el caso que hubiese sido el mismo San Judas Tadeo el de la imagen, seguramente no se hubiese equivocado porque es algo que no está ajeno a su cultura.

Este es un error que muchas personas pasaron por alto y que puede significar muchas pérdidas, lo cual tampoco es lo ideal, con este ejemplo se confirma que cuando un grupo de miembros se concreta a realizar su trabajo sin luchar por un objetivo conjunto puede provocar errores como el mencionado.

Sin embargo, una parte de culpa la tiene la dirigencia de la organización que no se preocupa por difundir los objetivos de la empresa, su deber como organización es integrar al personal con la forma de ver de la organización, si no se logra ya es otro problema, pero la inducción ya se realizó, pero aquí no se puede concluir que el empleado sea el responsable de las deficiencias, ya que como se ha mencionado en varias ocasiones anteriormente hay falta de difusión de valores, lo que da como resultado problemas como el anterior; se debe tener la concepción de que se trata de una organización con 29 empleados y no dar por entendido las cosas, se debe trabajar en equipo, hacer labor de integración.

2.1.4 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

La estructura funcional de la organización se basa en la división del trabajo, los puestos y la cooperación. Dicha estructura puede estar ordenada desde sus reglamentos y es por medio del objetivo que se da vida a la estructura de la organización y a continuación se estudia la manera de operación de la misma; *"Por estructura se entiende, el ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes en un todo. La estructura de la organización es, por tanto, el modelo relativamente estable de la organización: es tan sólo un aspecto de todo y nunca es idéntica al sistema social"* (Mayntz, 1996 pag. 105).

Después de haber investigado antecedentes, objetivos y filosofía, ahora se aborda a la estructura, es en este punto en el que se desglosan los objetivos, para que no se quede en una idea, sino que se lleve a la práctica. Por medio de este funcionamiento es que la organización logra ofrecer al mercado un producto o servicio.

Al retomar la parte de los antecedentes de la organización, en donde se habla que al principio los fundadores eran todólogos, además de inexpertos, pero con un objetivo claro, comienzan a trabajar en un proyecto con una estructura muy informal, casera y nada especializada, conforme el crecimiento de la empresa, ha tenido la necesidad de especializarse, estructurarse más formalmente.

“Entre estos elementos estructurales figuran, en primera línea, la división de los cometidos, la distribución de los puestos y la ordenación de las instancias, todo lo referente a relaciones, actividades, derechos y obligaciones, y que es preciso fijar mediante reglas y ordenanzas” (Mayntz, 1996 pag. 105). La estructura de la organización, necesita contar con los elementos antes mencionados, para funcionar y ordenarse al interior, proceso que en los inicios de Yug no estaba configurado, ya que no había distribución de puestos, ordenación de las instancias y reglas, sin embargo, sin ser eficientes logró su objetivo, el cual es el alma de la organización.

Sin embargo, después de 30 años de funcionar, informal o formalmente, esta situación ha cambiado y se ha tenido que adecuar a una estructura, la cual no se sabe hasta este momento que tan formal es, pero ahora, toca la construcción formal de esta estructura para conocer, ¿cuáles son sus potencialidades, sus debilidades e incongruencias?, estas preguntas tendrán respuesta a través de la estructura de la organización la cara formal. Las herramientas que usan para hacer esta investigación están dentro de la misma organización, así como una metáfora de la psicología del color, que se usará para ejemplificar, está relacionada con los temas que la editorial maneja, se tratará de explicar a la organización con los propios recursos y filosofías que promueven.

“Por medio del estudio de la acción de la luz y el color sobre la estructura de la célula se facilita la comprensión de cómo la salud del cuerpo humano depende de la absorción de luz y color. En radiología científica la teoría supone que la enfermedad es, en efecto, un desarreglo de la estructura atómica del cuerpo como resultado de una sobrestimulación de los núcleos atómicos por la radiación” (Roberts, 1997 pág. 74).

La psicología del color afirma que el cuerpo humano depende de la absorción de la luz y el color, que cada individuo tiene un color predominante en sentido positivo o negativo, pero al tener un color en exceso eso puede ser negativo, así que debe existir un equilibrio, de no ser así, la enfermedad puede surgir, lo que afirma el autor como un desarreglo en la estructura atómica. Esto se puede relacionar con la estructura de la organización si existe un desarreglo eso puede causar una enfermedad, en este caso un problema.

Cooperación y división del trabajo. Los grupos formales

La manufactura es un mecanismo de producción cuyos órganos son hombres (es la base técnica: vigor, habilidad, rapidez y seguridad del obrero individual en el manejo de su instrumento. "*Las organizaciones tienen una estructura funcional; las actividades diferenciadas con arreglo a la división del trabajo están establecidas en ellas mediante reglas y encomendadas como cometidos a los titulares de determinados cargos. Ciertamente hay una cooperación reglamentada*" (Mayntz, 1996, pag. 111).

Con la Revolución Industrial y la aparición de la maquinaria, aumenta el volumen de producción, menos esfuerzo humano, aparece el sector servicios, se modifican las relaciones humanas y la organización del trabajo, las máquinas organizan a los hombres, el cambio tecnológico implica el cambio organizacional, se complejiza la división social del trabajo, y es en este contexto que surge la Teoría Clásica de la organización.

La sociedad se organiza a partir del trabajo y las incipientes organizaciones necesitan un orden que seguir y es cuando la escuela clásica hace su aparición con los principios; "*Subordinación de los intereses individuales a los generales: A través de la firmeza de la ejemplaridad, de los acuerdos y de una constante supervisión. Equidad: Basada en la consideración y en la justicia, se animará al personal en sus deberes y en la justa remuneración*" (Morgan, 1998, pag. 16).

La división del trabajo, se da al controlar los intereses individuales y prestar atención a los generales, esto no serviría si no va de la mano de la cooperación, la cual puede surgir de diferentes maneras, hasta el grado de imponerse con la excusa de la justicia, como lo señala la Teoría Clásica.

¿Cómo se consigue la cooperación en Editorial Yug?

Según Marx; *La división del trabajo es un tipo particular de cooperación. Intensidad creciente del trabajo, productividad que depende no sólo del virtuosismo sino de la perfección de las herramientas (diferenciación y especialización)*. Lo que equivale a:

Cooperación + división del trabajo = manufactura

En el caso de Yug, se parte de un objetivo, el cual consiste en la producción de dos productos, los libros y la revista. La revista por ser periódica significa un elemento de presión el cual debe estar terminada los últimos días del mes e impresa los primeros días del siguiente.

La forma en que se consigue la cooperación es por medio de la especialización del trabajador tal y como lo plantea Marx, los orígenes del capitalismo se basan en la especialización del trabajador y el aumento de la productividad, en el caso de una editorial, es fundamental, ya que dicta las pautas para terminar las tareas y entregar un producto final, orquestada por la especialización, el autor de un libro no tiene la habilidad para formarlo, y viceversa, el formador no tiene habilidad para escribir un libro, así el diseñador puede tener muy mala ortografía, lo que el corrector de estilo hace, tal vez no tenga talento para diseñar, Por eso la cooperación se logra con la especialización.

Se utilizó la técnica de la observación para detectar, como se conseguía la cooperación en el área administrativa, y se confirma que es por medio del tiempo o plazo que se tenga para cumplir ciertas tareas, por ejemplo, pagos a proveedores (los viernes), cada quince días el programar la nómina, los pagos o trámites con el IMSS, y se puede afirmar que el tiempo en esta área es determinante para conseguir la cooperación.

Otro aspecto que influye para lograr la cooperación en la organización, tiene que ver con los compromisos que la editorial tenga con el exterior, por ejemplo, en cuanto a los libros, su elaboración no se hace bajo presión, sin embargo, la presión de trabajo es en noviembre cuando la editorial tiene presencia en la feria del libro, al igual que los otros departamentos hacen su trabajo cuando tienen compromisos con el exterior.

Se puede concluir en este punto que la cooperación se logra por la especialización de sus miembros y también por la presión que hace el exterior, al tener que entregar ciertos trabajos, trámites, pagos, etc. En cuanto a la división del trabajo, no se ahondó, porque el siguiente apartado se ejemplificará sobre el proceso formal de trabajo.

Grupos formales dentro de la organización

Los grupos formales e informales, y su importancia reside en que tienen una relación directa con los dos temas abordados anteriormente: la división del trabajo y la cooperación, porque estos dos conceptos no podrían existir si no fuera a través de grupos de miembros, los cuales se conforman dependiendo de una serie de factores en ocasiones fácilmente detectables, y en otras muy sutiles.

Por ejemplo, los formales pueden ser los que constituyen un área y los informales pueden agruparse dependiendo de la edad y de una serie de factores; pero los segundos solo se mencionan y en el siguiente capítulo se abordarán de manera detallada, los que interesan en este momento es todo lo formal que constituye a la organización.

Los grupos formales se distinguen, a partir de la división por áreas, surgen a través del Consejo de Administración y cuatro direcciones, hace que los grupos formales estén bien definidos por las tareas específicas que cada área realiza. *"Los grupos formales son aquellos que deliberadamente conforman una empresa para realizar una tarea específica claramente relacionada con la misión organizacional"* (Shein, 1982, pag. 136).

La organización es pequeña y un tanto compleja, por los temas que difunde y apoya, y no toda la gente que labora en la misma está involucrada; se percibe un ambiente en el que existen dos grupos informales, los que hacen su trabajo y tratan de no involucrarse para nada con la filosofía, o nunca han leído una página del producto que laboran. El otro grupo lo conforman los dirigentes y algunos miembros que entraron a la organización precisamente por su bagaje cultural y afinidad con los temas, específicamente el departamento de producción, que les interesa, gusta y en ocasiones se identifica, sin embargo, solo se menciona esto brevemente, ya que en el siguiente capítulo se analizará con más detenimiento.

En cuanto a los grupos formales está marcada la diferencia a partir de las tareas que cada grupo tiene; existen tres grupos formales. El primero lo conforman los dirigentes (familia dueña) que son las cabeceras de las direcciones y son los que toman las decisiones acerca del rumbo de la organización.

El segundo grupo formal, lo conforma el departamento de producción, que por sus tareas específicas y su cúmulo de información los une en los proyectos de producir ideas.

El tercer grupo formal, está constituido por las personas que llevan lo administrativo y su interés principal es cumplir sus funciones a partir de patrones establecidos.

A manera de enlace entre estos grupos formales con algo que ayude a darle imagen, se utiliza la metáfora; *"Las metáforas se emplean normalmente como un recurso para embellecer el discurso, pero su importancia va mucho más allá. El empleo de la metáfora implica un "modo de pensar" y un "modo de ver" que trasciende el cómo comprendemos nuestro mundo en general"* (Morgan, 1998, pág. 2).

Se trata de darle imagen y color, por medio de la metáfora y retomar la idea de que las organizaciones no son únicamente funcionamiento, sino un arcoiris de posibilidades. Se quiso aprovechar esa carga cultural que tiene Yug, y utilizar la metáfora de la terapia del color, para dar color e imagen a la organización, a partir de los productos que la editorial ofrece.

Esta comparación fue inspirada por dos principios: que las organizaciones son como un prisma que al moverse dan diferentes tonalidades de color y en segundo, darle imagen a una organización con sus propios recursos. *"Es la personalidad la que proporciona el color que podemos usar para el propósito de clasificar a las personas y aplicar la psicología cromática. Ese color está detrás de la expresión de nuestro ser"*. (Roberts, 1997 pag. 101)

Esta teoría parte de que todos los seres humanos tenemos un color determinado (esto se sabe por medio de un test), lo ideal es el equilibrio del color por medio de utilizar colores afines que complementen nuestro color predominante. Pero las características del color, también delimitan las profesiones y ocupaciones, en el caso de una organización está integrada por seres humanos y al existir grupos formales estos se relacionan a partir de sus características ocupacionales o profesionales

Es por esto que se considera adecuado relacionar a los tres grupos formales que existen en Yug. El autor especifica que cada actor tiende a preferir una tonalidad y a partir de las características de cada color son los gustos por las actividades a realizar a lo largo de la vida.

AMARILLO

Clave de la ocupación: pensamiento, Punto focal: expansión

Filósofos , Líderes de cultos y sociedades extraños,

Líderes de movimientos, Librepensadores

Guías de sectas heterodoxas y movimientos de "ideas nuevas". Predicadores.

(Roberts,1997 pag. 210)

El color amarillo, define al primer grupo formal de la organización (los fundadores) ya que estas características motivaron su fundación, librepensador, predicar, también se puede ver como estos libres pensadores su clave ocupacional es el pensamiento, la expansión, sin darle importancia a la formalización, un poco lo que pasa con Yug. Lo mismo explica la terapia del color, cuando una persona que tiene un color predominante no se equilibra con otros colores afines, sino que con colores que choca viene la enfermedad.

Dentro de la categoría que corresponde al segundo grupo formal, que son los miembros del departamento de producción, y que su actividad es la articulación del pensamiento por medio de ideas y la especialización de sus tareas, a este grupo se le relaciona con el color azul y a continuación se explican las características que tienen estas personas.

AZUL

Clave de la ocupación: el intelecto

Punto focal: inteligencia

En esta categoría se encuentran: Pintores, Escritores; Científico e investigadores, Arquitectos y diseñadores, Catedráticos universitarios y Burócratas.

(Roberts, 1997 pag. 210)

En esta categoría encajan los miembros del segundo grupo formal y las característica que estas personas tiene para llevar a cabo su tarea. El caso de Investigadores, Diseñadores, Escritores y Burócratas. En su aspecto negativo el color azul presenta; *"El individuo azul en negativo se torna inflexible, es dogmático en sus creencias y absolutamente inquebrantable y se vuelve duro crítico en cuanto al comportamiento de los demás"*.(Roberts, 1997 pag. 185). Algunas de estas características de los miembros de este segundo grupo formal, han provocado conflictos (tema que tratará en el siguiente capítulo).

El tercer grupo formal, son todos los miembros del administrativo y que se limitan a hacer su trabajo de manera mecánica, este grupo se relaciona con el color Verde.

VERDE

Clave de la ocupación: materialismo

Punto focal: producción

En esta categoría se encuentran: Agricultores, Vendedores, Fabricantes y productores, Financieros y Contadores.

(Roberts, 1997 pag. 210)

Justo en este tercer grupo formal, las actividades de los miembros tienen que ver con números desde lo contable, financiero y lo administrativo. En su aspecto negativo el color verde presenta; *"Carece de perspicacia, intuición y está desprovisto de imaginación; manifiesta poco intelecto, porque no se interesa en las cosas mentales ni en ideas abstractas e intangibles, pues su atención está atraída por lo que puede ver y tocar"*.(Roberts, 1997 pag. 183). En páginas anteriores se señalaba que este grupo formal no se involucra ni interesa por indagar sobre el producto que la organización ofrece, y se encuentra ahora la explicación, no les interesa lo abstracto, ni las ideas, su trabajo se hace apartir de lo establecido y aquí se encuentra una primera respuesta entre el choque que existe entre este grupo y los dos anteriores, de ahí la importancia de utilizar la metáfora y de relacionarla con los grupos formales dentro de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1.4.1 ESTRUCTURA FORMAL DE LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones tienden a ordenarse a través de un conjunto de reglas duraderas establecidas firmemente para determinar las actividades dirigidas a un fin. *"Pueden haber surgido muy bien a partir de unos comienzos límidos e inorgánicos para luego ir creciendo y convertirse poco a poco en formaciones orientadas hacia fines específicos, con una estructura racionalmente configurada"* (Mayntz, 1996, pág. 48).

El grado de formalización depende de la manera de dominación, la forma en que sus miembros se relacionan con ella y el objetivo de organización esté claro y se comparta. En el caso de Editorial Yug, su estructura formal tiene semejanzas con lo que apunta Mayntz, sus orígenes límidos e inorgánicos, y ha evolucionado para convertirse en una formación orientada hacia un fin específico, y lo que se analiza en este apartado es la estructura racionalmente configurada.

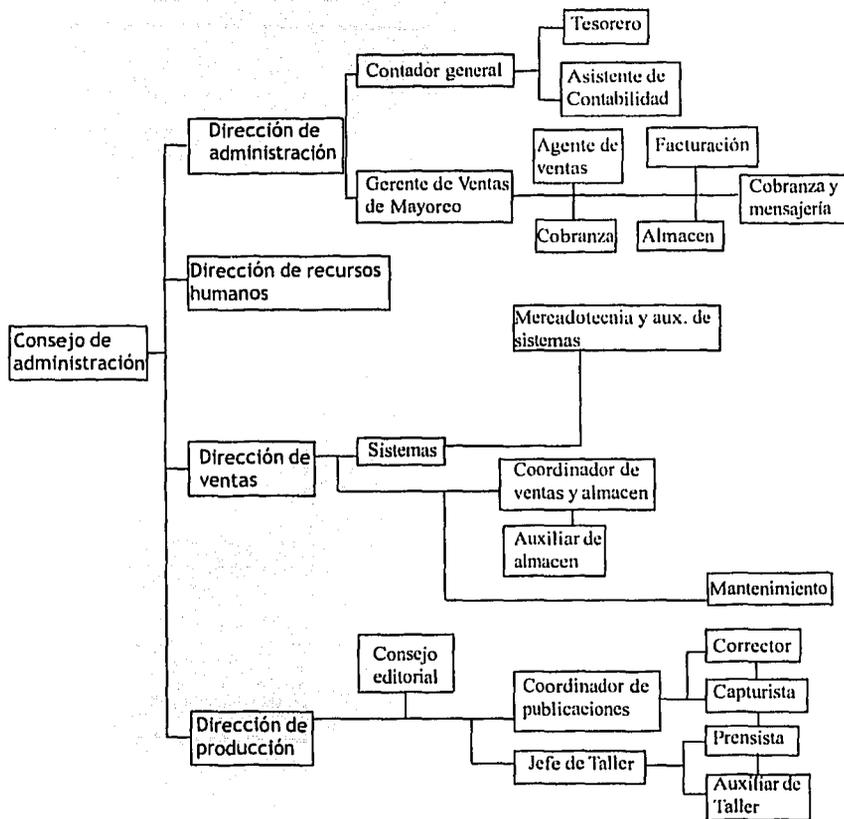
Para el análisis de la estructura formal y conocer a la organización desde su perspectiva racional, es necesario revisar y conceptualizar todos aquellos documentos que respalden la estructura y de ahí, evaluar el grado de rigidez o flexibilidad que caracteriza a la organización.

Editorial Yug, es una empresa familiar, la cual traslapa las relaciones familiares a la organización, ya que está constituida por: un matrimonio y dos hijas, los cuales tiene a su cargo las direcciones, no existe nada formalmente escrito como: manuales de como funciona la organización, en qué consiste cada puesto, lo único formalmente escrito es el organigrama, un flujo de producción de la revista (el proceso más importante que tiene) y la filosofía (anteriormente citada).

Bajo este panorama, la investigación tiene que utilizar la técnica de observación y la experiencia de trabajo a lo largo de seis años, y así describir la manera como la estructura toma forma.

En caso de organigrama el cual si existe y aparece en la siguiente página, se dirá que se construyó con el fin de tratar de ordenar a la organización, en cuatro áreas, sin embargo, de las cuatro direcciones dos son manejadas por una hija del dueño y las otra dos por la otra, lo que hace al organigrama que no funcione, ya que por ejemplo, la esposa del dueño no aparece formalmente bajo ninguna categoría y sin embargo se encarga de muchas tareas. Se puede afirmar que el organigrama no se cumple en la práctica, en el caso de las direcciones pero si se hace con los rangos inferiores, sin embargo, es de suma importancia que la estructura está clara desde arriba y que no surjan confusiones al interior.

Organigrama de Editorial Yug



Como se mencionaba anteriormente, este organigrama forma parte de un documento que se creó en el año 2000 con el fin de elaborar una plan de crecimiento para el 2005, con el fin de ordenar la estructura de la organización, el cual no tuvo seguimiento y el documento se quedó en el archivo de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En cuanto a su funcionamiento y delimitación de funciones, Yug, se maneja de una manera informal y flexible, para ejemplificar esto, se dará un ejemplo el señor Guillermo Reyes, que tiene el puesto de formador de libros, hace más tareas, el hecho de que tenga casi 30 años de laborar en la empresa, lo hace una persona con muchas responsabilidades, por ejemplo, tiene bajo su control toda la papelería que requiere la editorial, (hojas, plumas; toners etc.), es el encargado de comprar y distribuir todo esto, también compra el papel para la impresión de los libros, al igual que es el puente con la imprenta para supervisar los libros en proceso, además que se encarga de las cotizaciones que tienen que ver con todo el departamento de producción y hace otras tareas informalmente que le son requeridas, sin embargo, "formalmente" es solo formador de libros, y este ejemplo da un foco rojo de por donde podrían estar las fallas.

Algunos puestos no están bien delimitados, no hay información suficiente para que cada quién cumpla bien su labor, ejemplo claro de esto son todos los problemas que existen en el departamento de producción. Al ser una familia la lleva la dirección de Yug, entre ellos se comunican y saben a donde quieren llegar y les funciona bien, pero al momento de tratar de llevarlo a la práctica con los empleados, es ahí donde hay un hueco que no es cubierto.

No necesariamente lo formalizado está escrito, sin embargo, las organizaciones que aparentemente trabajan de manera informal depende más del criterio de sus empleados y las convierten en organizaciones flexibles.

Yug es una organización flexible y altamente informal desde su nacimiento y su funcionamiento, en donde las cabeceras están presididas por algún miembro de la familia, sin embargo, para llevar a cabo los objetivos (aunque no están claros se deben cumplir) se necesita de la especialización de algunos miembros que cumplan un cierto perfil para la realización de las tareas.

Otro aspecto importante en este análisis, es la incorporación de la Teoría de Sistemas con relación a lo formal. La formalización que tiene Yug, con respecto a la capacidad de respuesta que tiene la organización del entorno y si considera al entorno desde su lógica formal. *"La profesionalización de las organizaciones, aumenta tanto la eficacia interna como el poder externo de las organizaciones. Pero la búsqueda de la eficiencia se acompaña con el aumento de un incómodo control"* (Thompson, 1984, pág. 27).

Conforme a lo diagnosticado en el capítulo anterior, la organización no responde de manera ágil a su entorno y opera en circunstancias semejantes en el análisis formal, ya que no tiene formalizada la capacidad de respuesta a su entorno.

Como señala Thompson, la profesionalización aumenta la eficacia al interior y al exterior, de manera simultánea, al no pulir el proceso de profesionalización no se eficienta al interior y pierde poder y control del mercado exterior.

Por ejemplo, en el área de producción, en donde el perfil que un miembro debe tener es muy importante sobre todo al momento la selección del material y en las traducciones que deben a pegarse lo más posible y si se desconocen los temas, no se puede realizar adecuadamente la tarea, por lo tanto su trabajo requiere de un grado de especialización, sin embargo, al momento de mezclarse con otros miembros para ponerse de acuerdo en el proceso de producción, es ahí donde surgen una serie de problemas, para obtener el producto final, debido a que no están los procesos debidamente estructurados.

La organización se ha preocupado por contratar personas adecuadas en el departamento, pero se ha olvidado del proceso de engranaje de estas piezas, lo que provoca una muy baja producción de libros en lo que va del año.

La falta de formalización en sus procesos al interior de una organización, puede ser tomada como una falta grave o como una problemática alarmante, pero la organización puede trabajar armónicamente y de manera eficaz sin tener los procesos productivos debidamente formalizados. A la inversa puede suceder que una organización altamente formalizada, sus empleados no puedan tomar una decisión o efectuar una acción si no consultan un manual.

Ambos casos tienen sus partes positivas y negativas, es aquí en donde puede recaer la intervención oportuna de un buen líder que sepa leer las necesidades de la empresa, pero al mismo tiempo las necesidades de la gente con quien labora y no descuidar la productividad y utilizar al máximo las herramientas que la organización le brinde, en este caso la formalización.

La falta de formalización al menos en el departamento de producción si es un gran obstáculo al que se enfrenta día a día, ya que a pesar de que el personal es calificado no sabe como relacionarse o como engranar su parte en el proceso de producción y es un problema real que la productividad de libros, ha caído en el promedio más bajo, desde la fundación de la organización.

Existe otro proceso productivo (formalizado) que es la revista y como es mensual, con temporalidad y que debe salir en una fecha pactada con los anunciantes, se puede decir que bajo una presión específica la organización responde a la idea de formalizar algo.

Como otra característica que ayude a conocer la estructura de la organización se presenta un inventario de recursos humanos y tecnológicos, con el fin de que este dato se oriente también, hacia el grado de formalización que existe al interior de la organización a partir de su infraestructura.

En algunas organizaciones en la que los procesos están más formalizados, desde oficinas individuales, computadora por persona, en fin una serie de elementos que hacen que la persona tenga un sentido de pertenencia en el plano formal.

En el caso de Yug, el número de empleados es de 29 personas, para los cuales existen en total 16 computadoras, en algunos casos como los choferes, no es necesario tener una, pero en otros caso son hasta tres miembros que comparten una, y se tienen que turnar lo que provoca retrasos y que no exista una hilación en el trabajo individual.

Es una organización que no cuenta con muchas herramientas tecnológicas, lo más significativo e importante son las computadoras y existen dos impresoras para toda la editorial, el inmueble es rentado y se adaptó a oficinas, cada quién tiene su escritorio pero no hay cubículos. Oficinas privadas sólo las de las direcciones, ya que cuenta con lo más indispensable para realizar el trabajo y se trata de una empresa que no tiene grandes ganancias.

Para cerrar este apartado de la estructura formal, el hecho de que no tenga casi nada escrito y formal, nos habla del grado de informalidad y flexibilidad que existe en la organización; el problema aquí es que los altos mandos si tienen claro sus funciones, lo que no pasa con los miembros de menor rango, lo que provoca un quiebre organizacional al menos en lo formal.

Esta falta de claridad ha provocado serios problemas en la producción, prueba de ello es el hecho que al crecer más, se produce menos, en la actualidad que existe muchos proyectos en puerta pero no se ha implementado programa alguno para concretar de manera práctica la culminación de los mismos.

Se puede afirmar que a esta organización en específico si le funcionaría la formalización de sus procesos, ya que sus tropiezos son constantes, sin caer en el extremo de formalizar a toda la organización, ya que por sus características propias de empresa familiar, es difícil que se transite de lo flexible e informal y se pretenda pasar directamente a lo rígido y formal.

2.1.4.2 ESTRUCTURA FORMAL DE AUTORIDAD. GRADO DE CONTROL Y MOTIVACIÓN.

La autoridad se legitima desde el momento en que el derecho de mandar de algunos individuos es reconocido y resulta en obediencia voluntaria. Toda organización presenta una estructura de autoridad, para cumplir con los objetivos, en la que unos obedezcan por medio del mandato de otros. En el caso de Yug; *"Al ver las organizaciones como prolongaciones inconscientes de las relaciones familiares, tenemos un poderoso medio de comprender rasgos clave del mundo corporativo. También tenemos una pista en cómo las organizaciones se adaptan para moldearse a los cambios contemporáneos de la estructura de la familia y las relaciones paternas"* (Morgan, 1996.).

La forma como se ejerce la autoridad en Editorial Yug, es a partir de una familia, la cual tiene su organización y traslapa el funcionamiento familiar a la organización, tal como lo expresa la cita anterior. Las personas que detentan la autoridad son un matrimonio y dos hijas, el matrimonio se relaciona con toda la organización por medio de sus hijas que tienen puestos clave: una lleva la dirección de administración y recursos humanos, y la otra tiene a su cargo la dirección de producción, el fundador es el director general y su esposa no tiene ningún cargo formal, pero informalmente está en todo.

Al tratarse de una organización pequeña, no se tienen demasiados departamentos y aunque si es un control jerárquico, por lo que realmente, estas cuatro personas son la que detentan la autoridad. A continuación se especificará según Weber cual tipo de autoridad que se tiene. *"Weber clasificó tres tipos de dominación social que legitima formas de autoridad o poder, que las denominó la carismática que ocurre cuando el líder legisla en virtud de sus cualidades personales, la tradicional ocurre cuando el poder para legislar está garantizado por el respeto a la tradición y al pasado, y la racional-legal ocurre cuando el poder se legitima mediante leyes, reglamentaciones y procedimientos"* (Morgan, 1998, pags. 264 -265).

En Yug la forma de autoridad que utiliza es la tradicional, ya que el poder para legislar, se debe a la tradición y al pasado. Para ejercer la autoridad en una organización se debe usar la persuasión para lograr que los miembros de forma voluntaria cumplan sus objetivos, para realizar este fin es necesario de medios de control y motivación.

Motivación

En cuanto a la motivación; *"Los factores motivacionales están más específicamente relacionadas con el empleo y reflejan algunas de las cosas concretas que la gente busca en*

ellos. Todas las teorías sobre necesidades que nos ofrecen un conjunto útil de categorías para analizar la motivación humana y llaman la atención sobre el hecho de que las necesidades humanas pueden estar jerárquicamente organizadas" (Shein, 1982, pag. 82)

Es difícil generalizar cómo se motiva a un miembro de una organización, ya que no se puede generalizar, lo que motiva a una persona es diferente a lo que motiva a otra, sin embargo, el salario siempre es un buen motivador aunque no el único y a continuación se explica la forma motivacional de operar dentro Yug.

No existe ningún mecanismo de motivación formalmente, ni nada escrito al respecto, y a partir de la experiencia, se lograron tener algunos datos, al ir de lo simple a lo complejo, se puede decir, que en cierta forma la motivación se da con el salario el cual no es el mejor, ya que las ganancias que los libros dejan no son las óptimas. El ambiente de trabajo que es benigno, no es estresante y sobre todo es seguro, la organización estudiada crea lazos con sus trabajadores, recordemos que se dan tintes de actitudes paternas, lo que provoca una tranquilidad, no se encuentran en una organización que el día de mañana los despidan o que haya recorte de personal, ya que la mayoría de las personas que laboran al interior de Yug, ya tienen muchos años de antigüedad, además de Seguro social.

En el caso de trabajadores con muchos años en la organización, su principal motivación es saber que hacen antigüedad, al igual que compañeros que por la edad ya han sido jubilados, y motiva al trabajador en cuanto a la estabilidad de la vejez. En el departamento de producción las motivaciones son diferentes, es un grupo de miembros con grandes capacidades intelectuales, las cuales son utilizadas para la elaboración de los libros, en ocasiones estos mismos miembros tienen la oportunidad que la editorial les edite sus proyectos y publique sus artículos en la revista, la motivación que se tiene es un prestigio intelectual que logran a través de la editorial.

En cuanto a la motivación que pueda existir por algún empleado para escalar de posición, casi es nula, debido a que los puestos claves están ocupados por la familia y al no haber tanta rotación de personal y tantos miembros dentro de la misma, se cae en el estancamiento, pero si un empleado por sí sólo muestra aptitudes se toma en cuenta en su remuneración en su salario. Todo esto se hace a consideración de los dirigentes, que no hay nada establecido ni formal, cada caso es diferente. Otra prestación o motivación es el hecho que los dueños de la editorial tienen un restaurante a media cuadra de la editorial, y todos los trabajadores pueden comer ahí y el pago es simbólico. Lo que motiva es básicamente: un sueldo seguro, un ambiente tranquilo, algunas prestaciones como: antigüedad, IMSS, Infonavit, comida subsidiada, y en el caso del departamento de producción un prestigio intelectual al exterior.

Para los dueños de la organización la principal motivación es llevar su objetivo a una culminación, es mantenerse dentro del campo esotérico y tener mayor presencia. También producir una línea específica que los distinga y que cree una conciencia nueva, una nueva visión de ver la realidad. Pero además existe una motivación económica.

Al hablar de motivación se hace referencia a la Teoría Humanista la cual a partir de su investigación demuestra que al tomar en cuenta a los individuos responden favorablemente; *"el grupo sentía que era un grupo especial porque se le habla seleccionado para hacer un trabajo especial, el haber sido escogidos demostraba que la empresa los consideraba muy importantes"*. (Shein, 1982, pag. 53).

Estas investigaciones demostraron, que un grupo de empleadas al ser tomadas para una muestra, en las que les cambian la iluminación, les aumentan la iluminación y la producción es mayor, la iluminación es menor y aun así la producción sube, lo que confirma que la motivación surge a partir de ser tomado en cuenta.

En Yug, las decisiones son tomadas por los altos mandos y no se toma en cuenta al resto de los miembros, lo que provoca que no exista una integración entre familia y organización, eso hace sentir a los integrantes excluidos y genera una desmotivación.

2.1.4.3 ESTRUCTURA FORMAL DE COMUNICACIÓN

La comunicación es el aspecto más importante para esta investigación, la vía de transmitir la órdenes y mandatos, para que de esta forma se logre el objetivo, dentro de esta transmisión se destacan las órdenes y el contenido de las mismas y si las dos no se dan de forma adecuada, la estructura comunicativa de la organización se encuentra en problemas.

Dentro de la estructura comunicativa, cada miembro debe contar con la información pertinente para la realización de su tarea, ya que la comunicación funciona como insumo para el trabajo, así como, al tener la información adecuada para el trabajo, se genera un sentimiento de pertenencia a la organización y disminuye la incertidumbre.

Con el objetivo de presentar de una manera gráfica la manera como se da la información en Editorial Yug, aparece, la teoría matemática de los Grafos que consiste; *"Los grafos están constituidos por puntos que se unen entre sí por medio de líneas, pueden considerarse como símbolos de las unidades de la organización (miembros, puestos, secciones) y de las relaciones de las comunicaciones entre dichas unidades"*. (Mayntz 1996 pag. 119).



La comunicación en Editorial Yug se da de manera informal mediada verbalmente, no existen memorándums, oficios etc, como en otras organizaciones, no hay una estructura formal, se deduce como se lleva a la práctica con base en el organigrama y el apoyo teórico por medio de grafos.

En el análisis de la estructura se observa, que las cuatro direcciones que conforman la organización están a cargo de la familia fundadora, que entre ellos existe una buena comunicación, debido a que comparten los mismos objetivos y deseos de llevarlo a buen término y entre estas cuatro direcciones corre la información, encontrando el problema cuando la comunicación no se da entre los mandos medios por ejemplo, entre la dirección de administración y producción hay una buena comunicación ya que se trata de una relación de hermanas, pero la comunicación de los mandos medios entre producción y contabilidad no es igual, por lo que esta investigación considera que la estructura formal de comunicación las podemos esquematizar según Mayntz así .



2. Grafo incompletamente conectado con un circuito

○=Punto de intersección de articulación

Los puntos de intersección son las gerencias, ○ de las cuales parten todas las decisiones, entre ellas existe buena comunicación, y los mensajes son lineales con sus subordinados dentro de su departamento, pero cuando este punto de intersección no está (en este caso la directora administrativa), el mando medio no tiene comunicación con otro mando medio de otro departamento.

Si en las organizaciones fallan los puntos de enlace surgen trastornos graves, ya que por ellos pasa una gran cantidad de comunicación y si no corre adecuadamente puede provocar fenómenos de sobrecarga y trabas en el funcionamiento.

Lo ideal dentro de la estructura comunicativa sería que el grafo fuera de una forma circular porque todos los nudos están en relación, así correría la información adecuadamente, en el caso de Yug, sirve que entre las direcciones haya buena comunicación, sin embargo, y esta dirección a su vez da las órdenes dentro de su departamento, pero en ocasiones esta cabeza de dirección no se encuentra y hay confusión además de serios problemas de comunicación que repercuten en la producción.

Se asegura que las gerencias se convierten en cuellos de botellas, las cuales tienen el control de toda la información y la última palabra sobre la toma de decisiones, y en ocasiones al no informar o delegar a otros miembros como los mandos medios, provoca problemas sobre todo en la toma de decisiones rápidas en la producción cuando el actor de la gerencia no se encuentra en la organización.

2.1.4.4 PROCESO FORMAL DE RECLUTAMIENTO

Para que la estructura de la organización funcione se necesita la incorporación de los miembros adecuados para llevar a cabo una tarea específica; *"La organización es un plan de actividades humanas, que no empieza a funcionar hasta que no se hayan reclutado las personas que van a desempeñar los diversos roles o a realizar las actividades previstas"* (Shein, 1982, pág. 19)

La selección del personal adecuado debe cumplir con las tareas correspondientes para lograr el objetivo. Hay un objetivo, filosofía, división del trabajo, proceso de producción ¿pero quién va a llevar a la práctica todo esto? un grupo de miembros con el perfil indicado para obtener el éxito que se busca. Entonces la organización se da a la tarea de realizar un proceso de reclutamiento, el cual a continuación se explica.

Cuando ya se tiene a un elemento para que forme parte del proyecto organizacional, se debe entender: *"Por entrenamiento, se entiende enseñarle al empleado las habilidades técnicas que necesita desempeñar eficientemente su trabajo, por socialización se entiende el proceso de enseñarle cómo funcionar en la organización, cuáles son las normas y reglas de conducta, y cómo comportarse con otros miembros de la organización, en otras palabras, aprender cómo "funciona" la organización"*. (Shein, 1982, pág. 19)

Antes del entrenamiento y socialización, hay dos procesos más, el reclutar: es el que asistió a la convocatoria (el que llega), el seleccionado: después de haber hecho pruebas sigue en la pelea por el puesto, ya que es aceptado sigue la inducción o entrenamiento, explicado en el cita anterior, y después la socialización.

Si se toma en cuenta que la organización estudiada es pequeña y el producto que vende es específico, el proceso formal de reclutamiento, no es tan formal ni está por escrito. La experiencia dice, que no es una organización que despida y contrate personal con frecuencia, ya que la mayoría de los empleados tienen más de 5 años de trabajo. Ahora se divide en dos grupos al personal que labora para poder explicar mejor su contratación.

El primero de ellos, es el departamento de producción que necesariamente tiene que tener conocimiento de los temas, para que su labor sea más fácil. En este departamento laboran 7 personas de planta y un externo que es el diseñador gráfico. La directora como dueña se explica su manera de ingresar a la organización, después, cuatro elementos de producción fueron contratados bajo el mismo patrón. Primero, comenzaron por llevar artículos para la revista con mucha constancia, y después de algunos años y familiarización con ellos, la directora contrató uno a uno para que laboraran de tiempo completo.

Otro caso particular es el diseñador gráfico, que un día tocó a las puertas de la editorial y lo recibió la directora a la cual le dijo que - *su revista tenía muy buen contenido, pero su diseño podía mejorar mucho*-, dejó sus datos y se fue. Meses después la diseñadora a cargo de la revista renunció y se le llamó a ésta persona con urgencia y se comprometió a hacer el trabajo y hasta la fecha después de tres años lo hace, sin causar retrasos.

El otro grupo es el administrativo, para algunos de estos puestos, se ha anunciado en el periódico para reclutar interesados, ya que su perfil no tiene que ser tan específico. Después la selección, sin embargo, cuando llega el proceso de inducción, cuando el empleado dice "Sí" a la organización, ha pasado que ya no se presentan a laborar, pero en el caso de continuar, el proceso de socialización es de una manera informal, se le presenta en el departamento que va a laborar y eso es todo. La persona de nuevo ingreso es la que se involucra con la organización con el tiempo.

Hay que destacar, que todo miembro de nuevo ingreso, tiene que ser entrevistado por un miembro de la familia que dirige la organización. Pero este proceso no ocurre con periodicidad, ya que como se mencionó anteriormente no es una empresa que contrate personal con frecuencia. En cuanto a la inducción al funcionamiento de la organización, no existe un plan formal en el que se basen para que el nuevo actor se integre al funcionamiento, esto, es responsabilidad del actor y manera en cómo se relaciona.

Una vez que la persona está dentro de la organización, se enfrenta a otro lenguaje, el no verbal, es el contrato psicológico "*La noción de un contrato psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización*" (Shein, 1982, pág. 20).

Cuando una persona entra a laborar en una organización tiene ciertas expectativas, las cuales solo con el tiempo de dará cuenta si se cumplen o no, al igual que los dirigentes, tiene expectativas sobre todo de que la persona que ingrese resulte ser positiva para la organización. En el caso de las últimas contrataciones, se buscó el perfil para que el miembro se involucre con estos temas y exista una congruencia en cuanto objetivo y se realice mejor el trabajo.

Se concluye en este apartado, que en la editorial no existe un proceso formal de reclutamiento, sino que la mayoría de las veces se maneja de forma casera, esta parte funciona de la misma manera que toda la organización.

2.1.4.5 ESTILOS GERENCIALES

Los estilos gerenciales que cada organización utiliza se relacionan con el objetivo, autoridad, estructura y el comportamiento de los miembros. Desde la perspectiva de Mayntz, identifica tres estilos gerenciales; el autoritario como disciplina rígida y medidas arbitrarias, el democrático es flexible y con influencia de los miembros y el *laissez faire*, dejar hacer, dejar pasar, que le da mando equitativo a todos.

En cuanto a estos tres estilos, en Editorial Yug, se da el democrático, ya que el liderazgo se da de manera flexible por medio de acuerdo, y las dos partes están beneficiadas pero sin perder de vista que el líder es el que maneja las propuestas y tiene influencia sobre los miembros.

No existe una regla que dicte la forma adecuada de manejar el liderazgo en cada organización, ya que entran en juego muchos aspectos. *"El tipo de supuestos gerenciales que se hacen sobre la naturaleza de la gente determina la estrategia administrativa y el concepto sobre el tipo de contrato psicológico que se puede suscribir entre la organización y el empleado"* (Shein, 1982 pág. 50).

La forma como las gerencias pactan o negocian con el empleado, depende mucho de cada estilo, es importante el contrato psicológico, que relación existe y como tiene que responder el empleado a lo que se le pide en un lenguaje no verbal (mediante el contrato psicológico).

Un buen estilo gerencial depende mucho de la situación y el líder debe ser lo suficientemente inteligente y capaz para lograr un equilibrio. El grill gerencial se refiere al cruzamiento de 2 variables tarea y relación, la primera se refiere a las obligaciones que el empleado tiene, la

relación es como se llevan ambas fuerzas. Existen variables en esta relación, el que le da más peso a la tarea y deja fuera la relación, el que le da menos peso a la tarea y más a la relación, (esto se puede dar en las asociaciones etc), sin embargo el ideal es encontrar un equilibrio entre ambas fuerzas.

En el caso de la Editorial Yug, el estilo gerencial da peso a la tarea y un poco a la relación, ya que con los rasgos maternos de la líder, hace que haya una relación comunicativa con los empleados, esto se logra porque la organización cuenta con pocos miembros y su forma de funcionar es un tanto informal.

Áreas de atención urgente y detección de problemas generales

El primer problema que se encuentra es la incongruencia que existe entre los objetivos que tienen los dirigentes, los cuales no son compartidos por todos los miembros, el objetivo se logra con muchos esfuerzos, ya que en el proceso de producción hay retrasos y en ocasiones una mala calidad de trabajo.

Otro problema urgente parte de que los valores de la empresa están arraigados y claros en los dirigentes, y al no haber una inducción formal, la transmisión de los mismos se desconfiguran y la forma de acceder a los contenidos es diferente, debería existir un proceso de socialización con los valores y formalizar el proceso por el cual el individuo accede a los contenidos, y no que uno entienda una cosa y otro algo diferente, y que al momento de tratar de ponerse de acuerdo no hay comunión.

El problema más grave que se detectó es que no existe difusión de la filosofía en los miembros, la cual es el alma de una editorial, y pieza clave en el departamento de producción, así como delimitación de tareas, por ejemplo, en los últimos cinco años en el área que más personal ha ingresado es en ésta, pero aún así, la producción es pobre, esto nos habla que para empezar no están bien definidas, delimitadas y aprendidas las funciones que cada miembro debe cumplir, por lo que sería óptimo que se tuviera por escrito la delimitación de las funciones.

Así como se entiende que los fundadores tienen claro el objetivo y como realizarlo, sobreentienden que los miembros también, pero este análisis supone que no, por lo que se deben replantear el hecho de inducción de valores, definición concreta de puesto y supervisión más directa del proceso de producción. Los manuales de procedimientos serían de gran ayuda, además de dotar de información a los miembros de la organización y de esa manera, realizar el trabajo eficazmente.

DIAGNÓSTICO DE LA PARTE FORMAL

Como resultado del conocimiento de la organización en su plano formal (el deber ser), para lo cual se conceptualizaron los documentos formales con los que cuenta la organización para operar, se puede concluir que en el caso de Editorial Yug por su carácter de organización familiar, no tiene muchos de sus procesos formalizados, únicamente cuenta con la filosofía y el organigrama.

Es en este aspecto en donde se encuentra la primera discrepancia, ya que no existe empatía entre los objetivos que tiene la organización y los demás miembros, los dueños de la organización tienen claro el objetivo y trabajan para que éste se lleve a la práctica, al igual que, la filosofía solo la conocen los fundadores, y es aquí en donde comienzan las diferencias. Operan bajo la premisa de que el miembro accederá a la filosofía de manera natural, sin tomar en cuenta que existe el riesgo de que éste tergiversar los contenidos y no acceda de manera correcta a la filosofía de la organización.

Esto lleva a analizar el desarrollo de la definición de funciones a nivel formal, se observó que no existe un manual de métodos y procedimientos oficial. Así mismo, se apreció que la organización es poco estructurada por carecer de dichos documentos, además de contar con una autoridad flexible. Los estilos gerenciales están confusos, debido a que los dueños, conformados por 4 personas, tienen las mismas facultades, lo que tiene como consecuencia el desconocimiento de los empleados de la estructura formal así como del organigrama.

También se comprobó que no existe un plan de reclutamiento, capacitación y motivación a nivel formal, factor que se suma a la causa de la baja productividad que tiene la organización. En este sentido es pertinente señalar que existe una paradoja, por una parte en el pasado la producción era mayor con menos empleados y en la actualidad cuando el número de personas se incrementó, la producción disminuye.

En la actualidad la organización se ha preocupado por contratar personas adecuadas y competentes para el departamento de producción, pero se ha olvidado del proceso de engranaje de estas piezas, lo que tiene como consecuencia que a pesar de que el número de empleados sea mayor, la productividad disminuya, según la hipótesis, y tiene como consecuencia la confrontación de dos posiciones.

Primero, sería adecuado que la organización contemplara la elaboración de manuales de procedimientos y la segunda está encaminada, al estudio del actor como la parte que opera en la organización.

Por las características anteriores se puede afirmar que se trata de una organización informal y flexible que no encuentra un vínculo de manera formal, entre la familia dirigente y el resto de los miembros y su repercusión se encuentra al demostrar una desintegración entre ambos grupos.

Al relacionar la investigación con las teorías que respaldaron este análisis, se asegura que los preceptos de orden, disciplina, unidad de mando y congruencia entre otros, que postula la Teoría Clásica, en su mayoría no se cumplen en la organización objeto de estudio, ya que en Editorial Yug, por sus características de flexibilidad e informalidad, hacen que la estructura caiga en un relajamiento que provoca confusiones.

Pero debe aclararse, que al interior de la organización no existe un caos o desorden completo, ya que de ser ese panorama la organización no podría operar y por consiguiente existir. Su forma de operar es de manera informal y sin presiones coercitivas, sin embargo, tampoco opera bajo la lógica motivacional y de participación que propone la Teoría Humanista.

En cuanto a la Teoría Humanista, se debe recordar que Editorial Yug por su circunstancia de empresa familiar, traslapa las relaciones familiares a la organización, así como con los demás miembros, pero en cuanto a las decisiones no toma en cuenta a los integrantes de la misma y en consecuencia, al no sentirse tomado en cuenta el miembro no siente pertenencia a la organización, problemática que ejemplifica la Teoría Humanista por medio de sus estudios, en los que demostró, que por el simple hecho de tomar en cuenta a sus miembros dentro de una organización, éstos se sintieron importantes y esto tuvo repercusiones en el aumento de la productividad.

Sucede a la inversa en Editorial Yug, al no ser tomados en cuenta de manera formal, los integrantes de la organización responden con una baja productividad.

Lo correspondiente a la Teoría de Sistemas y el interés de la organización por formalizar la capacidad de respuesta al entorno, se asegura que no existe, ya que al interior, no tiene contemplada la formalización de responder a su entorno. Como Thompson, la profesionalización aumenta la eficacia al interior y al exterior, de manera simultánea, al no pulir el proceso de profesionalización de la organización, ésta se debilita al interior y pierde fuerza y control del mercado al exterior.

Esta problemática sucede en Editorial Yug, ya que como se demostró en el capítulo anterior, Yug responde muy lentamente al entorno, para combatir esta problemática desde el aspecto formal, la organización debe contemplar el incremento de la profesionalización a

nivel interno y por consecuencia se fortalece a nivel externo, de la misma manera, si se preocupa por formalizar sus procesos al interior y tiene éxito, tendrá interés por formalizar la capacidad de respuesta hacia el mercado.

Con referencia a la división del trabajo y la manera como se consigue la cooperación, no se tiene su soporte formal, pero por la especialización del producto, la división del trabajo se da a partir de las características operativas de cada miembro.

En cuanto a la cooperación, esta investigación apuntó, que se consigue a partir de la presión que ejerce el tiempo, ya que todas las áreas trabajan de manera eficiente y con disposición, al momento en que se debe de cumplir un compromiso con el exterior.

Existe una diferencia entre los procesos que al exterior no se tienen que cumplir con cierta rapidez son rezagados y se les da prioridad a las tareas que tienen un reconocimiento al exterior y que se encuentran bajo una presión de tiempo. Esta reflexión puede dar una idea de que el actor solo coopera al momento de sentir una presión fuerte.

Conforme a lo dicho, existe una incongruencia entre lo formal y lo real, esto da la pauta para analizar los problemas y a los actores, que por medio de ellos se logra el objetivo de una organización y aunque lo establecido formalmente exista, puede variar entre el decir y el hacer.

En donde los pocos o muchos proceso formalizados se salen de cause, ya que la operatividad de la organización no solo depende de la formalización, sino del actor, los grupos y políticas que se sigan para llevar a cabo el objetivo de la organización, investigación que se hace en el siguiente capítulo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO III

FUNCIONAMIENTO, GRUPO Y ACTORES EN LA ORGANIZACIÓN.

En esta parte intermedia de la investigación, ya que se tienen dos perspectivas que reflejan aspectos fundamentales en el funcionamiento de la organización; primeramente, se revisó el entorno que rodea a la organización, con el cual interactúa y tiene dependencia, después se revisó la cara formal, la estructura y funcionamiento desde la parte formal.

Para llegar a este punto, en el que se incorpora al análisis el estudio del actor, se debe considerar, que cada integrante de la organización por sí mismo tiene una personalidad que se relaciona con el común de los demás actores, y por consecuencia se forman alianzas, frentes, grupos, rivalidades, y una serie de situaciones que el plano formal no contempla, pero que tienen incidencia en el funcionamiento de la organización.

En este capítulo III, el objetivo es conocer realmente el funcionamiento de la organización, por medio de la detección y diagnóstico de un problema concreto que parte de la estructura funcional y que implique una repercusión negativa para la organización.

Con el fin de que exista un acercamiento real a la incidencia del problema, se cotejará el flujograma ideal contra el real, para encontrar las diferencias entre ambos que permita la construcción de las hojas de inspección, técnica que convierte opiniones en hechos cuantificables y que registrará la frecuencia con que ocurren los problemas.

Paralelamente se realiza un análisis estratégico de los actores que intervienen en el área del problema medido, ya que por medio de sus características personales se detectará el grado de implicación y responsabilidad que éstos puedan tener con relación al problema.

A partir de ahí, se analiza al actor como parte de un grupo informal y su estrategia, para conducirse al interior de la organización, así como, se revisa la forma como se presenta el liderazgo, también, lo relativo al poder y el trasfondo que lo mueve.

Para finalmente presentar un diagnóstico en el que se identifiquen las principales causas del problema, la responsabilidad del actor, los grupos y la conformación de los centros de poder, su forma de operar y la manera en que se encuentran involucrados en el problema, en función a sus propios intereses y que en consecuencia provocan una afectación en el funcionamiento de la organización.

3.1 EL PROBLEMA A PARTIR DE LA TEORÍA DE SISTEMAS.

En términos administrativos las empresas están preocupadas por la productividad, por ser más eficientes, obtener mayores beneficios, y cada vez se especializan más en los procesos productivos, en la elaboración de manuales, especificación de tiempos, aspectos como: selección, inducción, motivación, capacitación etc. cobran importancia cada vez más y entre más grande es la empresa más especificadas están las funciones.

Pero si todo esto ya se tiene bajo control, ¿porqué existe una ruptura entre lo formal y lo real?, porque interviene el componente humano con una cantidad de factores que las teorías de la administración han olvidado y es aquí donde el trabajo de un comunicador organizacional tiene relevancia, ya que toma en cuenta al actor como pieza clave dentro de un proceso productivo.

El error más común es que se quiera obligar a que el funcionamiento real se ajuste a lo ideal, sin tomar en cuenta a los actores y todo su bagaje cultural y circunstancial aplicado a la organización. Lo óptimo sería que lo real se empalme con lo ideal, sin embargo, ¿cómo hacerlo?, la comunicación organizacional sugiere encontrar un punto intermedio (ideal-real), que debe tratar de cumplirse en lo posible. Así como periódicamente tratar de revisar lo ideal y lo real de manera de empatarlos.

Para lo cual se necesita analizar las causas de los problemas y empezar estrategias con los actores para que paulatinamente se modifique el proceso real encaminándolo al ideal o a la inversa. Por medio de mecanismos legítimos para que la gente se beneficie.

Precisamente es aquí de donde parte esta investigación, se puede aventurar a señalar un problema en donde no existe o que no tiene relevancia, para evitarlo se utilizará la Teoría de Sistemas que servirá como modelo de selección del problema, y así su detección será de gran utilidad, ya que la organización es un sistema. *"Un objeto de estudio está organizado, y por tanto, puede ser analizado como un sistema, cuando sus componentes presentan las siguientes características: 1) han sido seleccionados; 2) se distinguen entre sí; 3) se relacionan entre sí; de tal modo que esas características pueden ser explicadas como consecuencia de su pertenencia al sistema. Un componente pertenece a un sistema dado, cuando su existencia es necesaria para que el sistema funcione o permanezca organizado como tal sistema"*. (Martín Serrano, 1991, pag. 96).

Se analizarán los componentes de la organización para ubicar cuales son los que afectan a la misma, y así basar la elección del tema en las clases de implicaciones.

“Clases de implicaciones: *La implicación del elemento en el sistema puede ser: Obligatoria. Cuando la desaparición de ese elemento tiene como consecuencia la desaparición del sistema, su transformación en otro diferente, o su incapacidad para funcionar como tal sistema”.* (Martín Serrano, 1991, pags. 96). En cuanto a Yug: Las direcciones obligatorias dentro del sistema son: Consejo administrativo, Dirección de producción, Dirección de ventas.

Consejo administrativo está precidido por el fundador de la organización y ha estado a su cargo durante 30 años, el inicio de esta editorial surge por una idea de los fundadores con el propósito de difundir los temas del espíritu, propósito que hasta la fecha opera. En el caso que esta persona dejara este negocio, esta organización tendría a desaparecer y por consiguiente se cataloga como obligatoria.

Dirección de producción: El segundo departamento obligatorio dentro de este sistema es producción, ya que la elaboración de libros es la parte más importante dentro de una editorial, no puede desaparecer, ni cambiar, ya que se convertiría otro tipo de organización.

Dirección de ventas: Es fundamental para que una organización subsista, con los ingresos que se producen se regeneran y mantienen a la empresa.

La segunda implicación: *“Optativa: Cuando el sistema puede funcionar sin desaparecer, o reproducirse sin transformarse en otro sistema, sustituyendo ese componente por otro”.* (Martín Serrano, 1991, pags. 97). La implicación optativa es cuando el sistema puede funcionar sin desaparecer, o reproducirse sin transformarse en otro sistema, y se puede sustituir ese componente por otro.

La dirección de administración: Ya que en alguna etapa de la editorial, lo contable se manejaba externamente, y actualmente es parte de la organización pero si en un determinado momento se transforma se sustituye por otro no perjudica seriamente a la organización.

La última implicación, *“Incorporado: El sistema puede funcionar con elementos que no son obligatorios ni optativos, estos elementos aparecen tan frecuentemente que se les atribuye una implicación en el sistema”.* (Martín Serrano, 1991, pags. 97). En la clase de implicación incorporado, el sistema puede funcionar con elementos que no son obligatorios ni optativos, estos elementos aparecen tan frecuentemente que se les atribuye una implicación en el sistema, pero si no están presentes la organización no modifica su estructura ni funcionamiento.

La dirección de recursos humanos; Es incorporada, en primer lugar la editorial es una empresa pequeña que cuenta con 29 elementos, no hay mucha rotación de personal, tampoco la estructura se presta para una movilidad constante, en consecuencia esta dirección de recursos humanos es incorporada y funciona cuando se necesita esto ocurre esporádicamente.

En cuanto a las clases de diferenciaciones se distingue en: "*Estructural. Existe al menos una configuración o estado del sistema en la cual la existencia de ese componente es necesaria para que ocupe al menos una de las posiciones que presenta esa configuración*".(Martín Serrano, 1991, pags. 98). Lo estructural está relacionado con lo obligatorio ya que son los roles que no pueden cambiar, en cuanto a Editorial Yug son las direcciones de: Consejo de Administración, Dirección de Producción y Dirección de Ventas son la parte estructural del sistema.

La segunda clase de diferencia es: "*Funcional: Existe al menos una configuración o estado del sistema en el cual la existencia de ese componente es necesaria para que asuma al menos una de las funciones que contiene ese estado*".(Martín Serrano, 1991, pags. 98). Lo funcional también tiene que ver con lo optativo, las áreas que son importantes en el funcionamiento pero no indispensables. En el caso del área optativa de Yug es la de administración que es de tipo funcional ya que es importante en la medida que resuelve todo lo relacionado con lo administrativo pero de no ser así se podría transformar.

Las dependencias que pueden existir entre los componentes del sistema. "**Solidarias** (*Interdependencia a - b*). *Cuando el cambio del componente significa necesariamente que le antecede, acompaña o sucede el cambio de otro u otros componentes (y viceversa)*".(Martín Serrano, 1991, pag. 99). En el caso de Yug, por ser una organización pequeña, de tipo familiar y con procedimientos especializados es de orden solidaria, ya que hay una afectación mutua, los procesos son llevados a cabo por los actores, que tienden a afectarse entre sí, específicamente en el departamento de producción.

La elección de un problema, debe partir de una implicación obligatoria, porque le representa a la organización la columna vertebral, de no ser así, al abordar un problema de una área optativa, la organización puede optar por transformarla y la investigación no tendría fundamento.

Otro aspecto que se debe tomar en cuenta, es que si el problema se ubica en una área obligatoria esto repercute directamente a toda la organización y la investigación sería de mucha utilidad, porque se detectaría un problema desde la raíz.

Los departamentos obligatorios dentro del sistema son: el Consejo de Administración, Departamento de Ventas y el Departamento de Producción. El primero es precitado por los fundadores de la organización y tienen claro el tipo de producto que manejan y la línea que su organización debe seguir y no se contempla que ésta dirección sea objeto de estudio para la detección de un problema urgente,

La otra dirección es la de ventas, que viene antecedida por la de producción ya que si no tiene que ofrecer, no tiene que vender, en el presente no podría ser objeto de estudio, ya que primero hay que investigar el departamento de producción.

Descartadas las otras dos direcciones obligatorias, el objeto de estudio recae en el Departamento de Producción, éste tiene a su cargo dos procesos de producción, el primero es la elaboración de libros, ya sean novedades o reimpressiones, y el segundo es una revista mensual que tiene un tiraje de 25,000 ejemplares y se distribuye en diversos puntos del país.

De estos dos procesos sólo se investigará el de la producción de libros, la razón de descartar el proceso de la revista, radica en que no se encuentra mayor problema, debido a tres aspectos: es periódica (mensual), eso crea una presión para que los tiempos se cumplan puntualmente, otra característica es que es gratuita y sobrevive gracias a los anunciantes, los cuales presionan para que la revista se distribuya oportunamente, para que ellos se beneficien con su anuncio, y la tercera es que sus lectores mes con mes buscan la revista. Por todo lo anterior suponemos que este proceso no tiene un problema significativo.

Al volver con el problema, se encuentra que las ventajas que tiene el proceso de la revista son las mismas desventajas que tiene el proceso de producción de libros, debido a que no hay una presión de tiempo, ni de anunciantes y que el lector tampoco presiona porque es un producto nuevo que no se conoce. La estructura de este departamento se caracteriza por la especialización de los procesos para llegar a un producto final que es el libro, sin embargo, en el engranaje creemos que existen retrasos.

En este flujo de producción no se pueden saltar los pasos porque se afecta el producto y se vincula con la siguiente característica, que se trata de una clase de dependencia solidaria, ya que las dependencias entre los actores que intervienen en este proceso tienden a afectarse todos entre sí.

Una editorial con las características de Yug, debe producir un libro por mes aproximadamente, lo cual en años anteriores se ha acercado a esa meta, pero en el año 2002, se hicieron 5 libros (la más baja en la historia), eso demuestra un problema.

En este proceso los actores que intervienen tienen un alto grado de responsabilidad, ya que es hasta el final que la imprenta se dedica a imprimir el libro, pero antes de esto, los actores con sus habilidades específicas tienen mucho que ver, con base en esto se formula la siguiente pregunta que será parte del objeto de estudio. *¿Cómo influyen los actores que participan en el proceso de un libro de editorial Yug?*

Esta pregunta sirve como punto de partida para obtener la información que ayude a encontrar el origen de los problemas de este proceso, el objetivo del capítulo se basa en diagnosticar los problemas productivos de una organización al incorporar al actor que interviene directamente en ellos. La primera herramienta que se utiliza, consiste en mostrar los diagramas de flujo, proceso de producción elaborado gráficamente para entender por medio de una sinópsis la manera de trabajo.

3.1.1 DIAGRAMA DE FLUJO IDEAL CONTRA REAL

Revisar el desarrollo de un proceso se clarifica al utilizar una herramienta que lo simplifique como lo es el Diagrama de Flujo, con el fin de conocer paso a paso el proceso de trabajo ideal como real para identificar las diferencias entre ambos.

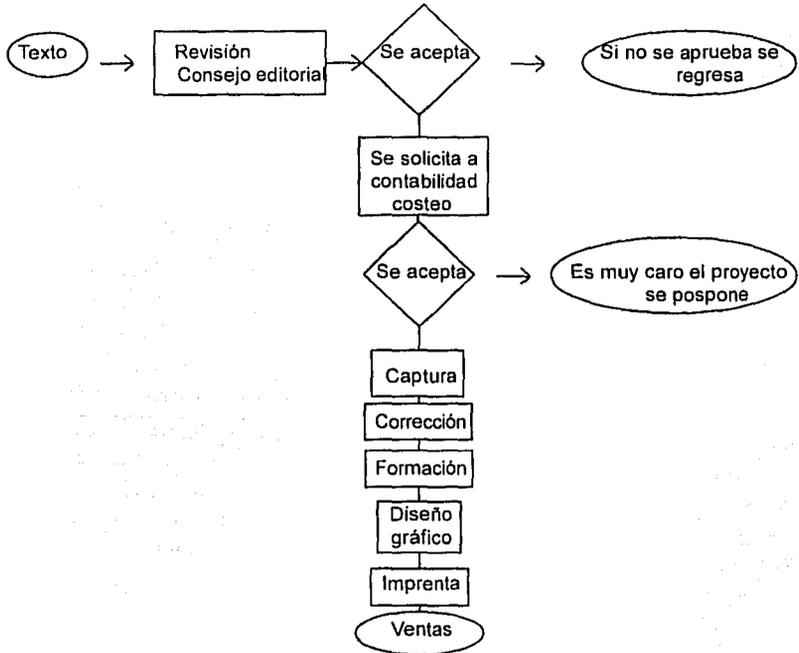
El primer acercamiento que se tiene con el flujograma, es a partir del proceso formal el cual tendría que existir en la organización, con el fin de que esté claro el funcionamiento para los integrantes involucrados en dicho proceso. Pero como se señalaba anteriormente Editorial Yug, es una organización altamente informal y con pocos procesos formalizados y el flujograma ideal, la manera como debería operar idealmente la organización para la elaboración de un libro no existe.

Por lo anterior se infirió la construcción de ambos flujogramas, primero el ideal, la manera como se debería llevar ordenadamente el proceso, para después, construir el real, lo que verdaderamente ocurre al interior de la producción de los libros.

Finalmente se debe comparar los dos diagramas con el objetivo de encontrar las incongruencias entre los dos y a partir de las diferencias que existan entre ambos se identifiquen los problemas en el área de análisis.

La utilización de la simbología debe mostrarse de manera sencilla con el fin de definir de manera clara cada paso del proceso e identificar más fácilmente la ruptura entre ambos, que surge al contrastar el flujograma ideal con el real y se evidencien las desviaciones.

DIAGRAMA DE FLUJO IDEAL DE LA PRODUCCIÓN DE LIBROS



Simbología

Inicio o fin del proceso ○

Etapas del proceso □

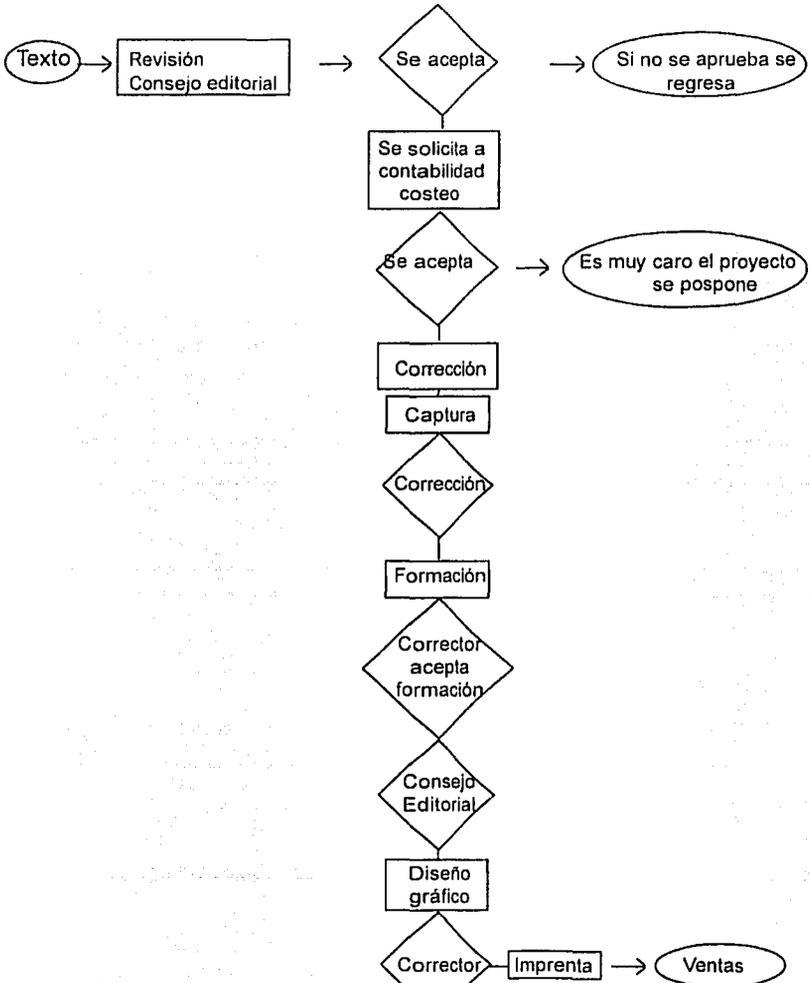
Toma de decisiones ◇

Desviación, toma de decisiones ◊

Flujo del proceso →

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DIAGRAMA DE FLUJO REAL DE LA PRODUCCIÓN DE LIBROS



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.1.2 DIFERENCIAS ENTRE PROCESO REAL E IDEAL

Aparentemente este proceso a simple vista es fácil y claro en los pasos que debe seguir un libro, sin embargo, en la práctica eso es muy diferente y en la página anterior se muestra el flujograma real, el cual tiene muchos pasos que hacen que la demora sea mayor, después de mostrar los dos, se comparan para encontrar los desajustes que existen entre ambos y a partir de eso, detectar el camino que tome esta investigación.

En el flujo real se duplican los pasos que el proceso normal debe seguir, el proceso regresa constantemente a corrección o al Consejo Editorial, podría suponerse que al regresar tantas veces el texto al corrector y a la dirección es para supervisar, pero estos pasos se pueden ahorrar con una supervisión general y detallada, sin embargo, no se sabe aún si esto trae como consecuencia pérdida de tiempo.

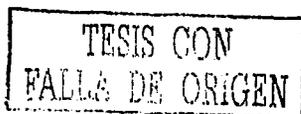
3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La organización presenta diferencias en cuanto a su funcionamiento real e ideal, esto se comprobó a partir de la comparación de los flujogramas, estas desviaciones se relacionan con los actores y sus actitudes, comportamientos, etc. Motivo por el cual se presenta un ejercicio de medición para detectar las desviaciones que reflejan el problema central en la organización y para así diagnosticarlo y con los datos obtenidos se construya una solución.

El objetivo central es: *Cuantificar las variaciones que se presentan en el funcionamiento de Editorial Yug, con el fin de conocer la manera como interviene el aspecto humano en la productividad de la organización.*

Sin embargo, existe otro aspecto que le interesa a la organización conocer, ya que en base a la productividad puede corregir o cambiar el rumbo de su funcionamiento con el fin de obtener un mayor beneficio.

Desde el punto de vista de la organización, es necesario conocer la relación de costo-beneficio, para que el análisis no solo se haga a partir de la incidencia del actor en la problemática, si no que se integre el interés especial que tiene la organización por conocer la repercusión de tal problemática, pero a partir de cifras, motivo por el cual, a continuación se presentan los antecedentes y la repercusión de la problemática que tiene en cuanto a pérdidas económicas para la organización.



3.2.1 DIAGNÓSTICO DEL FUNCIONAMIENTO CON RELACIÓN AL COSTO-BENEFICIO PARA LA ORGANIZACIÓN

A una organización en términos prácticos, le interesa la productividad, mantenerla o aumentarla, y es por eso que para que esta investigación tenga las dos perspectivas, el estudio del sujeto pero también la visión desde el punto de vista del administrador, se retomarán conceptos básicos de la administración que tengan que ver con calidad, y se presenta un breve diagnóstico de costo-beneficio de la editorial Yug.

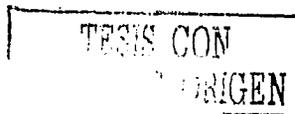
El objetivo de esta investigación es demostrar los problemas de productividad que existen en el proceso de elaboración de un libro de Editorial Yug, pero ahora la justificación será a través del costo-beneficio se demostrará con estadísticas, la baja productividad especialmente en el año 2002, a partir de los datos proporcionados por la organización.

ANO	No. de libros	No. de días que se tardó en hacer
1996	9	aprox. 40 días
1997	5	" 73 días
1998	8	" 45 días
1999	12	" 30 días
2000	10	" 36 días
2001	10	" 36 días
2002	5	<u>73 días</u>
		333 / 7 = <u>47 media</u>

Esos datos fueron interpretados bajo la lógica de: al tener el dato de los días que ha tardado la elaboración de un libro por año, se suma y se divide por el número de años que se presentan en la gráfica anterior (desde la fecha que la editorial tiene registros), se tiene que la media de tiempo que Editorial Yug tarda en el proceso de un libro es de 47 días aproximadamente.

Al rescatar el dato que la editorial debe por lo menos editar una novedad cada mes y medio, y al año suman 8 libros, meta que se logró en los años: 1996, 1998, 1999, 2000 y 2001, pero lo alarmante es el hecho que en el año 2002 ingresaron dos empleados más al área específica de producción para eficientar el departamento, lo que con números se demuestra que no fue así.

Ahora se sacará un aproximado de los gastos que la editorial tiene con los sueldos, renta, gastos fijos, para saber cuanto le cuesta cada día de retraso.



El siguiente cuadro fue elaborado a partir de los datos obtenidos por la editorial, con el fin de conocer el costo económico que esa organización invierte diariamente.

Renta (una parte proporcional)	9,000
Sueldos del departamento de producción	44,000
Gastos fijos	7,000
Total	$60,000/30 = 2000$
Cada día le cuesta a la editorial	<u>2,000</u> pesos aproximadamente.

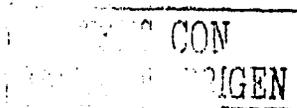
La editorial está en un espacio en donde se encuentran otros dos negocios, por lo que se sacó una parte proporcional de la renta, los sueldos corresponden solo al departamento de producción sin contar a la directora, la cual como dueña percibe otro tipo de ingresos y no un sueldo fijo. Así también se calculó un aproximado de lo que solo la editorial consume en lo que se refiere a gastos fijos, así fue como se sacó la tabla anterior.

Se puede estimar que en el año 2002, un libro se produjo en casi el doble del tiempo que se requiere según la estadística, las pérdidas son significativas, un retraso de 26 días y si esto se multiplica por 2000 pesos da 52,000 pesos extras que la editorial invirtió por libro, con esto se demuestra que realmente existe un problema de baja productividad a partir del año 2002 y se tiene otro enfoque para apuntalar la investigación.

Otro aspecto importante cuando se habla de productividad es la término calidad, y se dice que cuando el proceso productivo se hace en poco tiempo se sacrifica calidad, y a la inversa, cuando un producto se elabora de manera detallada la calidad es mejor.

Sin embargo, en el proceso de un libro en un tiempo de un mes puede salir un producto de calidad, lo que se observa es que al afectar los tiempos se afectan diversos aspectos como: no se es competitivo, no se incrementa la participación en el mercado, no proporciona ingresos por ventas, y se afectan los trabajos individuales al hacerse en grupo. Lo que se traduce a pérdidas económicas.

Al tener dos visiones, la intervención del actor, traducida a las desviaciones que provocan pérdidas económicas, se tienen los elementos para la elaboración de una técnica estadística que cuantifique la problemática.



3.2.2 CONSTRUCCIÓN DE LA HOJA DE INSPECCIÓN

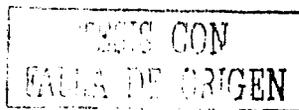
Esta herramienta de investigación condensa lo cuantitativo, para definir las variables y lo cualitativo para detallar la incidencia. *"Hoja de inspección o verificación. Útil para cuando necesite reunir datos basados en la observación de las muestras con el fin de empezar a detectar tendencias. Este es el punto lógico de inicio en la mayoría de los ciclos de solución de problemas. Las hojas de Inspección son formas fáciles de comprender para contestar a la pregunta "¿Qué tan frecuentemente ocurren ciertos eventos?". Empieza el proceso de convertir "opiniones" en "hechos".* (Martínez, 1995, pag. 10).

Después, se establece un periodo de tiempo para la recolección de información, posteriormente, se procede a la medición de dichas variables de manera consistente en el tiempo establecido, finalmente, se cuantifican los resultados para identificar la frecuencia en la incidencia de un problema o evento en la organización.

Una vez mencionados los pasos a seguir, para la elaboración de las hojas de inspección, se comienza la construcción las cuales seguirán la lógica entre las diferencias del flujograma real y el ideal; lo primero que esta investigación detecta es que se puede medir: **la centralización de las decisiones**, ya que el proceso no se sigue de manera ordenada, si no que siempre tiene que regresar el texto tanto al corrector como a la directora (Consejo Editorial). Otra propuesta para la hoja de inspección es que esta forma de trabajar puede ser factor del **retraso en la productividad**, y la tercera tiene relación con que al regresarse tantas veces el proceso nos habla de que no se delega correctamente, así en la última hoja de inspección se medirá el problema de: **atender funciones que no le corresponden al departamento**.

A partir de la construcción de las tres hojas de inspección, se registrará la incidencia de las variables, por un tiempo de tres semanas (de lunes a viernes). En cada día se señalará con un asterisco * si la variable se presentó a lo largo del día, sin embargo, la incidencia del problema tiene que ser forzosamente llevada a cabo por un actor, así que, se añade con una letra al actor que tuvo una responsabilidad en la aparición del problema, con el fin de no solo detectar el registro, si no también el actor involucrado.

Con referencia a este problema, existen seis actores involucrados en el departamento de producción, cada uno de ellos se le señala con una letra y en el siguiente tema se explicará con más detenimiento su participación en el proceso, teniendo como base los datos de las hojas de inspección y se relacionarán con los actores.



HOJA DE INSPECCIÓN EDITORIAL YUG
FECHA: 20 - 24 de Enero 2003

PROBLEMA	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Centralización en las decisiones importantes	* A	* F		* C	* F

Observaciones: A lo largo de la semana se presentó el problema casi diariamente.

Incidencia de la variable *, Caracterización de los actores implicados en el área: Actor A: Directora de producción, B: Asistente de producción, C: Producción de libros, D: Corrector de estilo, E: Formador, F: Principal corrector. Se anota al actor que se observa implicado en el problema.

HOJA DE INSPECCIÓN EDITORIAL YUG
FECHA: 27 - 31 de Enero 2003

PROBLEMA	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Centralización en las decisiones importantes	* A	* F	*	* A	* C

Observaciones: Los actores A y F son los responsables de las decisiones que se toman.

HOJA DE INSPECCIÓN EDITORIAL YUG
FECHA: 3 a 7 de febrero 2003

PROBLEMA	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Centralización en las decisiones importantes	* F	* F	* C	* F	* E

A continuación se contabilizará la incidencia del actor lo largo de estas tres semanas
A=3, B, C=3, D, E=1, F=6
El actor que más incidencia tuvo en el problema fue el actor F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

HOJA DE INSPECCIÓN EDITORIAL YUG
FECHA: 20 - 24 de Enero 2003

PROBLEMA	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Retraso en el proceso de producción	* F	* C, F	* E	* F	* F

Observaciones:

Incidencia de la variable *. Caracterización de los actores implicados en el área: Actor A: Directora de producción, B: Asistente de producción, C: Producción de libros, D: Corrector de estilo, E: Formador, F: Principal corrector. Se anota al actor que se observa implicado en el problema.

HOJA DE INSPECCIÓN EDITORIAL YUG
FECHA: 27 - 31 de Enero 2003

PROBLEMA	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Retraso en el proceso de producción	* F	* A	* C	* F	* C, E

Observaciones: El actor F se satura de tareas lo que le impide entregar todas con tiempo.

HOJA DE INSPECCIÓN EDITORIAL YUG
FECHA: 3 a 7 de febrero 2003

PROBLEMA	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Retraso en el proceso de producción	* F	* F	* C	* C	* E

A continuación se contabilizará la incidencia del actor lo largo de estas tres semanas
A=1, B, C=5, D, E=3, F=8

El actor que más incidencia tuvo en el problema fue el actor F.

HOJA DE INSPECCIÓN EDITORIAL YUG

FECHA: 20 - 24 de Enero 2003

PROBLEMA	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Atender funciones que no corresponden al departamento	* D * A	* E * F	* C	* F * E	* E * A

Observaciones:

Incidencia de la variable *, Caracterización de los actores implicados en el área: Actor A: Directora de producción, B: Asistente de producción, C: Producción de libros, D: Corrector de estilo, E: Formador, F: Principal corrector. Se anota al actor que se observa implicado en el problema.

HOJA DE INSPECCIÓN EDITORIAL YUG

FECHA: 27 - 31 de Enero 2003

PROBLEMA	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Atender funciones que no corresponden al departamento	* A * E	* F * E	* C * A	* A	

Observaciones: El actor E tiene demasiados cargos informales que hace que su función formal sea descuidada.

HOJA DE INSPECCIÓN EDITORIAL YUG

FECHA: 3 a 7 de febrero 2003

PROBLEMA	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Atender funciones que no corresponden al departamento	* A * F * C * E	* E	* E		* A

A continuación se contabilizará la incidencia del actor lo largo de estas tres semanas
A=7, B, C=3, D=1, E=8, F=4

El actor que más incidencia tuvo en el problema fue el actor E.

3.2.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez transcurridas las tres semanas de investigación y al utilizar como herramienta estadística las hojas de inspección, es pertinente el vaciado de los datos. El primer aspecto a destacar, es que las tres categorías que se manejaron tienen repercusión en el tiempo.

El tiempo en una organización se traduce en retrasos, éstos en pérdidas económicas para la empresa. La pérdida de tiempo tiene como explicación tres factores medidos: Centralización de las decisiones importantes, retraso en el proceso de producción y atender funciones que no corresponden al departamento.

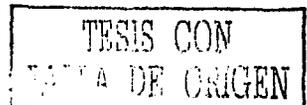
Estas tres categorías se dan de manera constante, casi diariamente y por lo general una influye en la otra y así sucesivamente. Como consecuencia es difícil analizarlas por separado, ya que las tres se encausan en forma negativa y perjudican el objetivo de la organización, que es la producción eficiente de publicaciones.

Otro aspecto relevante, es que estas categorías por sí mismas no tienen valor, ya que se necesitan de los actores que incurran en ellas para que el problema tome su dimensión real, es por esto, que se señaló al actor involucrado.

Hasta este momento solo se identifica a los seis actores involucrados en el problema con una letra, esto resulta insuficiente, es necesario inmiscuirse en el ámbito del actor y sus estrategias; así como, tener conocimiento general de cada uno y su relación con el problema medido. Como consecuencia, al integrar más elementos a la información que ya se tiene, se tendrán bases coherentes para el diagnóstico causal.

3.3 ANÁLISIS DEL ACTOR

El desarrollo de esta investigación deriva en la incorporación del actor, como parte de una problemática descrita. Resulta pertinente reforzar que aunque un proceso esté formalizado es por medio del actor que se realiza el objetivo y el actor puede utilizar esa ventaja según sus intereses. *"La razón fundamental de separación entre la realidad y la teoría es que, incluso en las situaciones más extremas, el hombre conserva siempre un mínimo de libertad, y que nunca dejará de valerse de ella para "combatir el sistema". En todas las organizaciones no totalitarias, por lo menos, los actores utilizan, en efecto, su margen de libertad de una manera tan extensa que es imposible considerar sus arreglos particulares como simples excepciones al modelo racional."* (Crozier y Friedberg, pag.36).



La diferencia entre lo formal y el funcionamiento real, es el actor; según Crozier siempre el actor mantendrá un mínimo de libertad que lo puede potenciar, aún cuando se pertenezca a una organización muy estricta en cuanto a sus procesos, por eso la relevancia de la injerencia del actor dentro de un proceso de producción.

Desde el punto de Crozier y Friedberg el objetivo de esta parte es conocer como maneja el actor esa parte de libertad, con relación al proceso productivo investigado, para eso se necesita un acercamiento con el actor. Primeramente una descripción específica de los actores que intervienen en el proceso.

Este trabajo investigará como se involucra la personalidad y bagaje cultural de cada actor; y la relación que existe con el problema de productividad ubicado en el departamento de producción, específicamente en el proceso que tiene que ver con los libros de nueva edición.

Al revisar el flujograma se encuentra que existen una cantidad de pasos que se podrían eliminar que tienen que ver directamente con los actores, por consiguiente, se presentará una descripción de cada uno y la manera como intervienen el proceso y sus características base, información facilitada por el departamento administrativo, que lleva un expediente de cada miembro de la organización.

Datos generales de los actores

Actor A: 37 años, mujer, comunicadora. Es hija del dueño, su puesto es el de Directora de producción y tiene 13 años en la empresa.

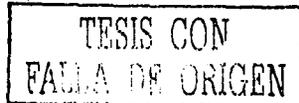
Actor B: 34 años, femenino, producción, estudió literatura, y tiene seis meses en la organización.

Actor C: 41 años, masculino, corrector de estilo y producción de libros, pasante de historia.

Actor D: 32 años, masculino, corrector de estilo y producción, licenciado en filosofía y letras. Tiene seis años laborando en la editorial.

Actor E: 63 años, masculino, formador. Esta persona ha permanecido en la editorial desde sus inicios hace 30 años, su trabajo ha cambiado porque en un principio formaba directamente en las máquinas y ahora lo hace en la computadora.

Actor F: 49 años, masculino, corrector de estilo, estudió letras hispanas. Hace 20 años que trabaja en la editorial y tiene mucha experiencia en lo que hace.



3.3.1 ESTRATEGIA Y PODER

Para el estudio del actor es importante tener sus características elementales y así partir de lo general a lo particular. Cuando una persona ingresa a una organización, lo que habla por ella, son las características base, su escolaridad, juventud, habilidades etc., según el contexto de la organización.

Un actor al integrarse a una organización empieza a relacionarse y explorar el terreno que pisa para darse cuenta de lo que va a ganar (relación de los individuos), el manejo del poder. Todo individuo que permanece en una organización tiene un grado de poder y el secreto consiste en como lo va a utilizar.

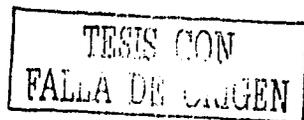
El actor por alguna característica relacionada con el trabajo tiene un cierto grado de poder y querrá valerse de todos los medios posibles para continuar en esa posición de privilegio ya sea consciente o inconscientemente y si no tiene posición de privilegio querrá tenerla y derrocar a los que lo poseen.

Los recursos pueden ser diversos, desde la edad, sexo, antigüedad, nivel académico, puesto, jerarquía, personalidad, especialización, todo lo que lo pueda ayudar para destacar y sacar el mayor provecho de la posición en la que se encuentra. Cada actor tiene un cúmulo de poder por el simple hecho de pertenecer a una organización y va a hacer uso de él para sacar el mayor beneficio posible.

A través de un despliegue de características que se iran relacionando con los actores observados para ejemplificar en este proceso en ¿dónde está el poder? ¿quién tiene el poder? ¿quién lo ejerce? ¿cómo se maneja?. ¿quién maneja el proceso productivo?. Estas preguntas se clarifican a partir de las características y recursos que el actor maneje para sobrevivir.

3.3.2 CARACTERIZACIÓN DE LOS ACTORES A PARTIR DEL PODER

Para la construcción de este apartado se retoma el aspecto metodológico que abarca esta investigación. Por una parte, lo cuantitativo basado en la información proporcionada por las hojas de inspección, parte de estos datos sólo se mencionaron superficialmente en cuanto a frecuencia, pero ahora, esa frecuencia se relaciona directamente con el actor que incide en el problema y la manera como involucra la parte de poder que tiene como pieza clave en el proceso de producción.



También se cuenta con la herramienta de la experiencia de seis años de labor dentro de la organización, por parte de esta investigadora.

Al conjuntar ambos aspectos con relación al poder y al actor, se construyó la siguiente información.

Actor A: Como dueña de la editorial tiene el poder formal, lo que hace que no se tenga que agitar y cede el poder al actor F, (muestra de tal afirmación se basa en que las hojas de inspección en las que se describió su ausencia mucha de las veces), esto ya se ha mencionado anteriormente pero ¿Por qué no cedió el poder a otro actor?. La respuesta surge a partir de que el actor F, ha sabido ganarse ese puesto, vender su imagen de especialista meticulouso y de responsabilidad única, lo que al actor A le ha dado confianza al grado de paulatinamente dar ese poder. No tiene interes de desgastarse y como no tiene que competir con nadie solo se dedica a ver las cosas de manera muy general.

Actor B: Tiene poco en la organización, y trabaja medio tiempo, tal vez esto haga que todavía no sea clara su estrategia o su forma de manejar el poder.

Actor C: Aunque tiene relativamente poco tiempo dentro de la organización ha sabido muy bien como manejar su poder, el cual consisten en negociar un buen sueldo y buenos permisos de tiempo, su arma es la especialización que como historiador e investigador de culturas orientales, lo hace una persona de la cual se dependa mucho porque es el único que puede traducir cierto tipo de textos, sabe de sus capacidades, y conoce las liimitantes de la editorial, y no se le presiona con los tiempos de entrega (hojas de inspección), este actor no está presionado por los tiempos, es su manera de ejercer el poder. No cumple con un horario establecido.

Actor D: Este actor aunque tiene muchos conocimientos y formalmente sea corrector de estilo, ha sido maniatado por el corrector principal como ya se explicaba anteriormente, dejándole a su cargo solo el trabajo secundario, lo que el actor F no le gusta desempeñar, esto ha provocado que este actor haga el trabajo más pesado, la talacha (leer y reseñar libros, así como correcciones menores sin ningún reconocimiento) así como corregir trabajos pequeños, lo que desde su pequeña parcela de poder utiliza, ya que su trabajo nadie lo realiza porque es muy denso y el aprovecha eso para manejarse dentro de la organización, dentro del registro de las hojas de inspección casi no tiene intervención en las problemáticas debido a que se encuentra aislado.

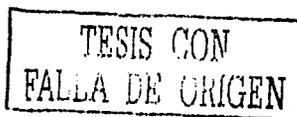
Actor E: Este actor ha permanecido en la editorial desde sus inicios y no está de acuerdo en la forma de operar del proceso productivo, en cuanto a su intervención en el proceso, tiene poco peso porque aunque formalmente es formador, y por lo difuso de los perfiles de puesto, y la experiencia la ha enfocado en las compras, se encarga de todas las compras de papel y papelería, así como de los presupuestos. Su punto fuerte es su experiencia y su punto débil es su poca preparación académica. Lo que provoca (hojas de inspección), retrasos en sus entregas debido a las funciones múltiples que realiza.

Actor F: Este actor es el que maneja realmente el poder, sus capacidades en la corrección de estilo, su antigüedad de 20 años y su manera de relacionarse con la dueña, así como la venta de una imagen de eficiencia, lo han llevado a detentar el poder, a pesar de que formalmente solo es un corrector de estilo, está dentro del Consejo Editorial, influye directamente en los libros que saldrán y por supuesto también los escribe y siempre tiene el voto aprobatorio para que sus obras salgan lo más pronto posible. Como el tiene injerencia en todo el proceso le da prioridad a sus libros, también coordina la parte de formación y diseño gráfico, así como, traducción, coordina el contenido de la revista y todos los procesos; y no delega nada. Muestra de las afirmaciones anteriores se basan en el flujograma real, ya que supervisa la mayoría del proceso

En algún momento se quejaba de no tener tiempo y que tiene mucho trabajo, pero la hoja de inspección confirma que todos los días tarda hasta una hora en llegar a su escritorio (su entrada es a las 11:00, cuando todos entran a las 9:00). Su incidencia en la centralización de las decisiones y los retrasos se relacionan con su manera de operar.

A los otros dos correctores de estilo, los voicotea porque no los deja operar de forma libre, si no solo lo que el considere que ellos deben hacer, pero si tiene tiempo para platicar con ellos (se infiere que con el propósito de ser su cuate aunque por el otro lado no los deje trabajar), lo que habla de que tiene miedo de perder el poder y según él convive de manera armónica con sus compañeros.

Por lo anterior, esta investigación considera que el problema de la baja productividad del departamento de producción de Editorial Yug, tiene que ver también con un conflicto de poder, un cuello de botella (actor F) el cual no suelta el poder y todo lo que se hace tiene que pasar por su supervisión, sin embargo, otro actor que tiene su grado de responsabilidad es el actor A, el cual como tiene el poder legal no se involucra y prefiere que otros hagan el trabajo y este actor solo supervisa de manera muy superficial.



Al volver a comparar los dos procesos el de la revista que no tiene mayor problema y el de los libros que si presenta anomalías puede surgir la interrogante ¿porqué si en los dos procesos intervienen los mismos actores uno es eficiente y el otro no?. La respuesta esta en el corrector (actor F), que es el que detenta el poder real, no lo comparte y tiene miedo de perderlo, revisa y coordina todo lo que la editorial produce, lo que provoca demoras en los tiempos y obviamente al ser la revista mensual tiene la prioridad de tener la revista terminada según lo establecido y así retrasa el proceso de los libros porque no hay una presión ni interna, ni externa, este problema podría solucionarse si esta persona delegara un poco el trabajo, pero como se mencionaba otro actor piensa que nadie puede hacer lo que él hace.

Otra solución viable es el hecho de tener los flujogramas claros en cada uno de los escritorios de los actores, así como un registro con fecha de comienzo de una obra y una junta con todo el departamento para informar sobre los planes a seguir y las fechas establecidas para realizarlo, pero no ocurre y es fuente de incertidumbre que este actor maneja a su conveniencia.

La forma de ejercer el poder por parte de cada actor repercute de diversas formas, la más importante, la causa de problemas en la productividad. Pero también, provoca alianzas, grupos que para ejercer el poder se unen, otros que se sienten desintegrados, hasta los que se unen como grupo de perdedores.

En el siguiente apartado se analizará al actor a partir de sus relaciones de grupo y la manera en como se distinguen y la detección de los grupos que son líderes y las formas como se ejerce el liderazgo.

3.4 EL ACTOR TIENDE A AGRUPARSE PARA FORTALECERSE

Existen muchas definiciones de grupo, pero para no transitar tan rápidamente del actor al grupo sin un puente teórico, la definición que da Crozier parece ser coherente con la dinámica de la investigación. *"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. Ésta dependerá de su capacidad de sacar provecho de estos diversos elementos, y en especial de su capacidad para construir sus relaciones con el prójimo, para comunicarse, para afirmar o deshacer alianzas y, quizá más profundamente, para soportar las tensiones psicológicas que necesariamente trae consigo cualquier riesgo de conflicto. Dependerá, por último y sobre todo, de la elección que haga sobre lo que considere el mejor partido, a partir de un conocimiento intuitivo de todos estos elementos"*. (Crozier, pág. 37)

Un grupo es un número de individuos que tienen los mismos intereses y esa relación se fortalece al grado de unificarse, sin embargo, Crozier va más allá de la definición común, nos dice: se agrupan por una necesidad, pero ya agrupados siempre el individuo, valiéndose de esa parte de libertad que nunca pierde, decide como va a jugar su juego dentro de ese grupo y que es lo que va a obtener, y pone en la balanza sus prioridades, y es lo que sucede en realidad dentro de una organización.

Primero se agrupa un número determinado para realizar una tarea encomendada, sin embargo, eso es sólo el principio, porque después surgirán todas las alianzas que maneja Crozier, lo cual da la pauta para explicar los tipos de grupos que existen, primarios y secundarios. " *En el grupo primario 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*". (Olmsted, 1966, pág. 11).

A partir de la diferenciación de los grupos, la información recopilada hasta este momento, así como la experiencia de trabajo dentro de la organización permite la construcción de los grupos primarios y secundarios que se dan en Editorial Yug. A nivel general, existe un grupo primario, ya que se trata de un negocio familiar, y laboran ahí, el fundador y sus dos hijas, una lleva todo lo administrativo y la otra lo productivo, por lo anterior, si existe un grupo primario, dentro del problema a medir, ya que la directora de producción tiene una relación estrecha con su padre, el cual le da toda la autoridad legal para operar como ella lo considere adecuado.

El segundo grupo primario que se detecta, está compuesto por la mayoría de los miembros que conforman el Departamento Administrativo, ya que por sus características específicas, sus afinidades personales y por el poco interés que demuestran ante el objetivo de la organización se ha creado un grupo primario que con frecuencia se mantiene unido fuera del área de trabajo.

En cuanto al área de producción, (departamento analizado) existen varios grupos primarios, el primero se da entre la Directora de Producción y el Corrector principal, como se mencionaba entre ambos existe una relación de negociación, una por delegar y el otro por ostentar el poder real y supervisar todo el proceso y convertirse en un cuello de botella que centraliza decisiones y no comparte la información.

Otro grupo primario dentro de la misma área, se distingue entre el formador y el corrector segregado, debido a que ambos se relacionan porque no se sienten integrados y valorados lo suficiente, a uno porque a pesar de permanecer en la organización desde sus inicios no

tiene un puesto relevante y el segundo por estar supeditado a lo que el corrector principal le quiera dar como tarea.

El cuarto grupo primario, también dentro del departamento de producción se localiza entre la Directora de Producción y el Historiador, ya que entre ellos existía una amistad que antecede la relación laboral y porque ella siente mucha dependencia debido que aunque el es formalmente corrector de estilo, su verdadera función consiste en traducir textos antiguos y principios filosóficos que solo él tiene la capacidad de hacer.

Existe otro elemento que no apareció en ninguna de las categorías de los grupos primarios, debido a que tiene poco tiempo dentro de la organización y no se observa que se involucre más allá de laboral con nadie, sus relaciones son de tipo secundario. *"El grupo secundario. Las características del grupo secundario 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".* (Olmsted, 1966, pág. 11)

Las demás relaciones dentro de la editorial son de tipo secundario, se relacionan sólo por el trabajo y a partir de sus capacidades especiales y delimitadas que al conjuntarse conforman un grupo, por lo que dentro de este grupo existen los dos tipos de grupos, el primario en donde hay una relación afectiva y laboral, y el secundario en donde las ideas del grupo primario toman forma, al conjuntarse para producir.

Por inferencia el grupo primario es el que liderea al secundario y así se da la pauta para en el siguiente apartado analizar la personalidad a partir de las relaciones de trabajo.

3.4.1 PERSONALIDAD

Según el diccionario de la lengua española, define a personalidad como: *"Diferencia individual que constituye a cada persona y la distingue de otra"*. Sin embargo, existe una segunda definición que de interés para esta investigación: *"Conjunto de cualidades que constituyen a la persona o supuesto inteligente"*.

La ventaja que tiene esta investigación es que toma en cuenta al individuo a partir no solo de sus características culturales, sino de las personales de como se maneja dentro de su círculo de trabajo, y de como estas acciones favorecen o entorpecen su trabajo. La personalidad va a tratar de ajustarse cuando se relaciona con los demás, en este caso dentro de una organización, la personalidad es vista a partir de las relaciones laborales.

Para fines prácticos, esta investigación, se basa únicamente en un texto de Adriana Ulloa que está relacionado con la personalidad pero a partir de las relaciones laborales, que es precisamente el objetivo. "Carl Jung definió las personalidades como un par de oposiciones (extraversión/introversión), entre las que transitan una serie de gamas y tonalidades. Su propuesta sirve para comprender, más "tangiblemente" estas personalidades según las necesidades que las rigen y las habilidades que las caracterizan. Así, es posible ubicar como tímidos, reservados y metódicos a los sujetos analíticos y a los organizadores, así como "lanzadas", atrevidas y relajentas, a las personas que se distinguen como persuasivas o como controladores". (Ulloa, 197, pag. 35).

Con la definición anterior, la autora crea el siguiente cuadro a partir de sus habilidades para relacionarse con los demás.

Estilos de comportamiento y habilidades según el tipo de personalidad

Personalidades Sus habilidades	Organizador/sensible* ¿cómo hacerlo? ¿qué quieren los otros?	Controlador/líder* ¿qué? ¿cuál? ¿dónde? ¿cuándo? ¿para qué?	Analítico/visionario* ¿porqué? ¿cómo se aplica? ¿quién lo dice?	Persuasivo/"clown" ¿quién lo hace? ¿qué siente? ¿lo reconoce?
Para tomar rápidas decisiones	Organiza a la gente	Decisivo Autodisciplinado Toma las responsa- bilidades a su cargo	Cauto Quiere conocer los hechos y detalles necesarios	Toma decisiones
Para plantearse metas	Le interesa más el proceso, los procedimientos y el progreso que la utilidad de los	Enfocado a obtener resultados y logros. Interesa más obtener ventajas o conveniencias que los procedimientos	Sistemático Le interesa más el proceso, la ejecución de una tarea, que las ventajas resultantesP	Le interera más obtene ventajas, utilidad u oportunidades que los procedimientos.
Para comunicarse	Hace preguntas da opiniones. De trato fácil. Personal. Procura las relaciones interpersonales y la estabilidad.	De opinión fuerte directo.	Hace preguntas. Habla calmadamente Calculador en sus opiniones. Impersonal	Informal. Habla calmadamente. Toma la iniciativa en las relaciones sociales.
Para manejar sus emociones	Responsivo (sensible, que responde). Amigable. Abierto	Controla sus emociones Demandante. Le gusta negociar	Controla sus emociones Formal	Responsivo. Impulsivo Entretenido Extrovertido y expresivo. Entusiasma e involucra a otros.

Una vez definidos los cuatro tipos de personalidad a partir de las relaciones de trabajo y los grupos formados dentro de una organización, la autora sugiere un test, con el fin de que el encuestado a partir de sus respuestas, se relacione con alguno de los cuatro tipos de personalidad, y su vínculo con el funcionamiento dentro de un grupo, con el fin de conocer más acerca del individuo y su manera de interrelación con sus compañeros con base en sus habilidades y la manera como éstas afectan o benefician el proceso de producción. A su vez, encontrar alguna vinculo con el problema medido a partir de las características de la personalidad.

Para tal fin, se utilizó la siguiente metodología; con base en el test de Adriana Ulloa, se encuestó a los seis miembros del departamento de producción en la misma fecha, con el fin de conocer sus habilidades y relación que existe con el problema medido, así como la relación que existe entre grupos y poder.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Actor A: Analítica
Actor B: Persuasiva
Actor C: Analítico
Actor D: Controlador
Actor E: Analítico
Actor F: Analítico

A partir de los datos obtenidos, lo primero que llama la atención es el hecho de que dentro de un departamento de producción de una editorial, las personas que lo conforman tienen un alto grado de especialización y una cultura vasta, ya que de los seis encuestados, cuatro tienen personalidad analítica y da una idea que muchas ideas pero falta operarlas.

Otra cuestión que se encontró al momento de aplicar los test, fue la disposición de todos los miembros, excepto de uno, Actor F: el corrector, no quería responder y después de un rato de convencimiento accedió a contestarlo. Existe un precedente que se puede ver claramente en el organigrama, esta persona por su conocimiento tan preciso, siempre al término de un proceso tiene que pasar por su visto bueno aunque no sea lo establecido formalmente lo que da una idea de que este actor puede estar involucrado en el problema de productividad.

Con base en lo investigado hasta este momento, se puede afirmar que está desbalanceado las habilidades y comportamiento según el tipo de personalidad, ya que cuatro miembros presentan rasgos analíticos, lo que indica un grado alto de conocimiento y sistematización, pero falta operatividad, según las características de este grupo, se van por los detalles y las opiniones, más que por la toma de decisiones y el organizar gente, en este caso los procesos y la información, características clave de problema medido.

En cuanto al Actor B, que presenta una personalidad de tipo persuasiva, la cual se caracteriza por tomar decisiones, utilizar las oportunidades, tener iniciativa, entusiasmo, estas características no han salido a flote (hoja de inspección), debido a que este actor lleva muy poco dentro de la organización y aún no muestra con decisión estas características.

El actor D, que presenta un tipo de personalidad "controlador", tampoco son obvias dentro del proceso de producción, debido a que este actor como ya se mencionó con anterioridad (hojas de inspección), está maniatado por el corrector, lo que provoca que no pueda expresar sus ideas claramente.

Con referencia a lo anterior, se tiene que lo que impera dentro de los estilos de comportamiento y habilidades según el tipo de personalidad, claramente es por el tipo de personalidad analítica, lo que provoc a falta de organización y toma de decisiones prácticas, claras y rápidas, y no caer en los detalles y la poca operatividad, parte de las causas del problema medido.

De esta manera se justifica y relaciona el tema de la personalidad en los actores involucrados con el problema y para seguir así con la manera como opera el liderazgo, para finalmente relacionar todos estos aspectos.

3.4.3 LIDERAZGO

Liderazgo es una relación que surge a partir de los perfiles de personas que se relacionan con los demás; a continuación se presentan los cuatro tipos de liderazgo:

Autoritario: Es el que centra toda la autoridad y no da cabida a sugerencias

Democrático: El que negocia con su grupo de trabajo

Dejar hacer, dejar pasar: No se mete y da la libertad a sus trabajadores para que tomen las decisiones que crean conveniente.

Maquívélico: Estructura muy bien cada paso que va a dar (es muy analítico).

En el capítulo anterior se analizó la manera como se liderea desde la perspectiva formal, y en base en lo investigado se esbosó las principales maneras que tiene un líder para interactuar con su grupo.

En este tercer capítulo en donde se analiza a la organización desde su parte real, el liderazgo se da a partir de un líder moral que es el fundador y todos los integrantes de la organización reconocen en él, las características de un líder democrático.

Esto es en cuanto a la manera de liderazgo a nivel macro, lo que representa un líder para toda la organización.

Sin embargo, también se analiza las demás área y la manera como se ejerce el liderazgo, así como las personas que asumen este poder. Es importante destacar que parte de la familiar también está involucrada en la organización con puestos formales, existe un liderazgo conjunto que llega a caer en confusiones serias y en duplicidad de tareas por la falta de coordinación y canales formales de comunicación entre el empleado y el líder. Tema que se abordará en el siguiente capítulo.

En cuanto al área de producción, existe un líder formal que es la directora (actor A), la cual como no se involucra demasiado en el proceso de producción, paulatinamente ha cedido ese liderazgo a un corrector (actor F), que lleva 20 años de trabajar y que tiene mucha experiencia.

Actor A, asume el liderazgo "Dejar hacer, dejar pasar", y el actor F al tener la supervisión asume todo el liderazgo traduciéndolo a poder y tiene el perfil de autoritario, a continuación se presentan los perfiles a partir de los grupos y el problema medido.

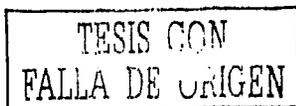
Se afirma que el liderazgo situacional de Hershe y Blanchard, que el buen líder es el sensible a las necesidades del grupo y su liderazgo depende de las condiciones del grupo de tal manera que se adapta. Pero esto no ocurre en la organización estudiada, así que se presentarán los datos de los actores y sus relaciones.

Otro aspecto que se puede constatar con las hojas de inspección es su ausencia de la editorial lo que provoca que no haya una supervisión minuciosa. Su liderazgo consiste en delegar al actor F el poder. Se puede ser un líder ausente cuando se tiene un grupo maduro que sabe trabajar solo, sin embargo, este grupo no está cohesionado por lo que falta tal vez en principio liderazgo autorio para después transitar por el democrático, y una vez que el grupo está maduro, se pueden hacer cosas más específicas tales como la planeación.

En cuanto a los estilos de comportamiento y habilidades según el tipo de personalidad, es el tipo analítico lo que explica que tenga como prioridad la especialización y gusto por el ramo filosófico-esotérico y se rodeó de personas destacadas pero se olvidó de la parte operativa.

Sería difícil para un líder que contratara personal a partir de sus características o habilidades de comportamiento, pero al tener un problema de operatividad, es importante que el líder de más peso a la tarea y menos a la relación.

Con relación a todo lo investigado y la manera de abordarlo a partir del actor y sus relaciones se elabora un diagnóstico, para en el siguiente capítulo abordar el tema de la comunicación en relación con la organización



DIAGNÓSTICO DEL FUNCIONAMIENTO REAL DE LA ORGANIZACIÓN

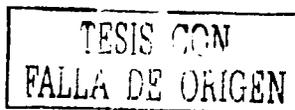
Conforme a lo dicho, esta parte de la investigación es en donde se conoce el funcionamiento real de la organización, al incorporar como objeto de estudio al actor ya que es por medio de su actuar es como se cumplen los objetivos que la organización persigue. Es aquí, en donde existe una incongruencia entre lo formal y lo real, aunque lo establecido formalmente exista, puede variar entre el decir y el hacer.

Para realizar un análisis ordenado, se utilizó la Teoría de Sistemas y las clases de implicaciones, con el objetivo de revisar los componentes de la organización y así ubicar el área problemática, para después, delimitar el problema a investigar. Primeramente se comparó el flujograma ideal con el real, encontrándose diferencias entre ambos, y siendo algunos de los actores que forman parte en el proceso de producción, los que intervienen de manera irresponsable en el proceso de acuerdo con sus intereses personales por encima del objetivo común.

Con base en las desviaciones se planteó el problema con el objetivo central de: *Cuantificar las variaciones que se presentan en el funcionamiento de Editorial Yug, con el fin de conocer la manera como interviene el aspecto humano en la productividad de la organización.* Sin embargo, existe otro aspecto que le interesa a la organización conocer, la repercusión del problema en cuanto a pérdidas económicas, por lo que se presentaron las cifras que demuestran con números la repercusión del problema a nivel económico.

Una vez que se tuvo claro el problema a investigar, fue necesario la aplicación de una técnicas estadística que proporcionara datos aproximados a la realidad. Para el análisis fue necesario tomar en cuenta lo cuantitativo. Con referencia a lo cuantitativo, se basa en la lógica del comportamiento, el método científico (observación, hipótesis, experimentación, comprobación, ley o principio), para traducirlo en un comportamiento válido a través de la medición comprobable con números. Ambos se conjuntan, para complementarse como base para la construcción de la hoja de inspección y por medio de un método ordenado, traducir en datos confiables, lo que el flujograma real en contraste con el ideal, mostró, así como las cifras de pérdidas económicas que se demostraron.

Las hojas de inspección, se construyeron bajo la lógica de las diferencias del flujograma real y el ideal; lo primero que se detectó es que se puede medir: **la centralización de las decisiones**, ya que el proceso no se sigue de manera ordenada, si no que siempre tiene que regresar el texto tanto al corrector como a la directora (Consejo Editorial). La segunda es que esta forma de trabajar puede ser factor del **rotrazo en la productividad**, y la tercera



tiene relación con que al regresarse tantas veces el proceso nos habla de que no se delega correctamente, así en la última hoja de inspección se midió el problema de: **atender funciones que no de corresponden al departamento.**

Existen seis actores involucrados en el departamento de producción, cada uno de ellos se le fue caracterizado a partir de sus datos generales y su participación en el proceso. La diferencia entre lo formal y el funcionamiento real, es el actor; según Crozier siempre el actor mantendrá un mínimo de libertad que lo puede potenciar, aun cuando se pertenezca a una organización muy estricta en cuanto a sus procesos, por eso la relevancia de la injerencia del actor dentro de un proceso de producción.

Desde el punto de Crozier el objetivo de esta parte es conocer como maneja el actor esa parte de libertad, con relación al proceso productivo investigando, para eso se necesita un acercamiento con el actor. Primeramente una descripción específica de los actores que intervienen en el proceso.

El actor por alguna característica relacionada con el trabajo tiene un cierto grado de poder y querrá valerse de todos los medios posibles para continuar en esa posición de privilegio ya sea consciente o inconscientemente y si no tiene posición de privilegio querrá tenerla y derrocar a los que lo poseen.

Los recursos pueden ser diversos, desde la edad, sexo, antigüedad, nivel académico, puesto, jerarquía, personalidad, especialización, todo lo que lo pueda ayudar para destacar y sacar el mayor provecho de la posición en la que se encuentra. Cada actor tiene un cúmulo de poder por el simple hecho de pertenecer a una organización y va a hacer uso de el para sacar el mayor beneficio posible.

Con base en lo anterior, se caracterizó al actor a partir del poder, esta construcción se elaboró con la información proporcionada por las hojas de inspección, en cuanto a lo cuantitativo.

En el caso particular del departamento de producción, en donde se localiza el problema, se detectó que la Directora de producción y dueña, se encuentra poco tiempo en la organización y delega la supervisión, y coordinación a el corrector de estilo, el cual no permite que el flujograma ideal se siga, ya que el proceso no puede seguir su cause normal, tiene que regresar a sus manos y supervisar cada paso, lo que provoca un atraso considerable en el proceso y un descuido de su parte por otras tareas que le corresponden, con esto el atraso se vuelve doble.

El corrector, quien ejerce el poder y no respeta la estructura formal, es un individuo con perfil maquiavélico, pasa por encima de los procedimientos, aprovecha su conocimiento y experiencia para tomar ventaja sobre los demás, utiliza la información como instrumento de control y toma de decisiones.

Es líder del grupo formal, junto a la Directora con la que mantiene relaciones de carácter personal, y emocional, lo que los convierte en un grupo primario sólido y que no permite la inclusión de otros, coinciden en su lucha y se apoyan mutuamente para lograr sus objetivos personales, la Directora tiene el poder formal y lo delega y el corrector por medio de esa relación ejerce el poder real.

Al analizar a los actores a partir de los estilos de comportamiento y habilidades según el tipo de personalidad, se encontró que de los seis encuestados cuatro de ellos se relacionan con el tipo de personalidad analítica, lo que infiere que existen muchas ideas y poca operatividad y no es un grupo de trabajo balanceado, ya que falta organizar, tomar decisiones y no profundizar en detalles.

Sería difícil para un líder que contratara personal a partir de sus características o habilidades de comportamiento, pero al tener un problema de operatividad, es importante que el líder de más peso a la tarea y menos a la relación.

El poder que se establece entre los actores les permite negociar para el logro de sus objetivos, por un lado el corrector está a la ofensiva con sus demás compañeros y con la Directora se muestra muy amable para mantener su puesto y legitimar su autoridad.

En cuanto a los demás actores, todos cuentan con un margen de libertad que utilizan para beneficio personal y si el corrector no los deja trabajar adecuadamente, ellos tienen su estrategia de evadir sus responsabilidades. Los miembros de la organización involucrados en el problema tienen diferentes percepciones de la misma, por tal motivo se incorpora a la investigación la comunicación con un papel decisivo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO IV

LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

4.1 EL COSTO GENERALIZADO DE LA ACCIÓN

El costo generalizado de la acción se desprende del planteamiento de Wiener en 1947 al que llamó la Ciencia de la Cibernética, ésta estudia los mecanismos de control y comunicación en los seres vivos y en las máquinas, toma como base las matemáticas, física, sociología, neurofisiología, la teoría de sistemas y la teoría de la información.

En cuanto a la teoría de sistemas, Wiener retoma el concepto de la reacción, que es originada por la acción y genera nuevas causas y nuevas condiciones. La idea del *feed-back* lo tomó del estudio nervioso, elemento que le permite la autocorrección de un motor mediante la información, y que utiliza parte de la energía producida por él mismo. De la teoría de la información, utiliza el concepto de información, como orden que permite distinguir las variaciones que producen algo nuevo.

Con base en la Cibernética se presentan dos clases de comportamientos, en primera instancia ubica el comportamiento ejecutivo, porque interviene en su entorno y su característica principal radica en que consume mucha energía. El segundo tipo de comportamiento es el expresivo, es de baja intensidad energética, pero útil, ya que previene y dirige las acciones ejecutivas.

Desde el punto de vista de la Cibernética, la comunicación es *"una alternativa de comportamiento de bajo costo energético, que intervienen en los procesos de reacción de los sistemas sociales, porque tienen la capacidad de prevenir el comportamiento ejecutivo para ajustarlo en busca del equilibrio según las pautas del comportamiento del propio sistema y las exigencias del entorno"* (Moles, 1982, pág. 40). Es la Cibernética, la que sienta las bases para la Teoría de la Acción y la Teoría de la Acción Comunicativa desarrolladas posteriormente.

Abraham Moles retoma estos preceptos básicos del comportamiento humano, que inciden en el estudio de las acciones y su costo. Así, Moles desarrolla la teoría de que: "el ser que actúa es necesariamente coherente con su acción". Los estímulos que provienen del exterior son los que determinan la naturaleza del comportamiento, pero no son suficientes para determinar la acción, *"si el estímulo es muy débil, muy poco contrastado con el medio ambiente y si no aporta un interés suficiente al sujeto actuante, entonces, éste último no*

actuará, se quedará inerte, el ser no actúa sino cuando el beneficio que obtiene del acto es mayor que el costo que éste implica" (Moles, 1982, pág.30).

Pero el comportamiento no solo está en función de los estímulos, sino además de la personalidad y la situación en que se encuentra el individuo en un instante preciso. La decisión de actuación se dará cuando el interés que el individuo obtiene del acto es mayor que los recursos internos que debe dedicarle; *"el costo generalizado aparece, como el elemento regulador de las acciones humanas"* (Moles, 1982 pág. 40).

Dentro del costo generalizado, Moles distingue principalmente cuatro tipos de costos que a continuación se explican.

4.1.1 TIPO DE COSTOS

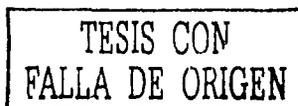
Toda acción implica un costo; "La teoría de las acciones, sigue los principios generales de la cibernética, la relación causa- efecto. Después, estudiará el proceso de feedback: como, en qué medida, en qué proporciones, el efecto obtenido actúa sobre la causa; cómo la reacción del ser actúa sobre su medio ambiente perceptivo sensorial o material, y cómo esta cadena una vez aislada, puede reaccionar sobre otros seres vecinos. El costo generalizado aparece, como el elemento regulador de las acciones humanas y requiere una definición específica". (Moles, 1982, pag. 36).

Moles con este planteamiento logra hacer tangible y mesurable algo que no lo era, la comunicación. Antes hablar de comunicación era algo intangible, abstracto, pero Moles demuestra que la comunicación bien empleada puede ahorrar costos, éstos pueden ser de cuatro tipos.

COSTO ECONÓMICO

El costo más importante para la organización es el económico, lo que se pierde es de suma importancia para la empresa; *"El precio corresponde a la idea de cesión, o 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 un cierto número de modalidades, con frecuencia bastante complicadas". (Moles, 1982 pags. 36 - 53).*

Toda organización de tipo comercial, finca su éxito en las ganancias económicas, ya que de no ser así tiene el riesgo de desaparecer.



En el caso de Editorial Yug, en el capítulo pasado se detalló la relación costo-beneficio, y que en el último año, los gastos fijos han superado la producción y con eso se hacen notables las pérdidas económicas. De gran interés puede ser para la organización, esta investigación, si se le demuestran las pérdidas económicas que tiene, los diferentes tipos de costos que tiene que pagar a raíz del problema medido.

COSTO TEMPORAL

El segundo costo que detecta Moles es el costo temporal; *"el segundo elemento que aparece más frecuentemente en el análisis y sobre el que se ha efectuado muy poco trabajo real hasta la fecha, es el costo temporal. Todo acto, todo objeto, todo servicio, toda ocupación humana, se traduce necesariamente en una disipación de tiempo. Hay un tiempo, hay una duración afectada para la realización, duración modificable, transformable según las condiciones del acto, pero que, cuando éstas han sido bien definidas, aparece como un impuesto temporal que graba toda acción"*. (Moles, 1982 pags. 36 - 53).

El costo temporal aparece en Editorial Yug, de manera obvia y ha sido punto de reflexión desde el capítulo II, en el que se afirmaba que al no existir manuales de procedimientos y existir tantas dudas sobre el proceso que se lleva para concluir un libro, eso provoca que al no enlazarse correctamente dos acciones, el procedimiento ya realizado se quede estancado y esa acción equivale a un costo temporal, ya que al no estar terminado un proyecto, la actividad realizada por sí misma no tiene valor, necesita ser terminada para cobrar relevancia, pero mientras se encuentre parado eso genera un costo temporal.

COSTO ENERGÉTICO

En cuanto al costo energético, Moles lo define como; *"El tercer término que se encuentra universalmente en el análisis de costo de una acción, es el término de energía en el sentido fisicoquímico del término. La noción evidente de energía consumida en una acción ha vuelto a tomar interés psicológico en el momento mismo en el que esta energía aparece como potencialmente "rara", es decir, susceptible de ser agotado, por lo menos, limitada, incluso si esta rareza aún no ha entrado realmente en los hechos"*. (Moles, 1982 pags. 36 - 53).

Este tipo de costo se mide desde el punto de vista de la infraestructura, uso de instalaciones, desgaste de equipo, insumos y energía. Al tomar como base la comparación de los flujogramas, se demuestra que al existir tantas desviaciones eso se traduce en costo de energía, ya que se desperdician los pocos recursos con los que cuenta la organización.

COSTO PSICOLÓGICO

El último costo es el psicológico y que se define como; *"El costo psicológico es, así parece, la movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento. Es una especie de esfuerzo que el ser humano tiende, oscuramente, a comparar sin el esfuerzo físico que realiza, el que es sin embargo fundamentalmente diferente, pero al que deberá atribuir sus reservas, las cuales se agotan."* (Moles, 1982 pags. 36 - 53).

Tal vez para el actor, este sea el costo más importante, ya que al pagar un costo psicológico debido a enfrentar una problemática definida, esto provoque en él, desinterés, poco esmero en su trabajo, no sentirse integrado a la organización etc. En el caso del departamento de producción en donde se genera el problema, se encuentra que al tipificar en el capítulo anterior a los actores dentro de la categoría de grupos primarios, se menciona a uno, integrado por dos personas que se sienten excluidas del proceso (problemática detallada), esto tiene como consecuencia un costo psicológico.

Estas dos personas al sentirse desplazadas y controlados por el corrector, se muestran apáticas e inconformes con la manera de funcionar, no se involucran en las tareas propias del departamento, esto nuevamente tiene como consecuencia un costo para la organización.

4.1.2 COSTO DEL PROBLEMA INVESTIGADO

Los cuatro tipos de costos que destaca Moles dentro del Costo Generalizado de la Acción, son encontrados como costo del problema investigado dentro de Editorial Yug. En este capítulo solo se retoman los datos que ya fueron investigados a lo largo de este trabajo para darle solidez al discurso acerca de los costos. En el punto anterior se mencionó como se da el costo en cada una de las categorías, con base en esa información el problema se plantea a partir de sus consecuencias.

Existe un retraso considerable en la producción de libros, lo que se traduce en costos económicos, en donde la más afectada es la empresa. En cuanto al costo temporal a la organización no le sirve tener una parte del proceso de producción de un libro, es el resultado final el que le beneficia, y al no enlazarse correctamente los pasos, esto provoca un costo temporal. Al haber confusiones dentro del proceso, se realizan tareas innecesarias que repercuten en costos de energía, desperdicio de la infraestructura de la organización.

Así se llega al costo psicológico, debido a que algunos miembros se sienten desintegrados y desmotivados porque un actor es el que concentra la información.

Una vez que se presentan los costos que el problema medido ha ocasionado, el siguiente paso consiste en detallar las causas que generan el conflicto.

4.1.3 CAUSAS DEL PROBLEMA

A cada acción le corresponde una reacción, sin embargo, hasta este momento sólo se ejemplificaron las reacciones, ahora se presentan las acciones como las causas del problema. Las tres posibles causas son: las infraestructurales, estructurales y las supraestructurales.

Las infraestructurales se refieren al equipamiento, en algunas organizaciones en la que los procesos están más formalizados, desde cubículos individuales, computadora por persona, en fin una serie de elementos que hacen que el individuo tenga un sentido de pertenencia.

En el caso de Yug, el número de empleados es de 29 personas, para los cuales existen en total 16 computadoras, son hasta tres miembros que comparten una, y se tienen que turnar lo que provoca retrasos y que no exista una hilación en el trabajo individual.

Es una organización que no cuenta con muchas herramientas tecnológicas, lo más significativo e importante son las computadoras y existen dos impresoras para toda la editorial, el inmueble es rentado y se adaptó a oficinas, cada quién tiene su escritorio pero no hay cubículos, cuenta con lo más indispensable para realizar el trabajo ya que se trata de una empresa que no tiene grandes ganancias.

Se asegura que el problema medido no tiene como causa, la infraestructura, debido a que cuando una organización depende de la tecnología es cuando un mal equipamiento puede ser la causa de un problema, en el caso de una editorial, aún con una infraestructura modesta, puede funcionar.

El segundo tipo de causa es la estructural, ahí intervienen la forma como está estructurado el trabajo: liderazgo y grupos formales. Esto debido a que las causas-comunicativas de los problemas pueden deberse a dos factores: a) mala interacción de los grupos y b) mal liderazgo.

La investigación está enfocada hacia la interacción de los grupos y el problema visto desde el aspecto comunicativo. En cuanto a las fallas del líder, puede ser que no tenga retroalimentación, no sabe con qué está operando y no tiene clara la estructura comunicativa.

En relación con Editorial Yug, se retoma lo analizado en el capítulo II, en donde la investigación se basó en la parte formal.

Existen tres grupos formales estructurados, el primer grupo formal de la organización (los fundadores) se mantienen unidos, a partir del objetivo de la organización y el interés por desarrollarlo.

El segundo grupo formal, son los miembros del departamento de producción, y que su actividad es la articulación del pensamiento por medio de ideas y la especialización de sus tareas. El tercer grupo formal, son todos los miembros del administrativo y que se limitan a hacer su trabajo de manera mecánica.

Estos tres grupos están claramente diferenciados y especializados, cada uno en un área específica. En cuanto al liderazgo formal, las personas que detentan la autoridad son un matrimonio y dos hijas, el matrimonio se relaciona con toda la organización por medio de sus hijas que tienen puestos clave: una lleva la dirección de administración y recursos humanos, y la otra tiene a su cargo la dirección de producción, el fundador es el director general y su esposa no tiene ningún cargo formal, pero informalmente está en todo.

En cuanto al departamento de producción que es en donde se localiza el problema medido, el liderazgo formal lo ocupa la hija de los dueños, pero no lo ejerce.

Las posibles causas estructurales a partir de lo formal, apunta a que los grupos formales están cohesionados al interior, pero difícilmente se relacionan con otros grupos, debido a que tienen diversos intereses. En cuanto al liderazgo formal, éste se da de manera difusa, lo que provoca confusiones a nivel macro.

El tercer tipo de causa, es la superestructural, es decir, las relaciones entre liderazgo formal y liderazgo informal, así como entre grupos formales y grupos informales. En cuanto a la organización, se aprecia que el liderazgo formal no está claro, ya que cuatro actores tienen las mismas facultades para dirigir, esto tiene como consecuencia confusiones, entonces el liderazgo real es entendido por los demás miembros, como que estos cuatro miembros tienen el derecho de dar órdenes y con esto se crea un desorden.

En cuanto al liderazgo dentro del departamento de producción como ya se ha señalado, un corrector de estilo es el que lo maneja realmente y es una de las posibles causas del problema medido, ya que la persona que formalmente está habilitada para ser el líder lo ha delegado.

A partir de esta problemática surge un quiebre y así se generan los conflictos dentro de la organización, tema del siguiente apartado.

4.1.4 CAUSAS COMUNICATIVO- INFORMATIVAS DEL PROBLEMA

Es pertinente señalar, que lo comunicativo se refiere al contenido del mensaje que va sujeto a un significado, por la vía de la cual se codifica la información. De no ser así, el emisor puede enviar un mensaje y el receptor tiene posibilidades diversas de entender la información, a lo que se dice que se informa pero no se comunica.

Se debe ser congruente con lo comunicativo, congruencia entre lo que se hace y lo que se dice, de no haber este ajuste se cae en la no credibilidad. Esta incongruencia es la que da origen a los conflictos, en el caso de Editorial Yug, existe una confusión en los perfiles de puesto desde la cúpula administrativa, esto va de la mano con un liderazgo compartido que llega a caer en impresiones y duplicidad de tareas, esta problemática tiene como consecuencia que los actores que intervienen en la parte operativa, tampoco tengan claras sus funciones.

Pero se pretende que los actores tengan claras las funciones que deben desarrollar, esto es imposible, si desde las direcciones no hay coordinación adecuada, producto de la mala comunicación que existe entre ellos, porque la información existe pero cada persona le da un sentido diferente, teniendo como consecuencia la problemática explicada anteriormente.

4.1.5 LA INFORMACIÓN COMO INSUMO PARA EL TRABAJO

Se parte de la diferencia entre información y comunicación, la primera no tiene un sentido preciso, puede ser interpretada de diferentes maneras y en cuanto a la comunicación es precisa, reduce la posibilidad de interpretación del significante, las acciones informan y no comunican, por eso la importancia de comunicar un mensaje claro.

Es aquí en donde surge una incongruencia en la organización estudiada, debido a que llega a acuerdos entre los dirigentes para llevar a cabo las tareas, pero sin precisión, en cuanto al grado de responsabilidad que cada uno adquiere y esto tiene como consecuencia, un liderazgo confuso que se traduce en retrasos en la productividad.

La información es de vital importancia para realizar el trabajo satisfactoriamente y que la organización funcione adecuadamente al interior para después proyectarlo al exterior, la vía es una buena comunicación por medio de herramientas formales para que los miembros sepan como debe funcionar en teoría la organización, en específico los procesos productivos en los cuales los integrantes se relacionan para obtener un producto final, y no sea difusa la tarea que le corresponde a cada uno.

Estas herramientas pueden ser: los organigramas (saber como está compuesta la organización en la que se labora), flujogramas (el proceso productivo, con quien tienes relación), manuales de procedimiento (especificar las tareas que le corresponden a cada persona, así como la forma de operar), manuales de bienvenida (con la misión, visión, objetivo e historia de la organización, para involucrarse con la organización, y que el miembro desde un principio se sienta integrado a ella).

Todas estas herramientas comunicativas formales se dan en específico en empresas grandes, transnacionales, fuertes en cuanto a estructura. Sin embargo, no es el caso de Editorial Yug, que como se explicaba en el capítulo II no se tiene clara la estructura formal.

Esto ha provocado que entre los miembros de la familia que están al frente del negocio si exista buena comunicación y un fin en común, pero esto choca cuando se enfrentan al grueso de los demás miembros los cuales no cuentan con herramientas comunicativas para hacer mejor su trabajo y lo hacen solo recibiendo órdenes pero sin tener un engrane entre ellos.

Como empleado esta postura es cómoda ya que solo se dedican a hacer lo que les corresponde u ordenan, sin saber ni responsabilizarse del proceso que siga el trabajo elaborado y que en ocasiones por falta de comunicación ese trabajo por si mismo no sirve y al quedarse parado se está perdiendo dinero.

Se dice que el tiempo es dinero, pero también la comunicación es dinero, y en específico en relación con este problema que al no tener un flujograma y solo unos cuantos tener derecho a la información, esto provoca retrasos evidentes que desembocan en pérdidas económicas tangibles, la raíz del problema se genera por no tomar en cuenta la importancia que tiene la comunicación y no tener claro el aspecto comunicativo y no tener la capacidad para compartir la información por canales adecuados.

Antes de analizar la manera como fluye la comunicación en Editorial Yug, es importante incorporar a la investigación, la postura de los actores involucrados en las problemáticas que presenta la organización, así como, sus diferencias, para que a partir de sus opiniones se solvete el análisis comunicativo de la organización estudiada.

El objetivo de involucrar las opiniones de los actores a la investigación, es para construir un discurso integrador que recopile diferentes posturas o visiones, desde diferentes ángulos, que permita conocer a detalle las fallas comunicativas, que tal vez la organización, no contempla.

4.2 LOS ACTORES Y SUS DIFERENCIAS

La causa del conflicto son las diferencias, entonces se investigan las diferencias, en las organizaciones lo importante son los resultados y se debe estar cuando se toman las decisiones y cuando se junta el grueso del trabajo. Resultado, el líder tiene mejor relación con su gente.

Lo comunicativo como tal, no garantiza las acciones correctas, se tienen que tomar acciones físicas (complemento). Entonces aparecen las entrevistas para encontrar las diferencias, ya que esas diferencias hablan de subculturas de la organización, lo que importa no son las opiniones sino las posiciones.

El discurso se construye colectivamente (técnica cualitativa) y lo individual es un reflejo de lo que piensa el grupo (principalmente primario). Esto justifica que a partir de las entrevistas se pueden reconstruir las diferentes corrientes que existen en la organización.

El objetivo de las entrevistas es básicamente destacar las diferencias entre los grupos, a partir de la percepción personal que cada uno puede tener en relación al problema medido, pero también de la organización en sí. Es en este punto en donde la acción comunicativa toma importancia como herramienta para el logro de soluciones a partir de la planeación y elaboración de una estrategia comunicativa.

Si no se describen las diferencias ¿Cómo se puede mediar?, las vías de solución es la negociación, de los cuatro tipos de negociación aplicada a la resolución de las diferencias encontradas. La que se debe aplicar es la: ganar-ganar, estrategia diferenciada, ya que no todos ganan con lo mismo.

4.2.1 MÉTODO Y TÉCNICA

El método que se utilizará para encontrar las diferencias entre los actores que intervienen en el problema medido y de toda la organización, es de tipo cualitativo, con el fin de adentrarse en la subjetividad del actor, la manera como ve al "otro" desde su perspectiva y cómo le interfiere o le apoya para la elaboración de su trabajo.

La técnica que se eligió fue la entrevista semidirigida y se diseñó un guía de tópicos, utilizando como criterio de análisis, las incongruencias que la organización estudiada ha presentado a lo largo de esta investigación, así como las causas del problema medido.

Con base en lo anterior se construyó la siguiente guía de tópicos.

MOTIVACIÓN

IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN

PERTENENCIA

CLARIDAD DE FUNCIONES

FLUJOS DE INFORMACIÓN

AMBIENTE LABORAL

AUTORIDAD

PODER

LIDERAZGO

FUTURO

PROPUESTAS

En cada tema, se entereveró la indagación de los problemas y referencias comunicativas que desde la perspectiva; el individuo entrevistado se dan dentro de la organización. La entrevista permitió que el entrevistado hablara todo lo que él quisiera pero que de alguna manera fue guiado hacia ciertos temas.

El departamento de producción cuenta con seis miembros, de los cuales , dos de ellos fueron descartados para entrevistarlos, ya que cuentan con poco tiempo dentro de la organización. A la directora no se le entrevistó debido a que no se coincidió en los tiempos, los otros tres elementos significativos dentro de la problemática que presenta la organización eran viables candidatos a ser entrevistados.

Un formador que tiene 30 años laborando en la organización desde que ésta inició, y que constituye un pilar importante de la misma. Además que es un elemento que tiene el puesto de formador, pero que informalmente tiene a su cargo diversas tareas, que muestran una falta de claridad de funciones.

El segundo miembro es el corrector de estilo que lleva casi 20 años laborando y como ya se ha mencionado con anterioridad es un actor conflictivo, sin embargo, para ser lo más objetivo posible y oír a las diferentes partes sin etiquetar a los buenos y a los malos, se trató que accediera a dar una entrevista, a pesar de que se insistió en repetidas ocasiones no aceptó ser entrevistado ni dar cinco minutos de su tiempo.

La tercera persona a la que se le hizo la entrevista es al otro corrector de estilo el cual lleva laborando alrededor de cinco años en la organización y que se encuentra en el otro extremo, es reservado y difícilmente externa una opinión debido a que el corrector principal no lo deja operar libremente y se consideró interesante saber lo que opina sobre la organización a la que pertenece.

4.2.2 INTERPRETACIÓN

La guía conductora de esta interpretación es el problema medido, y con base en las entrevistas realizadas que aparecen en el anexo de esta investigación, se da una interpretación a los datos obtenidos.

Primeramente, se analizó lo que motiva a los actores para formar parte de la organización, el formador (actor 1), asegura que: *"no hay esa presión de parte de los patrones, rápido o que pasó, si no que nos vamos tomando nuestros tiempos normales, una medida muy sana porque rinde uno hasta más por la libertad que tiene uno, en el concepto del trabajo"*.

En cuanto al corrector (actor 2) su principal motivación la encuentra en: *"Que me identifico con las letras, tengo una fuerte tendencia hacia la cultura y el cultivo del espíritu"*, su gusto por la cultura y el fomento que la editorial tiene por ésta es su motivación principal.

Con referencia a la integración que tiene el actor a la organización e identificación con los valores de la misma, el actor 1, asegura en base a su experiencia y su presencia ante las diferentes etapas que ha vivido la editorial, percibe una crisis debido a que en el pasado al ser una organización pequeña y en donde el líder moral supervisaba todos los procesos, existía más unidad y en el presente, las hijas no han logrado seguir ese mismo procedimiento.

El actor 2 asegura que la falta de información; *"Al no haber un flujo de información, eso, descorazona a mucha gente, sobre todo a los que traen proyectos nuevos y que les tardan hasta 3 meses en darles una respuesta. Como que no está la información eslavonada"*.

Existe entre ambos una diferencia, el primero afirma que si hay flujos informativos y el actor 2 asegura que el problema consiste precisamente en los malos flujos informativos, aquí surge el tema de liderazgo, el actor 1 asevera que los hijos no saben hacer el trabajo como lo hacía el padre, mientras tanto, el actor 2 encuentra que la problemática se debe;" a veces no sabes a quién acudir, a quien hacerle caso, todos te ordenan y en ocasiones se empalman los trabajos. Como que muchas cosas están muy difusas, hay retrasos hasta de dos años en un libro, Existe un desfase en la coordinación del proceso por parte de los directivos, yo creo que el problema sucede de manera vertical".

El actor 1 ve como única autoridad al líder moral debido a que ha permanecido desde la fundación de la organización; "Yo he visto que el doctor sigue siendo la cabeza pero nada más atrás del escritorio, pero al frente están los hijos, en este caso creo que comparten. Eso no debería de ser, deberían de asignarle a uno solamente porque compartir no funciona, debería de ser uno nada más. Precisamente para ser líder, en una empresa sólo hay un líder, una cabeza, un guía, un cerebro, lo lleve bien o lo lleve mal pero es uno". Sin embargo, el actor 2 encuentra a sus figuras de autoridad a las hijas del dueño y en el corrector de estilo.

Por una parte el actor 1, afirma que al no haber presiones de trabajo eso ayuda a que las tareas salgan mejor y se trabaja más libremente, sin embargo considera que con él, ha funcionado bien, pero al final asegura que a otros de sus compañeros les deben exigir con tiempos para entregar los trabajos ya que en algunos casos sus trabajos valen en oro. Por otra parte al actor 2, afirma que al no haber presiones de trabajo el ambiente laboral se vuelve malo debido a las demoras absurdas que se dan.

El otro fragmento de la entrevista acerca de las propuestas que cada uno hace; el actor 1 se preocupa y las hace, a partir de la organización, de sus problemas de funcionamiento pero sobre todo de las económicas. Pero para el actor 2 su entorno es más limitado sus propuestas tienen que ver con sus necesidades y expectativas personales. Lo que nos muestra a un actor 1 involucrado en una organización en la que ha permanecido casi 30 años, y a un actor 2, con cinco años de labor y el cual externa su poca sociabilización con los demás departamentos, incluso con el propio, en donde no fluye la comunicación.

En el capítulo anterior se construyó las características base de cada actor y a partir de ellas se relacionó con los temas de grupo, liderazgo, poder y personalidad, con base en esa información y las opiniones de los actores entrevistados, se construyen sus diferencias en cuanto a la manera de ver el problema.

4.2.3 FORMADOR

Información construida a partir de las hojas de inspección (cap. III) y de la entrevista. Este actor es el que cuenta con más antigüedad dentro de la organización, su experiencia y trayectoria lo han llevado a ocupar informalmente muchos puestos, lo que demuestra una de las causas del problema medido, la falta de claridad en la definición de puesto.

Se dedica a elaborar el trabajo que le piden de manera mecánica, y su queja deriva de que no existe continuidad en las tareas a desarrollar, descuida su tarea principal porque recibe órdenes de muchas personas y asegura que el líder solo debe ser uno. Otra causa del problema, la falta de claridad en el liderazgo, en áreas en donde hasta tres personas mandan.

La visión que este actor tiene acerca de la organización se basa en su permanencia en la misma a lo largo de 30 años y destaca que la problemática surge a partir de la integración de la nueva generación y las confusiones, así como la poca operatividad, lo que ha repercutido de manera negativa en la organización.

4.2.4 CORRECTOR

Existen dos correctores, el principal no quiso ser entrevistado, lo que de cierta forma aporta el dato de que se trata de una persona intransigente y poco cooperativa. En cuanto al otro corrector, que sí accedió a la entrevista, se destaca que juega un papel secundario dentro de la organización, ya que solo realiza las tareas que el corrector principal le autoriza llevar a cabo.

En cuanto a su comportamiento, ya que no se siente integrado y motivado, y aunque en la entrevista no lo expresa abiertamente, menciona que los problemas de retrasos y malos flujos informativos desmotivan a mucha gente, evidentemente se trata de él mismo.

Los malos flujos informativos, como se mencionaba con anterioridad, el problema surge de un cuello de botella que encabeza el corrector principal. Esta falta de integración y desmotivación, así como la falta de oportunidades en cuanto al trabajo, ha provocado que este actor no se sienta parte de la organización y no se identifique con la misma. Esta aseveración parte de que como él mismo lo externó, no tiene comunicación con otras áreas, además de desconocer la manera de operar de las mismas.

Su visión es parcial, en cuanto a su problemática personal dentro de la organización, habla de manera muy general sin detallar lo que evidentemente le afecta.

4.3 FLUJOS INFORMATIVOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Los flujos de información tienen relación directa con el líder, ya que de él surgen las órdenes que serán ejecutadas por el grupo. El liderazgo debe ser congruente y tener una relación armónica entre lo que se dice y se hace.

En cuanto un líder maneje la información de manera clara y oportuna, pero si es ambigua y contradictoria se debe optar por la comunicación formal. Pero en el caso de que los líderes no manejan la información clara y oportuna, pero tampoco se hace de manera formal y se tiene como consecuencia, en ocasiones confusiones absurdas.

¿Cómo se dan los flujos informativos dentro de Editorial Yug?

Esta información se construyó a partir de la experiencia de labor en esta área, la incidencia de la problemática basada en confusiones de la estructura formal, estudiada en el capítulo II.

No existen flujos formales de comunicación por los cuales queden asentados los planes de trabajo. La forma de comunicar los planes de trabajo es por medio de una junta a la que asisten alguno de los miembros del Consejo Editorial, y solo dos miembros de los seis involucrados en el problema y se cree que con esa sola junta todo el departamento tendrá claro lo que tienen que realizar y los tiempos en que lo tiene que hacer, así como, a quien tiene que obedecer y a la persona que se le tiene que entregar el producto de su trabajo.

Esto no es así, esta junta que es lo más formal que existe como flujo informativo, solo informa de manera muy general los planes que tiene la editorial sin informar quien lo tiene que hacer y de que forma, así como el tiempo en que debe estar terminado y los actores que se involucrarán en la tarea. Todo esto se da por un hecho y no están calendarizadas las actividades.

Ejemplo de la manera como se da una orden en Editorial Yug

Una vez a la semana la familia dueña, se reúne en una junta en donde llegan a acuerdos sobre las tareas más importantes que se deben de desarrollar, así como los proyectos nuevos, por su parte cada directora de departamento, da las órdenes pertinentes a sus subalternos para concretar dichos planes. Sin embargo, en específico en el departamento de producción, la directora habla con el corrector principal y le da indicaciones de lo que se debe hacer y él a su vez gira instrucciones, de requerir la ayuda de otro elemento la Directora lo llama a su oficina y les pide una tarea específica.

Esta manera de dar órdenes por separado y sin una coordinación clara, provoca que la comunicación se segmente y no corra libremente entre todos los involucrados en el departamento de producción, lo óptimo sería tener una junta con los seis miembros del área, para informar claramente los proyectos y que todos estuvieran enterados de los planes que la organización tiene.

En ocasiones una buena comunicación informal puede suplir los manuales, cuando existe un liderazgo consolidado que está al pendiente del proceso y sabe bien en donde va y cual es el siguiente paso, sin embargo, la líder formal no permanece muchas horas dentro de las oficinas, lo que la limita para tener un control y un panorama preciso de lo que se hace.

Este liderazgo ha sido dado paulatinamente al corrector, como ya se mencionaba con anterioridad, y este consciente o inconscientemente considera que información es poder y por eso no comparte y no comunica, lo que provoca un cuello de botella.

4.3.2 CUELLOS DE BOTELLA Y RETROALIMENTACIÓN

Con base en lo ya investigado hasta este momento, se detalla el conflicto en relación con cuellos de botella; quien concentra la información es el corrector de estilo, que tiene aproximadamente 20 años laborando en la organización, es la persona que concentra el trabajo y no delega, ni permite que nadie tome alguna iniciativa, todos los proyectos aunque no les pueda dar seguimiento tienen que pasar por sus manos, pero siempre se queja de que tiene mucho trabajo y que el proyecto tendrá que esperar, concentrando los proyectos en su escritorio, lo que provoca un costo temporal, para después traducirse en costo económico.

"Hay que esperar la aprobación de él, es como Porfirio Díaz que creía que nadie podía más que él. Ahí está Enrique el podría ayudarte con la corrección, pero para que quiere, si lo hace, le desbarata su trabajo..." (Formador). Evidentemente todos los miembros del departamento de producción tienen claro que el corrector principal es el que mueve los hilos y tiene concentrado el trabajo, esto parte de una relación de un grupo primario, entre la directora y el corrector.

Este elemento es parte del problema al ser un cuello de botella que absorbe todas las responsabilidades, provocando un costo temporal y éste a su vez un costo económico, que le está costando a la organización, no sólo ganancias sino hasta pérdidas pero en apariencia este elemento tiene muy buena imagen con sus superiores. En el último mes la editorial ha arrojado cifras alarmantes en cuanto a pérdidas, las cuales son de aproximadamente 10,000 pesos en el mes de febrero.

Evidentemente, el correcto toma su fuerza de la buena relación que lleva con la directora, los cuales son muy amigos, platican y él siempre le da seguridad en la toma de cualquier decisión, estos elementos influyen en que él ejerza el poder.

4.3.3 EL MODELO DE LA INFORMACIÓN COMO PODER

El modelo de información como poder se ve claramente ya que la editorial tiene un giro muy específico el cual abarca los temas esotéricos, que en ocasiones son muy especializados y se necesita tener a personas que tengan estos conocimientos para elaborar los libros.

Estas características tan específicas que tienen algunos elementos del departamento de producción ha provocado que ellos mismos estén conscientes de sus capacidades y la utilicen para obtener algún beneficio. Cualquier persona que forme parte de una organización tiene una parcela de poder que utilizará cuando es necesario con el fin de obtener algún beneficio.

En el caso de Yug, el corrector de estilo, concentra la información con el fin de sentirse que es el líder y que no se puede hacer nada sin su consentimiento.

Pero también existe otro elemento que utiliza sus habilidades como poder. Se trata de un elemento relativamente nuevo dentro de la organización aproximadamente un año, es un historiador con una cultura amplia pero sobre todo especializado en las escrituras antiguas de Oriente que tiene la capacidad para traducir y redactar escritos. Esto lo aprovecha, en cuanto a sueldo, tiempo y trabajo, ya que no se le exige y se le dan todo tipo de concesiones.

El modelo de la información como poder se da de una manera clara dentro de la organización. Primero por la directora que es la dueña y que detenta el poder porque de ella salen todas las órdenes y propuestas de trabajo (es la que ordena), después el corrector de estilo es el que ejecuta estos planes y como ya se mencionó utiliza la información como poder para someter y mantenerse al frente de todos los proyectos como protagonista. Y por último, el historiador que a partir de su conocimiento específico sobre temas que la editorial maneja, utiliza la información que tiene como poder para negociar y sacar el mayor provecho.

Las jerarquías estarán supeditadas a la cantidad de información que un individuo maneje y que entre más información tenga más poder sobre las acciones o sobre las personas pueden ejercer, y en la medida que se tenga un contrapeso este poder puede ir disminuyendo, por ejemplo si se tiene a un subalterno y se le da cierta información y este a su vez la maneja para someter a sus subordinados no actuará de la misma manera, que si se tienen a dos personas y a cada una se le da un 50% de información, sin embargo, aunque una persona

tenga muy poca información la utilizará para sacar el mayor provecho pero si esta está repartida será una relación más democrática. Existe otro elemento que es el formador y la información que tiene se basa en la antigüedad que tienen dentro de la empresa data desde la fundación de la organización, su experiencia y conocimiento sobre el funcionamiento técnico, es lo que lo ayuda a manejar un tipo de poder, debido a que no tiene los conocimientos de sus demás compañeros, además de los contactos con el exterior, ya que esta persona es una frontera muy importante y diversificada para la organización. Tal vez en cuestión de cultural no sea reconocida, pero a nivel macro, conoce bien el funcionamiento de toda la organización.

Desde esta perspectiva, éste actor defiende lo que hace de manera operativa y critica lo que hacen los demás "Yo veo que aquí hay personas que le están saliendo muy caras a la empresa, pero eso lo debe ver la administración, hay definitivamente un desfase de los tiempos de producción, debido a una mala administración" (Formador). En cuanto a este punto, como se mencionaba anteriormente, algunos actores aprovechan su conocimiento para tomarse el tiempo que les convengan para realizar su trabajo, y finalmente como menciona el formador, la culpa no es de ellos, sino de quien los dirige y no les exige.

Esta problemática da la pauta para abordar el siguiente apartado que tiene que ver con las interacciones conflictivas.

4.3.4 INTERACCIONES CONFLICTIVAS

En este apartado se detalla la manera como se dan las interacciones entre los actores involucrados en el problema a partir de sus propias impresiones sobre dicha problemática. *"Esperemos los jefes tomen las decisiones correctas, porque a mi me gustaría que todo marchara sobre ruedas, pero se ve difícil, pero yo haré mi trabajo lo mejor que pueda. Deseo una mejor administración que se definiera bien todo, que no estuviera todo muy revuelto, que a cada quien se le asigne lo que debe hacer y también delimitar los tiempos en que se debe hacer un trabajo, eso se hace en todas las empresas, si tú no rindes lo mínimo que debes de rendir entonces tronamos, así debe ser en todo. Yo debo de rendir el mínimo y así mis compañeros si no, no es costearable. Yo veo que aquí hay unas personas que le están saliendo muy caras a la empresa, eso dije, eso veo, pero eso lo debe de ver la administración. Hay definitivamente un desfase de los tiempos de producción, debido a una mala administración pero eso lo tienen que ver ellos porque algo se tienen que hacer"*. (Formador).

Este fragmento de la entrevista, coincide con el problema de un liderazgo compartido y difuso por parte de la familia dueña como se ha descrito anteriormente.

A raíz de la baja productividad, hubo una junta del departamento de producción y nadie tocó el tema de las relaciones que se entretienen con el corrector conflictivo, al parecer es parte del costo psicológico, todos le tienen miedo y nadie se compromete a hablar y decir en qué grado le afecta las actitudes prepotentes que esta persona tiene con cada uno de los miembros.

Otro ejemplo de las interacciones conflictivas se da entre el historiador y el corrector, el historiador tiene un año trabajando específicamente en la producción de libros, pero como el corrector conflictivo también escribe libros, manipula a la directora para que edite primero sus libros, así como él mismo hace que ese proceso sea ágil debido a que el libro es de su autoría. Y los libros del historiador, se mantienen en proceso porque el corrector conflictivo no hace que el proceso sea sencillo sino que lo congela.

Otra relación conflictiva que tiene esta persona es con el formador, el cual forma los textos y después el corrector los revisa, pero también se mete en la formación y le detiene el trabajo a esta persona; *"no es porque la persona no quiera hacer el trabajo sino porque no puede, en el caso por ejemplo de Ricardo no puede con tanto pendientes pero no delega"*. (formador)

Con los ejemplos anteriores se aprecia que esta persona conflictiva provoca un desabasto de información así como un quiebre en los procesos, con el fin de ser él, el protagonista de lo que se produce, y los otros involucrados, están totalmente opacados y sin interés de externar esta problemática, debido a que el costo psicológico que pagan por interactuar con esta persona problemática, reside en sentirse que el otro siempre gana y que ellos mejor no se meten.

La disidencia es la única de manera automática que va a dar las opiniones negativas acerca de algo. Para después entrar a un nivel de negociación que seguramente no se dará porque se descalifica al otro al negociar (*como yo voy a dialogar con éste, si el que está mal es él*). Esta frase alguna vez se ha oído y es muy difícil que dos personas que mantengan un conflicto acepten "ponerse al nivel del otro para negociar".

En la medida que el problema con este actor conflictivo no sea reconocido y la disidencia no se agrupe para hacerle ver a este actor sus reacciones prepotentes que generen estos problemas productivos, en esa medida, las soluciones están lejos de la dada hace unos días, en la que se comprometieron a elaborar un libro mensual, así como la directora y su papá permitan a este actor seguir haciendo su voluntad, el problema seguirá, con respecto a esto; *"Yo coopero en lo que tengo que hacer, pero más no puedo, yo digo que se tendría que hacer un recuento de lo que cada persona hace y si la administración acepta que un miembro haga un libro al año, pues es responsabilidad de ella"*. (formador).



Las interacciones conflictivas en el departamento de producción, se dan a partir de la afirmación anterior, el problema que generan la baja productividad tiene que ver con el no abastecimiento del insumo de la información elemental para que las personas lleven su trabajo a cabo y se engranen a su vez con el resto del proceso.

Existe un cuello de botella que centraliza las decisiones, no comparte la información y es una persona inaccesible. La organización no tiene una postura hacia el conflicto o no lo toma en cuenta aunque sea evidente. Eso pasa precisamente en el departamento de producción, los compañeros no están de acuerdo con la forma de manejarse del corrector conflictivo, sin embargo, hacen como si no pasara nada y tuvieran una relación amigable, lo cual es ficticio.

El actor problemático también sigue una estrategia para conducirse con sus compañeros. Existe otro corrector de estilo, al cual lo tiene totalmente congelado, no lo deja corregir textos importantes, si no solo textos sin trascendencia, así como leer y reseñar libros (lo cual es un trabajo pesado), pero por otra parte para demostrar que tienen una buena relación y se lleva bien con su compañero de trabajo, diariamente en la mañana toma un espacio de tiempo para platicar con él y demostrar que no pasa nada. Y en las tardes suele tomarse un tiempo para platicar con el historiador, al cual tampoco le delega trabajo y lo ve como una competencia seria.

Su estrategia ganadora es mantener una "buena" relación informal con el fin de concentrar todo el poder por medio de la información, pero con su competencia finge que no tiene ningún problema y que todos llevan una buena relación. Y en la medida que los demás compañeros le sigan el juego de cordialidad no hay forma de cambiar estos vicios.

Al ignorar a los demás actores y no dejarlos trabajar libremente, se crea un clima de tensión y descontento; *"Me gustó el trabajo de campo, pero nadie se ha tomado el tiempo para preguntarme lo que yo quiero, que me gustaría hacer, en donde podría rendir más, no se tal vez yo soy muy soñador"* (corrector).

Al no haber interacción con todos los miembros del departamento de producción, la líder cae en dividir a su equipo y no existe la suficiente confianza para interactuar con ella muestra de ello esto se ve reflejado; *"El ambiente laboral se ve oscurecido por los atrasos, el principal obstáculo aquí, son los atrasos, son increíbles. Por ejemplo yo pedí una silla y tardaron tres meses en dármela, ahora necesito urgentemente una computadora pero no la he pedido, yo creo que tiene que ver con mi carácter, soy demasiado tímido y eso me afecta para tomar una decisión para un gran problema."* (corrector).

Del fragmento anterior se obtiene el dato que las relaciones entre la líder y dos de los miembros del departamento de producción son casi nulas, y no existe comunicación, y esto se ve reflejado en la apatía y la desintegración que existe.

Desde la perspectiva de las entrevistas, los actores piden que se les tome en cuenta ya que no se sabe de sus necesidades para el trabajo, pero no tienen la confianza para externar sus opiniones; *"hace falta personal, urge un capturista, no es posible que en una editorial no haya un capturista, como que somos muchos en producción pero no hay un capturista, no hay quien ordene las ideas y la verdad es que los que estamos aquí somos malos para la máquina. Yo creo que hace falta personal, se necesita más gente que nos apoye, que nos ayude porque no se ve para donde se pueda ir. yo necesito una computadora urgente, también me gustaría la posibilidad de hacer labor de campo que me gustó mucho, salir a cubrir eventos y me gustaría que todo estuviera mejor pero intuyo que estará peor."* (corrector).

Existe un quiebre entre la líder y su equipo de trabajo, debido a que el corrector principal, que es un mando medio, bloquea la comunicación entre ambos, lo que tiene como consecuencia, que ninguna de las partes conozca los planes, inquietudes, necesidades de la otra parte.

Muestra de lo anterior, es que los entrevistados perciben que en el futuro la organización estará peor, debido a que actualmente ya presenta problemas económicos severos; *"antes no había eso, se pagaba puntualmente, todo era más fluido no teníamos tantos problemas con los pagos, había más fluidez y no había tantas trabas"* (formador).

Sin embargo, en esta interacción de trabajo existe hasta cierto punto una armonía, ya que no es un trabajo excesivamente estresante y el hilo conductor para llevar esta armonía consiste en que existe un gusto de los miembros del departamento de producción por los temas que la editorial difunde, pero eso no es suficiente para que la organización subsista ya que se deben corregir los errores que tienen que ver con la productividad.

Una vez detalladas las interacciones conflictivas que como consecuencia muestran un problema latente, son la base para afirmar, que no todo es negativo, ya que aunque existen puntos de vista diferentes, y manera de llevar a cabo las tareas de forma diferente, también en cualquier organización existen coincidencias que ayudan a llevar de mejor manera una relación de trabajo, motivo por el cual, en el siguiente apartado se conjuntan la similitudes que puedan existir.

4.3.5 NEGOCIACIÓN, COINCIDENCIA, DISIDENCIA Y ACUERDO

En toda relación humana, existen acuerdos y desacuerdos, a partir de éstos se da un ajuste de integración y de adaptación por ambas partes, de la misma forma, en una organización se lleva a cabo este proceso. *"El orden-equilibrio dinámico al que aspira todo sistema si quiere sobrevivir, implica necesariamente la relación dialéctica (negativa) entre reproducción-producción. En el sistema social la producción se basa en la reproducción y viceversa. Dialéctica negativa que se expresa en la oposición entre el mantenimiento y conservación del orden (reproducción) y la transformación y cambio del orden (producción), entre la tendencia equilibradora a reproducir y la tendencia desequilibradora a producir".* (Serrano, et. al, 2001, pag. 32).

A lo largo de la historia, se registra que a partir de grandes mobilizaciones sociales como (guerras, intervenciones, revoluciones) se logra un cambio en la estructura social de un territorio; *"La estructura social, el orden social, requiere de ambos para su constitución y conservación; de la equilibración-perturbación-equilibración del sistema reproductivo-productivo depende la vida y la trama social; todo se hace y se deshace en esos dos procesos vitales."* (Serrano,et. al, 2001, pag. 33).

De la misma manera, una organización requiere los dos polos, el positivo y el negativo, el equilibrio y el desequilibrio y es un ciclo permanente para lograr el cambio entre ambos y así evolucionar e innovar.

Al reconstruir la historia, se encontró que los cambios más sustanciales en cuanto a la estructura se dieron a partir de los cambios de inmueble, esto provocó tener que hacer ajustes forzados obligados por el nuevo escenario. Lo mismo pasa con los actores a partir de un conflicto y al llegar a una mediación, solución o acuerdo; debe haber una modificación para que este cambio lleve a un orden que cíclicamente caerá en un desorden dentro de un orden y así sucesivamente.

Ahora se hablará de otras tonalidades que da el prisma de una organización, la negociación, coincidencia, disidencia y acuerdo. La principal coincidencia que existe entre los miembros de este departamento es la afinidad que tienen por los temas alternativos que difunde la editorial, así como un ambiente seguro y tranquilo; *"uno de los motivos por el cual me convevo en esto es, que no he tenido presiones de ninguna especie, todo está tranquilo y es algo muy importante para conservarse, me gusta mi trabajo y me ha gustado siempre ese tema de esoterismo y naturismo, de lo que se trata es de difundir valores, no se contraponen con lo que cualquier persona desea para ser una buena persona, o sea conservar esos valores que son universales."* (formador). 128

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En cuanto a la negociación, la editorial cuenta con una revista, la cual no tiene problema en su producción, y sale mes con mes, sin retraso ni problema, esto confirma que aunque una persona acumule información tiene que negociar con su equipo para que el proyecto salga.

Con referencia a los acuerdos, el último y más significativo al que se llegó en una junta del departamento de producción fue la elaboración de un boletín informativo interno acerca de las actividades que realiza el departamento, las novedades editoriales así como informarle al departamento de ventas los libros que se están reimprimiendo para su promoción.

Esto es un acuerdo significativo y la primera herramienta formal que tendrá la comunicación que servirá como insumo para realizar el trabajo. Sin embargo, el problema de fondo acerca del no entendimiento entre los pasos que un libro que se está elaborando debe seguir, en el cual se pierde mucho tiempo y dinero, que es el problema medido por esta investigación sigue sin solución.

Pero al menos aunque el problema al interior no esté resuelto, no se da la información pertinente, existe un adelanto en cuanto a una información de lo que el departamento de producción está tratando y difundirlo al exterior.

Para lograr acuerdos, integrar y conciliar diferencias, la comunicación trabaja con los actores, pero también a nivel macro, ya que para lograr el objetivo de la organización, debe hacerse con acciones coherentes, sin imposiciones, es necesario la acción comunicativa. Por medio de la comunicación, se identifican las diferencias y similitudes para lograr un ajuste, es a través de ésta, de sus representaciones y percepciones que se logra un fin común, apartir de la comunicación se puede inferir en la voluntad del otro y por medio de estas acciones lograr empatar el proceso real con el proceso ideal.

Eso se logra cuando una persona se pone en el lugar de otra, de esta manera obliga a la otra persona a ponerse en su lugar. Así, buscar una negociación en la que se integre a todos y no exista un quiebre en la organización, esto sucede cuando se rompe la comunicación.

Pero como parte medular de esta investigación se buscan las causas y el sentir de algunos de los integrantes que conforman esta área y que por medio de algunas entrevistas se tiene mayor información para conocer la raíz del problema y hacia donde pueden ir las posibles soluciones.

4.4 DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

La organización objeto de estudio no cuenta con estructuras formales de comunicación, no hay calendarización de los proyectos, manuales de operación, de bienvenida e inducción, todo esto se relaciona con el problema analizado y con el diagnóstico comunicativo, así como, las opiniones de los miembros entrevistados.

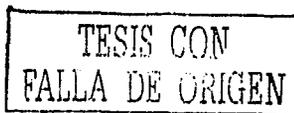
La falta física y moral del fundador de la organización no ha podido ser suplida por sus hijas, que aunque tengan los mismos objetivos que el padre, no han sabido transmitirlo a los miembros de la organización, los cuales notan un cierto rompimiento entre las dos generaciones que administran, este proceso no se ha podido llevar de una forma ordenada y balanceada, sino con muchas trabas y sin un orden lógico, en donde lo único que impera es el deseo de llevar el objetivo de la organización a buen fin.

Lo que sucede a gran escala, sucede de igual manera en menor escala, con referencia que sus miembros lo externaron; *"Todos mandan"*, el corrector principal, es el que maneja los hilos del departamento de producción y se mete en todo, lo que tiene como consecuencia un desconcierto por parte de los otros miembros.

Otra causa dentro del conflicto comunicativo, se presenta por la poca claridad de liderazgo, como ya se demostró a lo largo de la investigación, *"Yo he visto que el doctor sigue siendo la cabeza pero nada más atrás del escritorio, pero al frente están los hijos, en este caso creo que comparten. Eso no debería de ser, deberían de asignarte a uno solamente porque compartir no funciona, debería de ser uno nada más. Precisamente para ser líder, en una empresa sólo hay un líder, una cabeza, un guía, un cerebro, lo lleva bien o lo lleva mal pero es uno, pero cuando todos mandan, se cae en el desorden en la desorganización, bueno esos son mis conceptos"* (formador).

"Yo creo que hay muchos criterios, sobre todo en las reseñas de libros y que si se coordinaran mejor se ahorrarían muchos pasos absurdos. Si, definitivamente si hay conflicto al haber 3 cabezas" (corrector). Como muestra de la falta de liderazgo no existe una buena planeación, la cual debería abarcar el procedimiento que debe seguirse paso a paso para la elaboración de los libros. Esta confusión provoca; *"Como que muchas cosas están muy difusas, hay retrasos hasta de dos años en un libro, yo propuse un libro y tardó dos años para salir"* (corrector).

Existe una mala comunicación entre el departamento, ya que las personas que lo integran no funcionan como grupo y no están informados de los pasos a seguir, no existen archivos



de un proceso; *"es la organización la que no está caminando al 100%, si hubiera una proyección clara, bien definida, yo creo que se van haciendo las cosas como se van pudiendo, no hay un proyecto claro o si lo hay, no se practica. Entonces pienso yo, que si los dueños no corrigen ese aspecto tan importante como lo es la administración, las cosas seguirán igual"*.(formador).

Esta desorganización y mala comunicación provoca un desfazamiento de los procesos que pueden durar meses, cuando se pudiera ocupar la mitad de tiempo en su elaboración, entonces se convierte en un círculo vicioso que al no haber producción, no hay dinero y esto se refleja como lo afirma el formador: *"desde que no está el doctor la cosa ha ido lenta y con muchas dificultades sobre todo económicas, yo le puedo hablar de esto con conocimiento de causa porque estoy al frente de compras de papel, y tenemos facturas por pagar, tenemos 30 días hábiles para pagar y nos tomamos hasta noventa, entonces si encuademación quiere avanzar, no se puede porque están las facturas vencidas y si no pagamos, pues no nos surten y se atrasa todo el proceso"* (formador).

Por ejemplo, ahorita tenemos tres obras en encuademación ya terminadas, pero no se pueden rescatar porque no se han pagado, y ahí se queda el material mucho tiempo, y sigo viendo que la economía es un factor para moverse y se hace un círculo vicioso, y eso se viene arrastrando desde el año pasado.

Para concluir este diagnóstico, se puede asegurar que los problemas de fondo tienen que ver con un mal flujo de información debido a que no hay un líder que supervise y delegue correctamente. que la persona que asumió el liderazgo parcial, no surte de información a los demás miembros, convirtiéndolo en un cuello de botella, donde se almanecena todo el trabajo sin querer delegar. Sin embargo, esto se podría corregir si hubiese un buen liderazgo o al menos estuvieran más formalizados los procesos pero en esta organización fallan las dos cosas.

Cuando en una organización no hay un buen líder puede funcionar bien porque los procesos están bien estructurados a través de manuales y viceversa, si no hay manuales pero existe un buen líder, el trabajo puede salir satisfactoriamente. En el caso de la editorial fallan los dos aspectos no hay flujo de información formal, ni claro, así como hace falta un buen liderazgo, lo que provoca un retraso significativo en la producción y eso va de la mano con problemas económicos.

Se tienen que tomar decisiones rápidas; *"Innovar es transformar para mejorar el orden, producir para reproducir mejor. Surge de la necesidad, pero está vinculado a los modos de pensar. Se ubica en la relación de transformar-conservar."* Serrano, et. al, 2001,)

La mejor manera de enfrentar los problemas y darles solución, es a partir de tomar medidas que cambien la estructura arcaica que ya no funciona. *"Innovar es un cambio deliberado, conforme a un modelo "gula", que se hace necesario ante la incapacidad y cerrazón de los sistemas productivo-reproductivo. Lo nuevo, las novedades, introduce cambios que pueden completar el sistema o transformarlo (es el caso de las nuevas tecnología y su impacto en las relaciones sociales). Pero lo innovador (el trabajo organizado novedoso) no es la única fuente del cambio ni necesariamente es positivo y progresivo. Es una tendencia a integrar mejor una transformación "deliberada" del orden desde el orden".* (Serrano, et. al, 2001)

El párrafo anterior habla de que un cambio no se puede dar drásticamente tiene que irse gestando a partir del desorden dentro del orden, así como, debe suceder de manera paulatina, para no perder, la estructura debe autogenerarse con los mismo recursos que cuenta la organización.

Se considera que lo primero que se debe de plantear como una posible propuesta de solución al problema es crear canales formales de coordinación y de comunicación, para que el proceso se lleve correctamente, y se puede solucionar los conflictos relacionados con problemas personales entre actores o cuellos de botella, o falta de liderazgo, como sucede en la actualidad. Presentado en esta parte solo como un bosquejo, debido a que se afinará en el siguiente capítulo como propuesta de intervención.

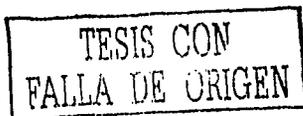
4.4.1 LA COMUNICACIÓN EN EL ÁREA Y EN LA ORGANIZACIÓN

Se decidió compilar la comunicación en área y en la organización, a partir de la afirmación que como se es en el micro será el macro, esto, reforzado a partir de esta investigación, en la que se corroboró que al estar tan difusas las ideas y las órdenes dentro del departamento de producción provoca serios problemas de productividad que a su vez desencadena problemas económicos que se reflejan en toda la organización.

"Existe un desfase en la coordinación del proceso por parte de los directivos, yo creo que el problema sucede de manera vertical. No hay un manual de procedimientos, las cadenas de las relaciones de producción con otras áreas ignoro como operan.

Hace falta más comunicación incluida la dirección general, falta decir lo que se está haciendo y por esto se tardan meses en una reimpresión.

Al no haber un flujo de información, eso, descorazona a mucha gente. sobre todo a los que traen proyectos nuevos y que les tardan hasta 3 meses en darles una respuesta. Como que no está la información eslavonada ". (corrector)



En apariencia se tiene una buena relación entre todos los integrantes de la organización y todos se conocen, sin embargo esta investigación demostró que no se da la información oportuna y adecuada como insumo de trabajo.

La familia que maneja la organización tiene claridad de ideas y proyectos, pero se quedan ahí y no se comparten con el grueso de los integrantes, lo que provoca un choque que termina en demoras y pérdidas económicas, y se puede constatar con el sentir de un entrevistado. Otro aspecto a destacar es el hecho de que no hay una buena operatividad, muchos proyectos, pero no hay una persona que supervise el proceso, es necesario una persona o un canal formal de comunicación que explique como se debe de dar este seguimiento, que se esté al pendiente del proceso a partir de un calendario.

"La información si hay y existe. Haciendo alusión a eso, hace como 1 año se trató de proyectar un plan largo plazo para el 2005, parece que no se siguió, nada más tres sesiones, entonces ese curso era con la finalidad de orientar a toda la empresa, con un futuro mejor, mejor organización, mejores proyectos a un plan más ambicioso de trabajo y que ayudara al crecimiento de la editorial, pero fue un plan que se quedó ahí, era para el 2005, nos dieron unos manuales y parele ahí. Entonces yo creo que eso se debió haber seguido, pero no se siguió".(formador)

Hace casi dos años se contrató a un asesor de empresas con el fin de como dice el entrevistado, hacer un proyecto de crecimiento al integrar bien a la organización, este trabajo se hizo por un mes y se suspendió. Sin embargo, con las bases que esta persona dio, se podría seguir trabajando al interior con los recursos propios de la organización, con sus miembros y la información recabada.

Pero no fue así, se ignoró lo que se hizo y no se integró a la organización, se vislumbra un quiebre organizacional entre los directivos-dueños y el personal operativo, que solo puede ser mediado por la comunicación.

Sin embargo, este capítulo solo se limita el análisis comunicativo de la organización, a partir del problema medido y diagnosticado, con el fin de que por medio del mismo se permeara a toda la organización y se tuviera un diagnóstico comunicativo de la misma.

Con este fin a continuación se presentan las reflexiones finales que tienen relación con la comunicación y a partir de ahí, buscar las soluciones en el siguiente capítulo.

DIAGNÓSTICO COMUNICATIVO

La comunicación organizacional, lo que pretende es la supervivencia de la organización y así, se asegura la sobrevivencia de los miembros. Si se analiza la eficacia de estos tipos de acciones con respecto de la finalidad (cualquiera que fuera el objetivo final). Se evalúa la eficacia de cada una de ellas, la sobrevivencia de la organización depende de su capacidad de controlar y transformar el entorno, se requiere una acción de orden físico. Esto se traduce a encontrar un equilibrio con el entorno (homeostásis).

Este equilibrio la mayoría de las veces parte de la transformación del entorno, la comunicación estudia los procesos de conservación y de cambio de los sistemas por la vía de las retroacciones, implica la Teoría de la Acción y estudia a los sistemas abiertos por que son los que se retroalimentan y demuestran la capacidad de mantener el equilibrio de las acciones. A partir de ahí se corrigen las acciones comunicativas y ejecutivas en función del lograr eficientemente el objetivo de la organización. Es también el objetivo de esta investigación supervisar las acciones ejecutivas y comunicativas que se dan en la organización estudiada, analizar si se retroalimentan y tienen la capacidad de mantener el equilibrio de las acciones para que finalmente repercuta en el entorno.

En sentido estricto, sin la comunicación no hay organización, porque es por medio de su función mediadora que se puede tener una organización habitable, ya que es indispensable para lograr mejores resultados entre el bienestar de los miembros y por consiguiente corregir los problemas de productividad.

Para lograr acuerdos, integrar y conciliar diferencias, la comunicación trabaja con los actores, pero también a nivel macro, ya que para lograr el objetivo de la organización, debe hacerse con acciones coherentes, sin imposiciones, es necesario la acción comunicativa. Por medio de la comunicación, se identifican las diferencias y similitudes para lograr un ajuste, es a través de ésta, de sus representaciones y percepciones que se logra un fin común, a partir de la comunicación se puede inferir en la voluntad del otro y por medio de estas acciones lograr empatar el proceso real con el proceso ideal.

Al volver a nuestro objeto de estudio, se observa que existen problemas comunicativos que han derivado en la baja productividad de Editorial Yug. Hace aproximadamente cinco años se contrató a otro Corrector de estilo, con el fin de que sirviera de apoyo al Corrector principal, ya que éste se quejaba del exceso de trabajo, el resultado fue inverso, ya que el Corrector principal congeló el trabajo de su ayudante y lo ha mantenido haciendo tareas insignificantes y utiliza la misma táctica con los demás compañeros.

Por lo anterior, se puede afirmar que utiliza la información como instrumento de poder y genera un cuello de botella, obstruye el flujo de información y la maneja según sus intereses, y logra con esto una estrategia ganadora. Cuando se realizó el análisis de la entrevista semi dirigida, y como parte importante del problema se le pidió la entrevista a lo cual se negó una y otra vez, lo que nos arroja el dato de que se trata de una persona poco accesible.

El objetivo de las entrevistas fue básicamente destacar las diferencias entre ellos, a partir de la percepción personal que cada uno puede tener en relación al problema medido, pero también de la organización en sí. Es en este punto en donde la acción comunicativa toma importancia como herramienta para el logro de soluciones a partir de la planeación y elaboración de una estrategia comunicativa.

Esta organización no cuenta con estructuras formales de comunicación, no hay flujogramas, calendarizaciones de proyectos, manuales de operación, de bienvenida e inducción, todo esto se relaciona con el problema medido y con el diagnóstico comunicativo, así como con las respuestas de los miembros en las entrevistas.

La falta física y moral del fundador de la organización no ha podido ser suplida por sus hijas, que aunque tengan los mismos objetivos que el padre, no han sabido transmitirlo a los miembros de la organización, los cuales notan un cierto rompimiento entre las dos generaciones que administran, este proceso no se ha podido llevar de una forma ordenada y balanceada, sino con muchas trabas y sin un orden lógico, en donde lo único que impera es el deseo.

Lo que sucede a gran escala, sucede de igual manera en menor escala, con referencia a que como sus miembros lo externaron; "*Todos mandan*", el corrector de estilo que es el que maneja los hilos del departamento de producción se mete en todo, lo que provoca un desconcierto de los otros miembros.

Desde la perspectiva de las entrevistas, los actores piden que se les tome en cuenta ya que no se sabe de sus necesidades para el trabajo, pero no tienen la confianza para externar sus opiniones; "*Yo creo que hace falta personal, se necesita más gente que nos apoye, que nos ayude porque no se ve para donde se pueda ir y me gustaría que todo estuviera mejor pero intuyo que estará peor.*" (corrector).

Existe un quiebre entre la líder y su equipo de trabajo, debido a que el corrector principal, que es un mando medio, bloquea la comunicación, lo que tiene como consecuencia, que ninguna de las partes conozca los planes, inquietudes, necesidades de los otros.

Toda organización tiene comunicación pero eso no significa que tenga una buena comunicación, igualmente, toda organización tiene una cultura, que no es sinónimo de que ésta sea buena, para lo cual se debe buscar la forma de identificar las diferencias, lógicas y expectativas de las diferentes subculturas, articularlas y convencer a los subgrupos que se integren en el objetivo común.

Eso se logra cuando una persona se pone en el lugar de otra, de esta manera obliga a la otra persona a ponerse en su lugar. Así, al buscar una negociación en la cual se integre a todas la subculturas y no exista un quiebre en la organización, esto sucede cuando se rompe la comunicación.

Por lo anterior, la importancia de la estrategia que se base en la retroalimentación, por medio de acciones comunicativas que sirven como operador mediacional y de esta manera no se llegue a los extremos alarmantes del quiebre en la organización. Con esta reflexión se defiende la importancia de este trabajo y se relaciona directamente con Editorial Yug, la cual presenta graves problemas económicos como consecuencia de los problemas descritos con anterioridad.

Moles considera que la acción comunicativa más importante que las demás, tiene la función de coordinar otras acciones, ver que tipo de acción coordina las otras acciones desde el punto de vista energético de ahorro (los costos). La acción comunicativa es una meta acción porque está más allá de todas las acciones porque coordina todas las acciones.

Lo que se traduce en Editorial Yug como que la orden más importante es la que nace de la cúpula y que coordina las órdenes secundarias, que dan vida al objetivo final y al no haber un liderazgo claro desde la cabeza, de ahí se desprenden una serie de irregularidades que van desde la mala coordinación, duplicidad de funciones, no existe el trabajo en equipo, las órdenes son confusas, la pluralidad de intereses, la lucha de poder, los cuellos de botella y la falta de manuales y formalización de los procesos, la desintegración de los actores en cuanto a la organización, todo esto termina por repercutir seriamente en la productividad.

Así se concluye que la comunicación permea todo el proceso de producción y a toda la organización y si no se tiene una claridad en las órdenes, el efecto dominó será la consecuencia, tanto positiva como negativamente, ya que si desde la cabeza se tiene claro el objetivo y se coordinan a su vez las siguientes acciones el resultado será positivo y a la inversa, si desde las órdenes existen fallas y no se supervisa las siguientes acciones, el resultado será negativo para la organización.

CAPÍTULO V

CULTURA ORGANIZACIONAL

La información recopilada hasta este momento, no serviría de nada si no se usa de manera práctica ora beneficio de la organización estudiada, es en este punto donde se apuntala la importancia de este trabajo y se reafirma el título del mismo: La comunicación organizacional como herramienta para el desarrollo productivo de Editorial Yug.

A partir de la agrupación de toda la información de los cuatro capítulos anteriores se culmina en la cultura de la organización. Con estos elementos se elaborará una estrategia de intervención comunicativa que ayude a solucionar los problemas que se han mencionado a lo largo de esta investigación, y así cerrar el ciclo del presente trabajo, con una utilidad práctica.

5.1 CAMPO DE ACCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La importancia de la cultura organizacional al interior y exterior de una empresa por medio de contenidos que ayuden a uniformar a un grupo de individuos heterogéneos por sus características individuales, las cuales no se pretenden que se cambien, pero sí que se logre un grupo homogéneo en cuanto a metas de trabajo. *“Los símbolos son portadores de sentido: ellos definen las cosas, establecen el contexto y la forma y sirven para crear la identidad individual y de grupo. Su utilización es importante porque todo lo que estructura, identifica y da sentido a una situación dada, también ejercerá la autoridad en esa situación”* (Abravanel, pág. 39)

La primera herramienta para empezar la construcción de una cultura de la organización es por medio de los símbolos, concepto que abarca varios aspectos, desde la historia, los mitos, logotipo, manuales, etc, todo aquello que dice algo y se relaciona con la organización, esto por consiguiente comenzará a edificar la cultura de la organización que a su vez influirá de la siguiente manera.

Influye sobre:

- *La voluntad
- *El grado de compromiso
- *La disponibilidad
- *Y el comportamiento de los actores que entran en juego en una organización

Determinan:

- *Su actuación
- *o su no actuación
- *o en su actuación relativa
- *o una actuación alternativa en función a los objetivos de una organización.

Lo que se pretende con el conocimiento de la cultura organizacional es lograr la unificación para caminar a la par; *"Una organización, para serlo, para estar plenamente articulada, necesita del consenso y compromiso de sus partes, áreas, secciones o departamentos, y de las personas que constituyen esas áreas o esas partes, pero no lo puede lograr porque hay muchos intereses, valores, costumbres y emociones diferentes, es decir, hay una multiplicidad de objetivos, algunos de los cuales pueden ser contrarios a los fines y metas de la organización."* (Pérez, 1998, pág. 16).

La investigación es de gran utilidad, para encontrar las pocas o muchas coincidencias que logren unificar a la organización hacia un mismo objetivo.

5.1.1 ORÍGENES DE SU ESTUDIO EN LAS ORGANIZACIONES

Los orígenes de la organización se pueden manejar a dos niveles, primero y el más importante es el económico, que es lo que impera en el mundo que se globaliza; las pequeñas empresas tienden a desaparecer y ser los grandes consorcios los que lleven la batuta, y eso todo enfocado a la productividad, y por eso con la idea de la economía, el aumento de la productividad es un factor que a cualquier empresa le interesa, por lo que el auge de la cultura organizacional toma fuerza. *"La cultura empresarial definen nuevas formas de diseño. Es otro cálculo económico del futuro, es otro tipo de management. Por primera vez, la cultura empresarial centra las posibilidades de éxito de la economía y de la empresa"* (Ruiz Olabuenaga, 1999, pág.211).

Si una organización se sincroniza de manera armónica por medio del factor humano, de los símbolos, el rescate y construcción de una cultura que unifique a una empresa con un fin común de funcionar bien, de mantenerse identificado y con un anhelo de pertenencia, de sociabilización y de integración a un grupo que responda con los mismos objetivos. La cultura es de gran ayuda para lograr los objetivos que a la organización le interese. Recordemos que cuando uno está bien, se lo transmite al otro y se trabaja en armonía. Es justamente lo que trata de capitalizar la cultura.

La cultura permea todo, desde el país en el que vivimos y hasta las organizaciones, en relación con esto se destaca el siguiente texto los orígenes de su estudio y su fin. *"La calidad de los bienes y servicios y eficacia y la eficiencia de los procesos de trabajo, ingredientes fundamentales cuando se accede a una situación de competencia extrema como a la que se estaba abriendo nuestro país. Se percibía también, el inicio de toda una época de transformaciones que tenían que ver básicamente con los procesos de trabajo, pero que implicaban profundamente los estilos de vida, las mentalidades y los hábitos de los mexicanos. Un cambio en los esquemas laborales podía afectar y repercutir en las representaciones y en las destrezas puestas en juego en el trabajo, lo cual a su vez podía ajustar o modificar ciertas actitudes, ritmos, relaciones, etc. que podían afectar la vida fuera de la organización."* (Pérez, 1998 pág.2).

Tomando como ejemplo a la globalización y como motor de la economía mundial, esto vino también trastocar la cultura mexicana. con las empresas multinacionales, que si bien crean fuentes de trabajo, así mismo crean una competencia sana con las compañías nacionales, lo que provoca una competencia que tiene que ser ganada con herramientas de excelencia productiva, y así integrar a la organización una forma más eficiente para competir al exterior.

Fortalecerse desde el interior, obtener la fuerza desde la propia cultura la cual en la mayoría de los casos ya existe, pero se tiene que estructurar, o ir creando a partir de la experiencia y de la historia, con el fin de obtener autenticidad que sirva como factor de competencia. Otro aspecto importante, es el hecho de detectar los problemas y utilizar a la comunicación para ayudar a resolverlos, porque seguramente estos problemas repercutirán en la productividad.

5.1.2 SENTIDO E IMPORTANCIA DE SU CONSIDERACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

El ser humano entre más avanza dentro de una sociedad contemporánea, no le interesa arriesgar, le interesa tener todo calculado con el fin de que se pierda lo menos posible y se gane más, prueba de ello es que los mercados, las monedas, la economía en el mundo, así como la información juegan un papel importante y que no exista una sorpresa o un riesgo que haga que la economía caiga, lo que provocará incertidumbre pero sobre todo pérdidas.

Bajo esta misma lógica opera la cultura organizacional dentro de la racionalización, ya que juega un papel importante, porque entre más se tengan documentado los casos, las reacciones, lo predecible, lo impredecible, lo contingente, el entorno, la imagen etc. mayores herramientas tendrá la empresa para responder a estos ataques y menor será la incertidumbre.

A partir de lo anterior se corrobora la importancia que tiene el estudio de la cultura dentro de la organización para no correr riesgos, en un mundo en donde se busca el orden y se huye al caos.

Orden	Caos
Efectividad	Impotencia
Eficiencia	Retroceso
Productividad	Esterilidad
Conocimiento	Ignorancia
Previsibilidad	Azar
Seguridad	Inestabilidad, Riesgo
Confort	Incomodidad
Organización	Fragmentación
Institucionalización	Capricho
Confianza	Intranquilidad

(Pérez, 1998, págs. 8 y 9)

La importancia de conocer la cultura de la organización es pieza clave, ya que influye en muchos aspectos que conforman a la organización, y que le conviene a la misma explotar, como es una buena imagen al interior y al exterior, una estructura sólida, una productividad basada en el compromiso de sus miembros etc.

El estudio de la cultura dentro de una organización, avanza y se ha comprobado que ayuda y da resultados concretos y positivos que influyen en la productividad. Lo que obviamente le interesa a cualquier empresa que quiera aumentar sus ganancias. En el caso de Yug, a lo largo de esta investigación ha demostrado que tiene serios problemas que repercuten finalmente en la productividad y por consiguiente en la cuestión económica hasta el grado de estar reestructurando todas las áreas para tratar de optimizar los recursos que tiene.

Es aquí en donde convergen las dos vertientes de este primer capítulo: A) por una parte la argumentación metodológica del campo de acción de la cultura organizacional, así como el estudio de las organizaciones. b) Y por la otra parte tenemos a la organización objeto de estudio (Editorial Yug), que a lo largo esta investigación ha demostrado deficiencias sustanciales, que serán presentadas de forma ordenada para después estructurarlas por medio de una sistematización, para concluir con una propuesta de intervención que tenga como objetivo por medio de la cultura organizacional, articular a la organización y así lograr su eficacia y eficiencia.

5.2 ÁMBITO, ELEMENTOS Y BENEFICIOS DE LA CULTURA

En este apartado se presenta a la organización a partir de sus características que conforman la cultura organizacional, con el fin de conocer las diferentes facetas que sirvan para tener un diagnóstico claro de las fortalezas y debilidades y así, dar paso a la sistematización.

PROPÓSITOS

Editorial Yug, surge con un propósito definido, "*Propósito o misión (definición): Identificar exactamente a dónde vamos, conocer y compartir el para qué último de la organización. Importancia: Identificación de la relevancia o trascendencia del trabajo diario. Orientar el esfuerzo cotidiano en una misma dirección, lo cual evita trabajos innecesarios y multiplica la energía (sinergia).*" (Pérez, 1998 pag. 24)

La misión se refiere a lo que la organización ofrece a la sociedad en este momento, en el caso de Yug, es el fomento de las tradiciones espirituales que le ayuden al ser humano en su desarrollo físico y mental. El propósito está claro y definido desde su fundación, porque estos principios, son los que la originan. El hecho que, la organización sea: casera y familiar, ha provocado que no se tengan manuales, ni formalizada la filosofía, sin embargo, las raíces en las que está solventada son sólidas, por el tipo de producto que vende, a continuación se hará un estudio detallado de su filosofía y el bagaje cultural que con lleva.

La filosofía de esta organización, se deja influenciar mucho de las filosofías orientales, específicamente de la India. Su logotipo es un "Om", el cual es el símbolo de la religión hinduista, y significa el sonido primordial, en cuanto a los valores universales que se encontraron en la filosofía, también son producto de la cultura hinduista y son las bases de esa religión.

Los fundadores influenciados por las filosofías orientales quisieron plasmarlo en la organización, con el fin de ampliar los horizontes en cuanto a conocimiento se refiere y provocar una nueva cultura tomando lo mejor del Oriente, se ha logrado, ya que es una fórmula que no se copió y que al mismo tiempo se adaptó a este país, logrando hasta el día de hoy no cambiar el giro y es la principal solvencia que tiene Yug.

En los inicios el entorno era adverso, ya que los temas que proponía Editorial Yug, no eran conocidos y se distorcionaban, lo que provocó años difíciles y no era una empresa rentable, pero el propósito de la organización era tan claro y los fundadores creían tanto en él, que se aferraron a su rentabilidad a largo plazo, la cual con el tiempo si fue exitosa.



5.2.1 COMPORTAMIENTO, ACTITUD Y VALORES

Editorial Yug, es una organización establecida a partir de las costumbres orientales, adaptada a este país, así como la difusión de filosofías universales que puedan ayudar a ampliar el horizonte de los seres humanos. Hasta este punto existe una congruencia, que ha logrado que la editorial se mantenga a pesar de que vivimos en un país en donde la lectura no es muy practicada. *"Los valores son conceptos que guían el comportamiento de los sujetos; por eso es fundamental importancia intervenir sobre estos principios básicos o reconocerlos, a fin de moldear la actitud y mejorar la disposición o voluntad de las personas, que se refleja en un comportamiento en función de los objetivos de una organización"* (Pérez, 1998, pág. 20).

La familia fundadora tiene muy claro el objetivo de la editorial porque lo comparte con su forma de vida y de pensar, y así lo traduce a la organización, sin embargo, esta claridad no se da de igual manera cuando los objetivos se transforman en planes de trabajo que otros integrantes de la organización deben de realizar, ya que no existe una inducción a la filosofía de la organización, ni manuales de procedimientos, todo se hace de manera informal, y los fundadores intuyen que los demás integrantes conocen y entienden esta filosofía de organización, pero no es así. Sin embargo, aunque existiera una inducción a la filosofía de la organización, no se sabe si todos los integrantes comulgarían con estas ideas, ya que la propuesta de Yug habla de temas innovadores desde el punto de vista costumbrista, como lo son: el naturismo, la reencarnación, otras deidades, etc. y se convierte en un choque cultural con una persona que ha vivido toda su vida bajo otros criterios. En consecuencia, dentro de editorial Yug existen dos grupos informales fuertemente marcados a partir de la ideología, como a continuación se explica.

La organización es un tanto compleja, por los temas que difunde y apoya, y no toda la gente que labora en la misma está involucrada, se percibe un ambiente en el que existen dos grupos informales, los que hacen su trabajo y tratan de no involucrarse con la filosofía y que es difícil que se interesen por lo relacionado con otras culturas, ya que tienen una ideología a partir de la costumbre, este grupo lo conforman principalmente: el departamento de contabilidad y administrativos en general.

El otro grupo lo conforman los dirigentes y algunos miembros que entraron a la organización precisamente por su bagaje cultural y afinidad con los temas, específicamente el departamento de producción, que les gusta y en ocasiones se identifican, y son estas cualidades las que les ayudan a elaborar su trabajo.

Estas diferencias entre un grupo y otro es muy marcada, aunque sin que existan problemas que vayan más allá de la ideología y creencias, ya que en general, impera el respeto. Estos dos grupos informales son perfectamente predecibles y comprensibles, si se toma en cuenta que las personas que conforma el grupo de no comulga con la ideas, no afecta su trabajo, ya que están en el área administrativa, así como se ha observado que entre más mecánico sea la función que las personas desempeñan, de esa misma forma son sus ideas.

El otro grupo que se interesa y tiene conocimientos sobre lo alternativo y filosófico ha estudiado y se ha preocupado por indagar en ese aspecto, y por esas cualidades es que contribuyen en la propuesta que Editorial Yug ofrece. Sin que un grupo sea mejor que el otro y viceversa.

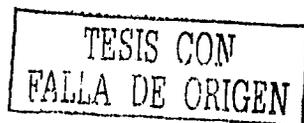
5.2.2 CONOCIMIENTO

El conocimiento es básico para el desarrollo de la organización así como para incrementar la experiencia y el conocimiento del personal. Este conocimiento se da de manera distinta según cada área; *"El conocimiento es el conjunto de habilidades, saberes y experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una empresa"* (Pérez, 1998, pag. 33).

Los dueños de la editorial tienen su forma peculiar de renovar su conocimiento y sus vínculos con las raíces que los impulsaron a fundar esta organización. Los dueños de la editorial cada año y medio, aproximadamente hacen un viaje a la India, recopilan ideas, proyectos y contratos nuevos, que ayudan a tener frescura en cuanto a los productos y se refresca también a la editorial, ya que si una organización surgió a partir de otros conceptos y no hay un vínculo nuevamente con esa ideología, la cultura de la organización puede cambiar, lo que no sucede con Yug, ya que este rito logra que a partir de este viaje el vínculo con el oriente siga vigente. Así como los conocimientos adquiridos, y las nuevas tendencias que tiene la cultura oriental que llegan a impactar a la nuestra unos años después.

Otro departamento primordial para cualquier organización y que no se puede descuidar mucho tiempo, es el de sistemas, ya que la tecnología avanza a una velocidad sorprendente, y si una organización no va de la mano con ella, se queda en el camino. En Editorial Yug, la forma en la que trabaja este departamento, es por medio de un externo, el cual tiene muchos conocimientos y aptitudes sobre los programas novedosos y es el que se encarga de capacitar a los demás empleados, y decide cuando cambiar la máquinas y los programas.

El departamento de contabilidad y administrativo, se renueva una o dos veces al año, cuando se contrata a un despacho de contabilidad, para que renueve la forma de trabajo, así como, actualice al personal en cuanto al cambio de disposiciones y leyes por parte del gobierno, en cuanto por ejemplo: IMSS, Hacienda etc.



En cuanto al departamento de producción, su manera de actualizar sus conocimiento es de forma autodidacta, ya que en este departamento laboran, un historiador, un filósofo, un licenciado en letras latinoamericanas, y lo que tienen en común estas personas es que se apasionan por la lectura y el conocimiento, como parte importante en su vida y que repercute de forma positiva en la organización, ya que ellos de manera independiente siempre están vinculados con el conocimiento.

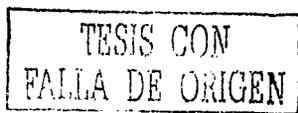
Así es como se obtiene y se renueva el conocimiento y las herramientas para trabajar de acuerdo a las exigencias del entorno, sin embargo, un aspecto que la organización no ha tomado en cuenta, es la integración de toda la organización con el pretexto de un conocimiento innovador que sea útil para todos. Como ya se describió anteriormente, el conocimiento se obtiene de distinta manera según las necesidades de cada departamento, pero muy segmentado, sería importante integrar a todos los miembros por un fin común, que podría ser el incremento de la confianza en su trabajo, por medio de la experiencia pero también hacer uso de la iniciativa.

5.2.3 CLARIDAD ORGANIZACIONAL

La claridad organizacional también puede ser entendida como la visión, es lo que espera la organización lograr a lo largo del tiempo y Yug pretende lograr la difusión de los temas antes mencionados, para crear una cultura del desarrollo del ser humano. *"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. Es una especie de control de una complejidad que inhibe, angustia y desestructura (ordenar y sistematizar el esfuerzo para evitar el desgaste y dispersión de la energía y por el contrario lograr su óptimo aprovechamiento)".* (Pérez. 1998, pag. 28)

La claridad organizacional o la visión que se tiene dentro de una organización para transmitirlo al exterior tiene que contar con todos los demás aspectos que conforman la cultura organizacional para que logre su cometido. Esto es: tener un propósito o misión clara, buenos canales de comunicación para poderlos transmitir a todos los miembros de la organización y eventualmente enfocarlos a que compartan esta claridad organizacional por medio del conocimiento de los valores que se quieren difundir, todo esto con ayuda de un liderazgo claro que ayude a cumplir la meta que repercutirá por último en la imagen interna y externa.

La visión que se fijó desde sus inicios es: *crear una conciencia cultural o espiritual en el ser humano, que lo ayude en su desarrollo integral.* Esta visión a largo plazo, dio resultado, ya que como se mencionaba anteriormente, en un principio fue difícil interesar al público en



estos temas, pero poco a poco esta visión se ha cumplido. Ya que en la actualidad la difusión de los temas esotéricos y orientales han tomado mucha fuerza en muchos sectores de la sociedad.

Muestra de ello, se encuentra en la demanda que existe actualmente por estos temas, en todas las librerías ya existe un apartado para los temas esotéricos, algo hace 30 años (en los inicios de Editorial Yug), no era posible, y las librerías eran resistente a apostar por este tipo de libros.

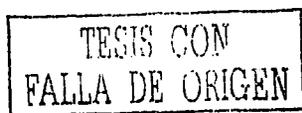
La visión que se tenía a largo plazo con la fundación de esta organización se ha cumplido en la medida en que el entorno a favorecido esta propuesta. Sin embargo, la editorial no ha sabido aprovechar el entorno positivo, ya que otras editoriales que no se especializaban por estos temas, al ver el interés del público, han dedicado mucho de su presupuesto a apoyar estos proyectos, y Yug, a pesar de ser pionera y especialista sigue funcionando casi como al principio.

5.2.4 COMUNICACIÓN

En cualquier organización la comunicación es de vital importancia para compartir objetivos que se conviertan en acciones con un fin determinado, la cohesión entre los miembros de la organización y sobre todo para hacerla funcionar, *"Es un instrumento que orienta una actuación o un comportamiento organizacional altamente efectivo. Con el fin de: Canalizar las acciones hacia el logro de objetivos. Cohesión-integración de la organización (cierta unidad de las aspiraciones/disminución de las tensiones). Supervivencia de la organización. Organizar las acciones en función del logro de objetivos."* (Pérez, 1998, pág. 45).

La comunicación en Editorial Yug se da de manera informal mediada verbalmente, no existen memorándums, oficios etc, como en otras organizaciones, no hay una estructura formal. Las cuatro direcciones que conforman la organización están a cargo de la familia fundadora, que entre ellos existe una buena comunicación, debido a que comparten los mismos objetivos y la información se da, encontrando el problema cuando la comunicación no se da entre los mando medios por ejemplo, entre la dirección de administración y producción hay una buena comunicación ya que se trata de una relación de hermanas, pero la comunicación de los mandos medios entre producción y contabilidad no es igual.

Los puntos claves son las gerencias, entre ellas existe buena comunicación, y los mensajes son lineales con sus subalternos dentro de su departamento, pero cuando la directora de una gerencia no está, el mando medio no tiene comunicación con otro mando medio de otro departamento.



Lo ideal dentro de la estructura comunicativa sería que todos los integrantes de la organización estuvieran vinculados por medio de la comunicación, que no hubiera nudos en los que se estancara la información, así correría la información adecuadamente, en el caso de Yug, sirve que entre las direcciones haya buena comunicación, sin embargo, y esta dirección a su vez da las órdenes dentro de su departamento, pero en ocasiones esta cabeza de dirección no se encuentra y hay confusión además de serios problemas de comunicación que repercuten en la producción.

Las gerencias se convierten en cuellos de botellas, las cuales tienen el control de toda la información y la última palabra sobre la toma de decisiones, y en ocasiones al no informar o delegar a otros miembros como los mandos medios, provoca problemas sobre todo en la toma de decisiones rápidas y en la producción cuando la figura de la gerencia no se encuentra en la organización.

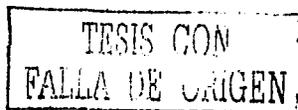
La comunicación se da de manera segmentada y no abarca a toda la organización, no es un elemento integrador y de cohesión, otra similitud de la forma como se obtiene el conocimiento, de manera aislada y sin un fin en común, estos dos aspectos de la organización se deben tomar en cuenta al momento de las propuestas de intervención, que se presentará más adelante.

5.2.5 LIDERAZGO

Después de analizar la forma como se maneja formalmente e informalmente el liderazgo, se entiende que: *"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, pág. 36).

En sus inicios el fundador el Doctor Luis Muñiz, era el líder ya que era que dictaba el rumbo que tomaba la organización, y eso fue durante muchos años, pero, los hijos lo han relevado, estos han tomado las riendas de la organización en un 90%, sin embargo, lo que se ha provocado con esto es que todos son líderes y mandan, este panorama muestra un descontrol en los miembros de la organización.

A pesar de que formalmente cada gerencia está manejada por una hija y que entre ellos existe buena comunicación, cuando uno de ellos se ausenta el otro tiene todas las facultades para tomar decisiones aunque no sea su tarea, esto en consecuencia, se duplican las tareas, demasiados criterios o instrucciones contrarias, y las personas no ven a un líder único.



El fundador de la editorial es un símbolo para la organización, a pesar de que en la actualidad ha delegado mucho del trabajo a sus hijos, el sigue siendo una figura importante, el líder moral.

Muestra de esto es el hecho que en una de las oficinas principales de la editorial hay una pintura de él, que simboliza la cabeza de la organización. Otro aspecto que esta investigación encontró al realizar entrevistas es que los miembros de la organización que llevan muchos años laborando en ella, no encuentran actualmente la figura de un líder y consideran que todos mandan y ese aspecto afecta a la productividad de la editorial, sin embargo, aseguran que cuando el doctor estaba al frente eso no sucedía.

5.2.6 FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y RETOS.

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
<p>*La principal fortaleza que presenta esta organización es la delimitación de su producto, el bagaje cultural que ofrece a los lectores que gustan de estos temas, y que no se encuentra de manera seria en el mercado del esoterismo.</p> <p>*Pionera en México en editar temas esotéricos.</p> <p>*Ofrece productos alternativos que importa directamente de India y Estados Unidos y que no se encuentran fácilmente en nuestro país.</p> <p>*Similitud de Ideas con los fundadores (creen 100% en los productos que ofrecen).</p> <p>*La familia que creó esta editorial es la misma que la ha administrado desde sus inicios hasta la actualidad.</p> <p>*Debido al interés del ser humano por conocer otras culturas e ideas, el auge de los temas que la editorial propone, en la actualidad son aceptados, a lo que podemos decir que tiene un entorno favorable.</p>	<p>*Errores significativos en el proceso de producción debido a la nula inducción y capacitación, así como sociabilización a la filosofía de la organización.</p> <p>*Baja productividad y pérdidas económicas.</p> <p>*Desmotivación y descontento de algunos miembros de la organización al estar relacionados en atrasos excesivos y duplicidad de tareas a consecuencia de la falta de comunicación y la falta del eslavón comunicativo en el proceso de producción.</p> <p>*No responde rápidamente al entorno a pesar de que en la actualidad los libros de contenidos esotéricos y alternativos tienen mucho auge y la especialización de su producto podría traerle grandes beneficios.</p> <p>*No existe un elemento que unifique a los tres subgrupos que se presentan claramente en la editorial Yug, lo que provoca que los proyectos sean muy diferentes y que cada uno tenga proyectos diferentes, sin existir un hilo conductor fuerte que los una.</p>

OPORTUNIDADES	RETOS
<p>*La principal oportunidad que en la actualidad tiene la editorial es el hecho que los temas que difunde son de mucho interés y los mercados se están abriendo a la difusión de estos proyectos.</p>	<p>*A partir de la aceptación que los temas esotéricos han tenido, se puede acceder a nuevos mercados y por consecuencia crecer al interior</p>

5.3 ANÁLISIS DE LAS SUBCULTURAS

El objetivo de este análisis, es saber cuales son las subculturas para conocer en donde están los problemas, ya que en la organización coexisten varios proyectos de organización que se dividen en las diferentes subculturas que hay, y al conocerlas y saber como operan, esta información servirá para integrarlas en un proyecto común.

Toda organización está integrada por un mosaico de subculturas que la distinguen, en el caso de Editorial Yug, se han detectado que existen tres claros subgrupos que operan de manera diferente y que tal vez esas diferencias que no se han tomado en cuenta hace que la organización sea disfuncional, a continuación se presentan las características de cada uno de estos subgrupos.

5.3.1 FAMILIA FUNDADORA

Como se ha mencionado a lo largo de toda esta investigación, esta organización es una empresa familiar en la que interviene un matrimonio y dos hijas, los cuales todos tienen cargos formales dentro de la organización y manejan las decisiones de Yug. El número de integrantes de este subgrupo es de 4 personas.

Coinciden con la filosofía y han mantenido desde sus inicios el mismo objetivo, conocen bien y practican los objetivos, misión y visión de la organización así como tienen el mismo proyecto de empresa.

En cuanto a las diferencias tienen distintos criterios para trabajar, prioridades diferentes y en ocasiones no coinciden en horarios. Lo referente a su proyecto dentro de la empresa es mantenerse en el mercado, conservar la propuesta editorial por medio de un buen nivel de producción que les ayude a crecer.



Los logros que han tenido como organización y como familia, consisten en haberse mantenido estos últimos 30 años con muchos esfuerzos y sobre todo con pocas ganancias, en un principio porque el entorno no era favorable y en la actualidad porque su funcionamiento al interior es deficiente.

En cuanto a sus errores, esa forma de operar todos juntos, ha provocado que todos tomen decisiones y existan un liderazgo confuso que se traduce en problemas internos en la organización, otro problema se encuentra, en al estar unidos y tener clara la filosofía de la organización, así como los proyectos que se desean lograr, se olvidan de integrar a los demás miembros en esta dinámica para trabajar ordenadamente.

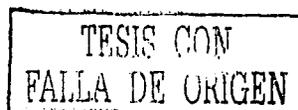
¿Cómo se relaciona este grupo?

Se trata de un grupo primario, ya que entre ellos existe un lazo familiar que los une, así como sentimientos de padres a hijos y viceversa, tal vez de esa relación se pueda desprender parte de la problemática que existe, debido a que el dueño tiene al frente de las direcciones operativas a sus dos hijas, pero por ser sus hijas, no les exige ni horario, ni resultados claros.

La forma de operar se basa en una junta semanal en la que se reúnen los cuatro miembros de esta subcultura y en la que discuten los problemas y proyectos, pero no se responsabiliza formalmente a cada persona de una tarea en específico, ya que de estar ausente alguno de estos miembros cualquiera de los otros tres, tiene la facultad de tomar a su cargo la tarea.

En cuanto a la esposa del dueño, formalmente no tiene ningún cargo, sin embargo, toma decisiones de cualquier proceso y toma a su cargo las tareas que le interesan, esto tiene como consecuencia que no se supervise lo que ella hace y no se delimite, y se sobre entiende que si esta persona está dando una orden, es porque se le tiene que hacer caso, sin embargo, también se ausenta días enteros de la organización, y esas tareas que tenía a su cargo se quedan estancadas, y cuando alguna de sus hijas retoma la supervisión de dichas tareas, se vuelve a empezar. Esto provoca retrasos y duplicidad de funciones.

En cuanto al dueño de la organización, se dedica a dar las órdenes a sus hijas, pero no supervisa personalmente las tareas ni exige resultados producto de sus órdenes, muestra de ellos es que la manera como se relaciona con la organización es únicamente a través de sus hijas. Es aquí en donde se encuentra el vínculo que existe entre la hija que coordina el área de producción con el corrector de estilo que maneja todo el departamento, y el dueño no le dice nada, porque la hija siempre intercede por él. Sus decisiones son a partir de lo que las hijas perciben y desean.



En cuanto a la hija mayor, lleva todo lo que tiene que ver con la administración, pero debido a que estas personas tienen otro negocio, se revuelven las órdenes y las tareas de la editorial con el otro negocio, lo que provoca que exista una confusión en lo que se debe hacer, así como su manera de trabajar es muy segmentada, no sigue, ni supervisa un proceso, hasta que éste se complica y causa un gasto para la organización.

Como se puede observar este grupo o subcultura opera de la misma forma que una familia dentro de su hogar, olvidándose que se trata de una empresa a la que se debe supervisar oportunamente y tener claras y específicas las tareas que se deben llevar a cabo, así como tener horarios establecidos y pactados para no caer en el desorden. Así mismo, es importante que este grupo tome conciencia de que no están solos y que su organización funciona con ayuda de otros 25 miembros a los que se debe tomar en cuenta.

5.3.2 DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

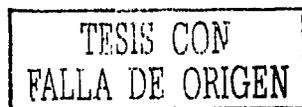
Este departamento es el encargado de la producción de los libros, y por su afinidad con las letras, los temas esotéricos y afines, fueron reclutados y laboran para este fin, sus características los hacen estar unidos y formar este segundo subgrupo, y aunque tienen muchas similitudes con el primero, el hecho de no ser parte de los dueños, los hace diferentes. El número de integrantes de este subgrupo es de 6 personas.

Coinciden con la filosofía de la organización y con las ideas que difunde, les gusta el medio de las letras y las ideas, les interesan los temas que la editorial (por medio de sus libros) difunde, consideran que son alternativas positivas.

En cuanto a las diferencias existen diferentes estilos para corregir los textos, no todos cuentan con las mismas herramientas tecnológicas para trabajar ya que de los seis miembros dos comparten una computadora. La opinión individual no cuenta de la misma forma, como ya se explicaba a lo largo de esta investigación.

Su proyecto es hacer libros y artículos con los temas que les gusta para que se difundan, y también ser reconocidos por sus logros personales en el exterior, su objetivo lo cumplen en el sentido de que se les publica y por las regalías se les paga extra y obtienen un reconocimiento, pero para lograr que un proyecto culmine es mucho trabajo y retrasos absurdos, o que provoca mucho desánimo.

De los seis miembros que conforman esta subcultura, sólo uno de ellos no tiene la formación académica que se requiere para ser parte de este grupo, debido a que se trata de el formador



el cual basa su conocimiento en la experiencia de 30 años de labor dentro de la organización, los demás cuentan con una formación vasta culturalmente hablando.

En cuanto a la manera de como se relacionan se puede decir que dentro de esta subcultura se distinguen dos grupos, uno de ellos lo conforman el formador y el corrector de estilo, su unión se debe a que no están de acuerdo con el líder que tiene bajo su control todos los procesos, consideran que no los reconocen lo suficiente y que no se les da el mismo trato, así como, conocen de manera general los proyectos que el departamento tiene, pero no son tomados en cuenta con referencia a participar dentro del Consejo Editorial.

El otro grupo se considera primario, debido a que los conforman la Directora y el corrector principal, tienen una relación de amistad y se apoyan mutuamente, la primera necesita de alguien que supervise los proyectos y el corrector asume el liderazgo formal así como, el poder, al convertirse en cuello de botella. Ella necesita que le otorguen el poder y ella necesita a alguien que le de seguridad para enfrentar al departamento.

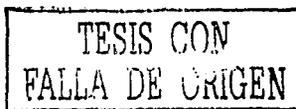
En cuanto a los otros dos miembros restantes tienen poco tiempo en la organización y todavía no se relacionan informalmente con sus demás compañeros.

5.3.3 GRUPO ADMINISTRATIVO

Este último subgrupo lo conforman aquellos que tienen una tarea administrativa y que no tienen que ver con la producción, y lo que unifica a este grupo es que no comulgan con las ideas que difunde la editorial, ya que su trabajo no requiere de mayor conocimiento que lo administrativo y no forman parte de los proyectos o la elaboración de ellos. En este grupo se puede encontrar a los contadores, secretarías, choferes etc. El número de integrantes de este subgrupo es de 19 personas.

No coinciden con la filosofía de la organización, no creen en lo que la organización produce y ofrece, no les interesa leer los libros que la editorial produce. En cuanto a las diferencias entre ellos, se llevan muy bien y su relación traspasa el espacio de la organización, pero no se ponen de acuerdo para trabajar en equipo, no hay solidaridad cuando surge un problema.

El proyecto de este subgrupo consiste en hacer los trabajos administrativos que se les pide, cumplir con su horario y trabajar por un sueldo, sin sentir necesidad de involucrarse con la organización a la que pertenecen y su objetivo se logra porque trabajan sin que nadie les exija y no exista una disciplina y un compromiso a partir de una formalización.



5.4 PLATAFORMA ESTRATÉGICA

La estrategia no puede ser únicamente comunicativa (primero hay que tomar acciones), pero se deben primero hechos prácticos, coordinación e integración, para lograr una buena estrategia comunicativa que responda a los retos externos que tiene la organización.

Se debe ganar en fortaleza y eficacia interna que se refleje al exterior, para lo cual, primero se deben resolver los problemas urgentes para evitar que se quiebre el proyecto a futuro. La manera de enfrentar los problemas es por medio de una cultura organizacional fuerte y procesos comunicativos fuertes, no se puede cambiar drásticamente, se debe negociar con el pasado, rescatar las fortalezas y corregir las deficiencias.

La planeación estratégica se debe basar a corto, mediano y largo plazo, en el caso del último se debe tomar en cuenta la visión que la organización tiene. En cuanto al plan interno se debe atacar lo inmediato, mediano y largo plazo, así como, generar productos comunicativos que sirvan de canales prácticos que ayuden a la solución de los problemas.

Lo referente al plan externo igualmente se debe seguir la misma lógica, lo inmediato, lo mediano y lo que se pretende lograr a largo plazo, utilizando como patrón la visión formal que tiene la organización.

Existen dos proyectos de organización, el real y el ideal, la manera de empatar esos dos proyectos, es por la vía comunicativa de integración de las culturas, lo que no significa homogenizar criterios, lo que provoca una cultura pobre, lo que se debe tener claro, es que entre más heterogénea sea la cultura que impera en la organización, mayor riqueza cultural tiene ésta.

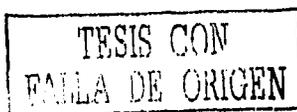
Se debe diferenciar, conocer, reconocer y respetar las diferencias, pero siempre con el fin de integrarlas en un proyecto en común. La plataforma estratégica es la solución al problema detectado, de donde se parte para solucionar los problemas.

5.4.1 PLAN INTERNO

A continuación se presenta el plan interno construido con base en los problemas detectados y teniendo como base, lo urgente, mediano y a largo plazo, así como sucesivamente se explica la manera de desarrollarlo.



<p align="center">Problema general</p> <p align="center">Baja productividad de libros en Editorial Yug</p>	<p align="center">Objetivo general</p> <p>Optimizar los recursos con que cuenta Editorial Yug por medio de la comunicación para elevar la productividad</p>
<p align="center">Problema específico 1</p> <p>Errores significativos en el proceso de productividad debido a la nula inducción y capacitación, así como sociabilización a la filosofía de la organización.</p>	<p align="center">Objetivo específico 1.1</p> <p>Elaborar un manual de inducción y sociabilización a la cultura de la organización dependiendo del área.</p>
<p align="center">Problema •2</p> <p>Existe un cuello de botella, se trata de un mando medio que concentra la información no la proporciona como insumo de trabajo, así como un liderazgo compartido que no recae responsablemente en una sola persona.</p>	<p align="center">Objetivo específico 1.2</p> <p>Desarrollar una calendarización de cada proyecto con el fin de que la información y el tiempo pactado llegue y se cumpla a todos los niveles.</p>
<p align="center">Problema •3</p> <p>No existen canales comunicativos adecuados, lo que provoca incertidumbre Hay un desorden porque 4 personas son dueñas y tienen los mismos derechos y mandan, lo que provoca en ocasiones confusiones debido a que no están formalizados los procesos</p>	<p align="center">Objetivo específico 1.3</p> <p>Formalizar las tareas específicas que cada miembro debe cumplir , así como especificar los tiempos en se debe desarrollar esas tareas.</p>
<p align="center">Problema •4</p> <p>No existe un elemento que unifique a los tres subgrupos que se presentan claramente en la Editorial Yug, lo que provoca que cada uno tenga proyectos diferentes, sin existir un hilo conductor fuerte que los una.</p>	<p align="center">Objetivo específico 1.4</p> <p>Elaborar y realizar una campaña que unifique y exalte los valores que promueve la editorial</p>



5.4.2 POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

Una vez que se tienen los objetivos que se pretenden poner en práctica por medio de acciones concretas, es en donde entran las políticas de comunicación, el ¿cómo se van a realizar esos objetivos?

Con el fin de seguir con la lógica de la esquematización, a cada objetivo le corresponde una política comunicativa con el objeto de que ningún problema no sea abarcado en esta estrategia comunicativa.

OBJETIVOS	POLITICAS DE COMUNICACIÓN
<p>Objetivo específico 1.1 Elaborar un manual de inducción y sociabilización a la cultura de la organización dependiendo del área.</p>	<p>Recopilar información, así como investigar paso a paso el procedimiento de trabajo y funcionamiento de la editorial para compactarla en manuales.</p>
<p>Objetivo específico 1.2 Desarrollar una calendarización de cada proyecto con el fin de que la información y el tiempo pactado llegue y se cumpla a todos los niveles.</p>	<p>Por medio de juntas por proyecto de todo el departamento en los que todos se involucren y respondan en una calendarización real.</p>
<p>Objetivo específico 1.3 Formalizar las tareas específicas que cada miembro debe cumplir, así como especificar los tiempos en se debe desarrollar esas tareas.</p>	<p>Tener claro cuales son las funciones que cada miembro debe cumplir por medio de un documento que sea elaborado a partir de la interacción con la persona.</p>
<p>Objetivo específico 1.4 Elaborar y realizar una campaña que unifique y exalte los valores que promueve la editorial</p>	<p>Promover dinámicas de grupos con el fin de integrar a todos los miembros y teniendo los temas que identifican a la organización.</p>

5.4.3 VOCABULARIO RECTOR

Una organización desarticulada en su estructura necesita un concepto unificador para lo cual se hará uso de un lema que será una herramienta para empezar a darle articulación a Editorial Yug, y después se presentará un esquema con el vocabulario que se pretende destacar en esta propuesta de intervención con el fin de articular a los tres subgrupos que existen en esta organización por medio de la comunicación como mediadora

LEMA: Unificar esfuerzos para estar a la vanguardia en el campo esotérico



Es importante resaltar que la palabra que tiene que imperar dentro del vocabulario rector es. UNIFICAR, ya que los problemas que se derivan del funcionamiento tienen que ver con los diferentes criterios. También se tiene que fomentar los conceptos que aparecen en cada una de las esferas que abarcan la organización. Así como explicar a todos los miembros el significado de la palabra Yug.

5.4.4 PROGRAMAS ESPECIFICOS

Se presentará un cuadro con las acciones comunicativas que se utilizarán para llevar a cabo los objetivos de esta propuesta de intervención.

Repertorio de dispositivos y procesos de comunicación*

Tipo de dispositivo	Función del flujo de mensajes	Red comunicativa	Tácticas y mecanismos
-Diálogo interpersonal -Interacción grupal	-Informar -Persuadir -Participar -Estimular -Asesorar -Integrar -Regular	-Formal -Informal	-Entrevistas -Charla informal -Juntas de trabajo -Manuales operativos

*(Aragón Monroy en Pérez, 1998 pág.85)

Los programas específicos que se pretenden implementar y con el proceso de comunicación que se seguirá tomando como base el cuadro anterior.

Programa esp. 1	Tipo de dispositivo	Función del flujo	Red comunicativa	Tácticas y mecanismos
Recopilar información formal, así como investigar paso a paso el procedimiento de trabajo y funcionamiento, para compactarla en manuales de inducción, sociabilización, y procedimientos.	Diálogo interpersonal	-Informar -Persuadir -Participar -Estimular	-Formal -Informal	-Manuales operativos
	Interacción grupal	-Asesorar -Integrar -Regular		
Programa esp. 2	Tipo de dispositivo	Función del flujo	Red comunicativa	Tácticas y mecanismos
Juntas por proyecto y mensuales del depto de producción con el fin de que todos tengan la información, se involucren y respondan en una calendarización real.	Diálogo interpersonal	-Informar -Persuadir -Participar -Estimular	-Formal -Informal	-Charla informal -Juntas de trabajo -Manuales operativos
	Interacción grupal	-Asesorar -Integrar -Regular		
Programa esp. 3	Tipo de dispositivo	Función del flujo	Red comunicativa	Tácticas y mecanismos
Tener claro cuales son las funciones que cada miembro debe cumplir por medio de un documento que sea elaborado a partir de la interacción con la persona.	Diálogo interpersonal	-Informar -Estimular -Asesorar -Integrar -Regular	-Formal -Informal	-Entrevistas -Manuales operativos
Programa esp. 4	Tipo de dispositivo	Función del flujo	Red comunicativa	Tácticas y mecanismos
Promover dinámicas de grupos con el fin de integrar a todos los miembros y teniendo los temas que identifican a la organización.	Interacción grupal	-Informar -Persuadir -Participar -Estimular -Asesorar -Integrar	-Formal -Informal	-Charla informal

5.4.5 PLAN EXTERNO

Una vez integradas las subculturas y al lograrse un cultura organizacional fuerte, esa fortaleza debe de expandirse al exterior, por medio de un plan externo que tome como referencia a la visión que tiene la organización.

Nuestra visión

Ser una empresa en constante expansión comprometida con el desarrollo integral del individuo, con presencia a nivel nacional e internacional, y reconocimiento en el campo esotérico y alternativo de la salud. Caracterizada por la excelencia, profesionalismo y calidez en los servicios prestados y en los productos que elabora.

Logrando todo esto a través de una dirección clara enfocada a nuevos mercados y productos y con un personal altamente calificado utilizando la tecnología apropiada dentro de un ambiente armónico.

A partir de la visión que tiene la organización se realizó el plan externo.

PLAN EXTERNO

INMEDIATO	Conservar a los clientes que se tienen, basados en la excelencia, profesionalismo y calidez en los servicios prestados y en los productos que se elaboran.
MEDIATO	A partir de los nuevos productos y el buen trato a los clientes, llegar a nuevos mercados.
LARGO PLAZO	Una vez que se llegó a nuevos mercados, eso garantiza la expansión de la organización a nivel nacional e internacional por medio de sus productos y al mismo tiempo hace forzoso el crecimiento al interior.

Este plan externo depende en gran medida que la organización se fortalezca al interior y pueda responder favorablemente a los retos externos y entre más eficiente sea al interior, mayor capacidad de respuesta tendrá al exterior.

Esta propuesta engloba los cinco capítulos que se han trabajado, en la medida que la organización empate el funcionamiento real con el formal con fines prácticos para eficientar los procesos, utilizando a la comunicación como elemento mediador para la solución de los problemas internos, en esa medida podrá responder eficientemente a su entorno y de esa manera se cumplirá el proyecto de empresa externo, pero de no ser así, se presentan a continuación los diferentes escenarios que podría enfrentar la organización.

5.5 POSIBLES ESCENARIOS

A partir de la revisión de la historia y el desarrollo que la organización objeto de estudio ha tenido, así como toda la investigación que se realizó, basamos la construcción de los posibles escenarios que podría enfrentar Editorial Yug.

En el pasado, la producción era mayor y su eficiencia era mejor, en la actualidad la productividad ha bajado considerablemente, de seguir presentándose los problemas de operatividad, se vislumbra que la organización se conformará con ser una distribuidora de libros de otras editoriales, así como de productos que importa.

Ya que su casi nula producción, no podrá representar la línea que en el pasado era la mayor fortaleza y al no tener que ofrecer al exterior, se conformará con distribuir otros productos. Tendrá que despedir a ciertos miembros que no le son productivos y que en el presente le causan pérdidas a la organización más que beneficios.

El otro panorama, es más positivo, si los dirigentes toman en cuenta los errores que se cometen en el presente y los corrigen con el fin de incrementar la productividad y eficientar todos los procesos con el objetivo de fortalecerse al interior, para salir finalmente a un entorno que presenta muchas oportunidades a los productos alternativos, como resultado de una sociedad cambiante que se preocupa por la parte integral del ser humano.

Si sabe aprovechar sus fortalezas y su experiencia para entrar a otros mercados logrará así expandirse al exterior, y así como crecer internamente.

En cuanto al escenario más negativo, la desaparición de la organización, éste no se contempla debido a que se y tiene el antecedente de que en un principio la organización no era rentable y los dueños la subsidiaban con el fin de defender el objetivo de la empresa, así que en el presente, cuando existe una buena aceptación a los temas que la editorial difunde, esto ayuda a que se siga conservando, aún cuando sólo se dedique a distribuir los materiales de empresas extranjeras.

Estos tres posibles escenarios se contruyeron a partir de la investigación que se realizó a lo largo de los cinco capítulos, desde cinco diferentes enfoques, análisis del entorno organizacional, la estructura formal, el funcionamiento real, la comunicación dentro de la organización y así como un diagnóstico comunicativo y una propuesta estratégica de comunicación, para por último dar paso a las conclusiones finales.

CONCLUSIONES FINALES

Se destaca que Editorial Yug es un sistema abierto, el cual necesita insumos para transformarlos en un producto que finalmente se ofrece al exterior y por consiguiente se interactúa constantemente con el entorno, por medio de fronteras. Al analizar el proceso productivo, se observó que los miembros cumplen con una tarea específica establecida por la división del trabajo y coordinada por un líder con un fin común.

El impacto que tiene la relación de la organización con el entorno, lo etiqueta como un ambiente hostil debido a que la competencia en el mercado es desleal, se desenvuelve en un ambiente turbulento, ya que la industria editorial en general está descuidada, falta de interés por apoyarla, así como la poca cultura que existe en nuestro país por la lectura en general, el grado de competencia se da en circunstancias desiguales, ya que los grandes consorcios editoriales con su gran producción abarcan los aparadores de las tiendas o librerías, lo que provoca un esfuerzo mayor para lograr la exhibición y venta de los libros de editoriales pequeñas. Lo anterior fuerza a la organización a mantenerse integrada con su entorno para no perder la poca presencia que tiene en el mercado.

Esto lleva de manera positiva a que la organización busque sus propias oportunidades para mantenerse en el mercado, éstas se dan, al dejar los libros a consignación en las librerías y también han tomado en cuenta a la tiendas naturistas como un buen punto de venta. Pero, también surgen obstáculos y problemas que se presentan cuando las pocas editoriales pequeñas como la estudiada están en peligro de desaparecer. Esta problemática nos remite al pasado, en el sentido de que Editorial Yug fue pionera al editar libros de corte esotérico y que no supo aprovechar esa fortaleza, así como el interés reciente por esos temas, lo que otras editoriales si supieron capitalizar y crecieron satisfactoriamente, y Yug se quedó estancada, lo que nos habla de que su grado de contingencia, en cuanto a la respuesta que tiene la organización a su entorno se da de manera lenta.

Una vez analizada la relación que tiene la organización con el entorno, el estudio se aboca a conocer a la organización a partir de su plano formal, el deber ser, para lo cual se utilizaron los documentos formales con lo que se cuenta como: organigrama y filosofía. En el caso de Editorial Yug por su carácter de organización familiar se encontró que casi no tiene formalizados sus procesos, únicamente cuenta con el organigrama, la filosofía (misión, visión y valores), y el objetivo. Es en este aspecto en donde se encuentra la primera discrepancia, ya que no existe empatía entre los objetivos que tiene la organización y los demás miembros, así como, la filosofía solo la conocen los dueños, y es aquí en donde comienzan las diferencias.

Esto lleva a analizar el desarrollo de la definición de funciones a nivel formal, se observó que no existe un manual de métodos y procedimientos oficial. Así mismo, se apreció que la organización es poco estructurada por carecer de dichos documentos, además de contar con una autoridad flexible. Los estilos gerenciales están confusos, debido a que los dueños, conformados por 4 personas, tienen las mismas facultades, lo que provoca el desconocimiento de los empleados de la estructura formal así como del organigrama.

También se comprobó que no existe un plan de reclutamiento, capacitación y motivación a nivel formal. En este sentido es pertinente señalar que existe una paradoja, por una parte en el pasado la producción era mayor con menos empleados y en la actualidad cuando el número de personas se incrementó, la producción disminuye.

Es aquí, en donde existe una incongruencia entre lo formal y lo real, esto da la pauta para analizar a los actores, que por medio de ellos se logra el objetivo de una organización y aunque lo establecido formalmente exista, puede variar entre el decir y el hacer.

Para el análisis del actor, primeramente se comparó el flujograma ideal con el real, encontrándose diferencias entre ambos, y siendo algunos de los actores que forman parte en el proceso de producción, los que intervienen de manera irresponsable en el proceso de acuerdo con sus intereses personales por encima del objetivo común.

En el caso particular del departamento de producción, en donde se localizó el problema de baja productividad con base en la comparación con años anteriores, se detectó que la Directora de producción y dueña, se encuentra poco tiempo en la organización y delega la supervisión, y coordinación a el Corrector de estilo, el cual no permite que el flujograma ideal se siga, ya que el proceso no puede seguir su cause normal, tiene que regresar a sus manos y supervisar cada paso. lo que provoca un atraso considerable en el proceso y un descuido de su parte por otras tareas que le corresponden, con esto el atraso se vuelve doble.

En el análisis de comportamiento y habilidades según el tipo de personalidad se detectó que existe cuatro elemento de seis, tienen el tipo de personalidad analítica esto tiene como consecuencia que existan muchas ideas y poca operatividad, no se toman decisiones rápidas y prácticas, lo que aprovecha el corrector, quien ejerce el poder y no respeta la estructura formal, es un individuo con perfil maquiavélico, pasa por encima de los procedimientos, aprovecha su conocimiento y experiencia para tomar ventaja, utiliza la información como instrumento de control y toma de decisiones, es el líder del grupo, junto a la Directora con la que mantiene relaciones de carácter personal, y emocional, lo que los convierte en un

grupo primario sólido y que no permite la inclusión de otros, coinciden en su lucha y se apoyan mutuamente para lograr sus objetivos personales, la Directora tiene el poder formal y lo delega y el corrector por medio de esa relación ejerce el poder real.

El poder que se establece entre los actores les permite negociar para el logro de sus objetivos, por un lado el Corrector está a la ofensiva con sus demás compañeros y con la Directora se muestra muy amable para mantener su puesto y legitimar su autoridad. En cuanto a los demás actores, todos cuentan con un margen de libertad que utilizan para beneficio personal y si el Corrector no los deja trabajar adecuadamente, ellos tienen su estrategia de evadir sus responsabilidades. Con esto se puede observar que los miembros de la organización involucrados en el problema tienen diferentes percepciones de la misma, por tal motivo se incorpora a la investigación la comunicación con un papel decisivo.

En sentido estricto, sin la comunicación no hay organización, es por medio de su función mediadora que se puede tener una organización habitable, ya que es indispensable para lograr mejores resultados entre el bienestar de los miembros y por consiguiente corregir los problemas de productividad.

Para lograr acuerdos, integrar y conciliar diferencias, la comunicación trabaja con los actores, pero también a nivel macro, ya que para cumplir el objetivo de la organización, es necesario acciones coherentes, sin imposiciones, aparece la acción comunicativa. Por medio de la comunicación, se identifican las diferencias y similitudes para lograr un ajuste, es através de ésta, de sus representaciones y percepciones que se logra un fin común, a partir de la comunicación se puede inferir en la voluntad del otro y por medio de estas acciones lograr empatar el proceso real con el proceso ideal.

Al volver a nuestro objeto de estudio, se observa que existen problemas comunicativos que han derivado en la baja productividad de Editorial Yug. Hace aproximadamente cinco años se contrató a otro corrector de estilo, con el fin de que sirviera de apoyo al corrector principal, ya que éste se quejaba del exceso de trabajo, el resultado fue inverso, ya que el corrector principal congeló el trabajo de su ayudante y lo ha mantenido haciendo tareas insignificantes y utiliza la misma táctica con los demás compañeros.

Por lo anterior, se puede afirmar que utiliza la información como instrumento de poder y genera un cuello de botella, obstruye el flujo de información y la maneja según sus intereses, y logra con esto una estrategia ganadora.

Cuando se realizó el análisis de la entrevista semi dirigida, y como parte importante del problema se le pidió la entrevista a lo cual se negó una y otra vez, lo que nos arroja el dato de que se trata de una persona poco accesible.

El objetivo de las entrevistas fue básicamente destacar las diferencias entre ellos, a partir de la percepción personal que cada uno puede tener en relación al problema medido, pero también de la organización en si. Es en este punto en donde la acción comunicativa toma importancia como herramienta para el logro de soluciones a partir de la planeación y elaboración de una estrategia comunicativa.

Después de haber estudiado a la organización y su relación que guarda con su entorno, la estructura formal, las relaciones internas y su estructura comunicativa, se puede afirmar que se cuenta con los elementos necesarios para hablar de la cultura de la organización.

Cuando se habla de la cultura de un país o de una comunidad, es necesario remitirse a su pasado (historia), a las relaciones que guarda con sus vecinos (entorno), sus leyes (parte formal), las conductas que los distinguen (estructura real) y los conflictos que tienen (comunicación), a partir de estas características se construye una definición de cultura.

De la misma forma, el armado de esta investigación llega a su punto final, con la conformación de la cultura de la organización. La cual se construye como se destacaba anteriormente, por la importancia de albergar las diferencias de sus miembros a partir de su cultura personal, percepciones, representaciones y motivaciones con el fin de hacerlos compatibles con los objetivos de la organización.

Esto se logra bajo un proceso de enculturación teniendo como mediadora a la cultura organizacional a partir de sus valores, visión, misión, ideología, liderazgo. En Editorial Yug, el tótem (ese símbolo que distingue a una tribu), en este caso a una organización, está muy presente y existe un gran respeto hacia el fundador de la organización, pero al haber delegado la dirección general a sus hijas, los miembros de la organización no encuentran la misma continuidad en esta la generación.

Otro aspecto relevante, lo constituye la identificación de las subculturas que existen en la organización y a partir de ahí, señalar las coincidencias y diferencias, para que agrupadas, muestren el camino hacia los principales problemas que afectan a la organización y de esta manera proponer medidas coherentes que ayuden a solucionar los problemas reales, a partir de un estudio en el que se tomaron muchos aspectos en cuenta.

La propuesta se hace a dos niveles, para resolver el problema y para atacar las causas, también se ordena en tiempos; lo urgente, lo importante y lo esencial. Se plantea un ideal de tiempo (visión) en que se pretende implementar y por supuesto, la prioridad es lo urgente, después lo importante y por último, lo esencial

La elaboración de la estrategia comunicativa que comprender de; un plan, programa y producto comunicativo para cada caso, se elaboró a partir de los siguientes problemas.

El primero, es el desconocimiento que tienen los miembros de la organización en cuanto a la filosofía y objetivos, lo que provoca: falta de compromiso, no existe una identificación, así como una apatía y falta de sentido al trabajo realizado. Se propone en plan: de desarrollo de institucionales, con el producto comunicativo de un folleto en el que se cuente la historia de la organización, filosofía, objetivos y su funcionamiento, con el fin de que todos los miembros tengan conocimiento y sentido de pertenencia a la organización.

El segundo problema es la confusión que existe en la estructura y en los perfiles de puesto, debido a que la familia dueña tiene injerencia en todo, el producto es; la elaboración de un manual de perfil de puesto en el que se explique el organigrama, su función y se delimiten las funciones de cada miembro con el objetivo de no causar confusiones, además de retrasos y duplicidad de tareas.

El tercer problema que se encontró, es una centralización de la información que recae en una sola persona, y se utiliza para ejercer el poder y provoca así, un cuello de botella. Se propone una reunión de coordinación una vez a la semana para calendarizar los proyectos, así como tener claro lo que se está haciendo y que el proceso de producción se lleve de una manera sana, en la que todos los involucrados estén integrados en dicho proceso.

El cuarto problema deriva de los anteriores, existe un descontento y desmotivación por que no existe un reconocimiento del trabajo a nivel individual, falta una relación más personal y humana, con el fin de propiciar entre los miembros, seguridad y fomentar el compromiso y la dedicación. El plan es: proponer a las direcciones de cada área, ser sensible a los problemas y fomentar una política de puertas abiertas, por medio dinámicas de integración y motivación, así como propiciar una relación más personal.

Una vez articulada y construida la estrategia comunicativa en un plan interno, se resalta la importancia de tener claro la implementación de la misma, ya que las diferencias son válidas siempre y cuando no exista un quiebre organizacional.

Una vez integradas las subculturas y al lograrse una cultura organizacional fuerte, esa fortaleza debe de expandirse al exterior, por medio de un plan externo que tome como referencia a la visión que tiene la organización.

El plan externo contempla también tres tiempos, lo inmediato que es; conservar a los clientes que se tienen, basados en la excelencia, profesionalismo y calidez en los servicios prestados y en los productos que se elaboran. En cuanto a lo mediano; a partir de los nuevos productos y el buen trato a los clientes, llegar a nuevos mercados.

Y por último lo que se espera a largo plazo, una vez que se llegó a nuevos mercados, eso garantiza la expansión de la organización a nivel nacional e internacional por medio de sus productos y al mismo tiempo hace forzoso el crecimiento al interior.

Este plan externo depende en gran medida que la organización se fortalezca al interior y pueda responder favorablemente a los retos externos y entre más eficiente sea al interior, mayor capacidad de respuesta tendrá al exterior.

Esta propuesta engloba los cinco capítulos que se han trabajado, en la medida que la organización empate el funcionamiento real con el formal con fines prácticos para eficientar los procesos, utilizando a la comunicación como elemento mediador para la solución de los problemas internos. En esa medida podrá responder eficientemente a su entorno y de esa manera se cumplirá el proyecto de empresa externo, pero de no ser así, la organización podría enfrentar diversos escenarios.

De seguir presentándose los problemas de operatividad, se vislumbra que la organización se conformará con ser una distribuidora de libros de otras editoriales, así como de productos que importa. Ya que su casi nula producción, no podrá representar la línea que en el pasado era la mayor fortaleza y al no tener que ofrecer al exterior, se conformará con distribuir otros productos. Tendrá que despedir a ciertos miembros que no le son productivos y que en el presente le causan pérdidas a la organización más que beneficios.

El otro panorama, es más positivo, si los dirigentes toman en cuenta los errores que se cometen en el presente y los corrigen con el fin de incrementar la productividad y eficientar todos los procesos con el objetivo de fortalecerse al interior, para salir finalmente a un entorno que presenta muchas oportunidades a los productos alternativos, como resultado de una sociedad cambiante que se preocupa por la parte integral del ser humano.

Para lograr el segundo panorama, se destaca el papel comunicativo dentro de la organización.

Toda organización tiene comunicación pero eso no significa que tenga una buena comunicación, igualmente, toda organización tiene una cultura, que no es sinónimo de que ésta sea buena, para lo cual se debe buscar la forma de identificar las diferencias, lógicas y espectativas de las diferentes subculturas, articularlas y convencer a los subgrupos que se integren en el objetivo común.

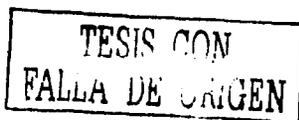
Eso se logra cuando una persona se pone en el lugar de otra, de esta manera obliga a la otra persona a ponerse en su lugar. Así, buscar una negociación en la cual se integre a todas la subculturas y no exista un quiebre en la organización, esto sucede cuando se rompe la comunicación.

Por lo anterior, la importancia de la estrategia que se base en la retroalimentación, por medio de acciones comunicativas que sirven como operador mediacional y de esta manera no se llegue a los extremos alarmantes del quiebre en la organización. Con esta reflexión defendemos la importancia de este trabajo y lo relacionamos directamente con Editorial Yug, la cual presenta graves problemas económicos como consecuencia de los problemas descritos con anterioridad.

Moles considera que la acción comunicativa es más importante que las demás, pues tiene la función de coordinar otras acciones, ver que tipo de acción coordina las otras acciones desde el punto de vista energético de ahorro (los costos). La acción comunicativa es una meta acción porque está más allá de todas las acciones porque coordina a otras las acciones.

Lo que se traduce en Editorial Yug como que la orden más importante es la que nace de la cúpula y que coordina las órdenes secundarias, que dan vida al objetivo final y al no haber un liderazgo claro desde la cabeza, de ahí se desprenden una serie de irregularidades que van desde la mala coordinación, duplicidad de funciones, no existe el trabajo en equipo, las órdenes son confusas, la pluralidad de intereses, la lucha de poder, los cuellos de botella y la falta de manuales y formalización de los procesos, todo esto termina por repercutir seriamente en la productividad.

Así se concluye que la comunicación permea todo el proceso de producción y a toda la organización y si no se tiene una claridad en las órdenes, el efecto dominó será la consecuencia, tanto positiva como negativamente, ya que si desde la dirigencia, se tiene claro el objetivo y se coordinan a su vez las siguientes acciones el resultado será positivo y a la inversa, si desde las primeras órdenes existen fallas y no se supervisa las siguientes acciones, el resultado será negativo para la organización.



Bibliografía

Abravanel, *Cultura organizacional, aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Legis Editores 1992. Bogotá Colombia.

Andrade, Horacio. Artículo "*El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales*" en *Razón y Palabra* ·4 año1 (sep-nov) 1996.

Arteaga, et. al. *Técnicas de Investigación Social y contenido*, Enep Acatlán Mex. 2002, doc, sin publicar 45 pags.

Catálogo de libros de editorial Yug, 2001.

Crozier, Friedberg, *El actor y el sistema*, Alianza editorial mexicana, México, 1990.

Fernández Collado Carlos y Otros - *La comunicación en las organizaciones* Ed. Trillas 1991

Jos S. Méndez y otros - *Dinámica social en las organizaciones*, Macrahill 1990

Johansen B. Oscar -*La comunicación y la conducta organizacional*. Ed. Diana 1979

Huse, Edgar F, y otros, *El comportamiento humano en la organización*. Ed. Sitesa 1980

Martín Serrano Manuel et. al., *Teoría de la comunicación no. 1. Epistemología y análisis de la referencia* Ed. UNAM 1991

Martinez Emilio, *Herramientas Estadísticas Básicas*, Versión Mimeo. Gráficas La Prensa. Junio de 1995

Moles, A. , *Teoría de los actos*, México, Ed. Trillas 1982.

Morgan, Gareth. *Imágenes de la Organización*. México, Alfaomega/RA-MA, 1998, 411p.

Olmsted, Michel, *El pequeño grupo*. Paidós. Buenos Aires. 1996

Pérez Dávila, Jaime. *Diversidad y comunicación, elementos para una planificación global de la comunicación*. Documento sin publicar 1998 México.

Pérez D., Jaime, *Imágenes de la Organización*. Taller de Inv., Méx., doc. sin publicar, s/f, s/p

Pérez Dávila, Jaime. *Recursos culturales de la comunicación*. Documento sin publicar 1998 México.

Roberts, Reginald, *Psicología del color*. México, Yug, 1997.

Ruiz Olabuenaga, Ignacio. *Sociología de la organización* 1999 Ed. Bilbao, Deusto. España

Salaman, Graeme y Thompson, Kenneth. *Control e ideología en las organizaciones*. Trad. Martha Merodio, México, FCE, 1984.

Serrano, Rafael et. al. *La organización habitable*, México, 2001.

Suárez de la Torre, Laura. "Libros y editores. Las primeras editoriales en el México independiente. 1830-1855", *Secuencia*, No. 46, enero-abril 2000

ANEXO

Entrevista 1

Actor: Formador Edad: 63 años

Entrevistador: E Entrevistado: A

E: *¿Cuántos años lleva laborando en Editorial Yug?*

A: Desde 1974 a la fecha.

E: *¿Qué es lo que lo ha motivado o estimulado a seguir?*

A: Pues, primero porque me he sentido bien, segundo porque me gusta mi trabajo he tenido fases, he tenido trabajo, primero cuando yo inicié con el doctor (fundador), era taller o tipografía normal, después, se canceló eso y dimos un paso más que tenía la intención de que se convirtiera en un taller de ofset, en ese momento no fue posible pero si cambié yo a la computadora, se dio el cambio. Ahora ya en la actualidad ya se cuenta con el taller que se había pensado, con sus pequeños problemas pero está marchando bien, entonces uno de los motivos por el cual me consevo en esto es por eso, no he tenido presiones de ninguna especie, todo está tranquilo y es algo muy importante para conservarse.

E: *¿Esto tiene que ver con el ambiente laboral?*

A: Claro que sí, sobre todo digamos lo dejan a uno como trabajador desplazarse libremente, ya sabe uno que hacer, no hay esa presión de parte de los patrones, rápido o que pasó, si no que nos vamos tomando nuestros tiempos normales, una medida muy sana porque rinde uno hasta más por la libertad que tiene uno, en el concepto del trabajo.

E: *¿Y hasta que punto uds. concuerda con los valores y el objetivo de la editorial?.*

A: Bueno, me gusta mi trabajo y me ha gustado siempre ese tema de esoterismo y naturismo y de lo que se trata de difundir aquí son los valores, en ningún momento se contrapone con lo que cualquier persona normal desea para ser una buena persona, o sea conservar esos valores que son universales.

E: *Uds. está contento con el ambiente laboral, tranquilo, le gusta su trabajo y se identifica con el objetivo.*

Exactamente

E: *Entonces en que momento surge el quiebre entre el aspecto positivo y la baja productividad de libros.*



A: Bueno, yo creo que eso no es exactamente cosa de trabajo, ya que el trabajo se hace, creo que es una cosa administrativa y en eso no puedo opinar porque no se nada, pero necesita uno no ser tan listo como para no darse cuenta, de la administración no está bien, si camina, pero con un mayor compromiso podría ser mejor.

E: *¿Esta problemática no se relaciona con un mal flujo de información?*

A: No creo, la información si hay y existe. Haciendo alusión a eso, hace como 1 año se trató de proyectar un plan largo plazo para el 2005, parece que no se siguió, nada más tres sesiones, entonces ese curso era con la finalidad de orientar a toda la empresa, con un futuro mejor, mejor organización, mejores proyectos a un plan más ambicioso de trabajo y que ayudara al crecimiento de la editorial, pero fue un plan que se quedó ahí, era para el 2005, nos dieron unos manuales y parele ahí. Entonces yo creo que eso se debió haber seguido, pero no se siguió.

E: *Entonces en los procesos no hay un seguimiento*

A: Si, volvemos a lo mismo, es la organización la que no está caminando al 100%, si hubiera una proyección clara, bien definida, yo creo que se van haciendo las cosas como se van pudiendo, no hay un proyecto claro o si lo hay, no se practica. Entonces pienso yo, que si los dueños no corrigen ese aspecto tan importante como lo es la administración, las cosas seguirán igual.

E: *¿Uds cree que hay un problema de liderazgo o de autoridad?*

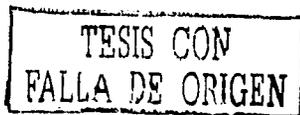
A: La autoridad la hay, pero no hay un orden, falta una persona que motive, que lleve, que proyecte, que esté al tanto de que se realicen las cosa.

E: *¿Usted a quién ve como la autoridad?*

A: Yo he visto que el doctor sigue siendo la cabeza pero nada más atrás del escritorio, pero al frente están los hijos, en este caso creo que comparten. Eso no debería de ser, deberían de asignarle a uno solamente porque compartir no funciona, debería de ser uno nada más. Precisamente para ser líder, en una empresa sólo hay un líder, una cabeza, un guía, un cerebro, lo lleve bien o lo lleve mal pero es uno, pero cuando todos mandan, se cae en el desorden en la desorganización, bueno esos son mis conceptos.

E: *¿Considera que tienen claro las funciones que cada quien tiene que realizar?*

A: Si está claro, como le digo, nosotros sí tenemos claro, pero no hay claridad en los proyectos a largo plazo, yo no he visto esa firmeza para lo que se planeó; los tiempos se van acercando al 2005 y ya estamos en el 2003 y no veo claro; si se camina pero con muchos problemas, yo creo que todo eso se debe cambiar.



E: *¿Qué futuro le ve a la editorial en 5 años?*

A: Si se va creciendo pero con muchos problemas, vamos un poquito lento, si avanzamos pero no con el empuje que el doctor le dio hace 10 años y ahí se quedó. Como le digo, con conocimiento de causa, que la editorial debería de producir mínimo una obra mensual y no se hace ni el 50%, entonces, desde que no está el doctor la cosa ha ido lenta y con muchas dificultades sobre todo económicas, yo le puedo hablar de esto con conocimiento de causa porque estoy al frente de compras de papel, y tenemos facturas por pagar, tenemos 30 días hábiles para pagar y nos tomamos hasta noventa, entonces si encuadernación quiere avanzar, no se puede porque están las facturas vencidas y si no pagamos, pues no nos surten y se atrasa todo el proceso.

Por ejemplo, ahorita tenemos tres obras en encuadernación ya terminadas, pero no se pueden rescatar porque no se han pagado, y ahí se queda el material mucho tiempo, y sigo viendo que la economía es un factor para moverse y se hace un círculo vicioso, y eso se viene arrastrando desde el año pasado, no es de ahorita.

E: *De todos los años que usted lleva laborando aquí, ¿considera que es la crisis más grave?*

A: Sí, antes no había eso, se pagaba puntualmente, todo era más fluido no teníamos tantos problemas con los pagos, había más fluidez y no había tantas trabas.

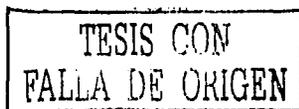
E: *¿Usted qué propuesta haría?*

A: En el aspecto económico no me dan mucho margen a opinar, porque a mí me gustaría que hubiera más solvencia, que no se tuvieran tantas deudas y de ahí partieramos a trabajar más fluidamente. Por ejemplo, queremos papel, lo necesitamos para nuevas obras pero no nos surten, porque no se ha pagado las facturas vencidas. Antes era más fluido esa situación. Creo que todo el país está en crisis hay muchas restricciones y todo mundo se queja de lo mismo. Las editoriales mismas ya no producen porque ya no venden.

Yo por mi parte, coopero en lo que tengo que hacer, pero más no puedo, yo digo que se tendría que hacer un recuento de lo que cada persona hace y si la administración acepta que un miembro haga un libro al año, pues es responsabilidad de ella.

E: *En todos los procesos de producción, hay un lugar en donde se atora el trabajo, aquí no ocurre eso*

A: Yo pienso que sí, pero no es porque la persona no quiera hacerlo sino porque no puede, en el caso por ejemplo de Ricardo no puede con tanto pendientes pero no delega. Hay que esperar la aprobación de él, es como Porfirio Díaz que creía que nadie podía mas que él. Ahí está Enrique el podría ayudarle con la corrección, pero para que quiere, si lo hace, le desbarata su trabajo.



E: *Alguna conclusión final*

A: Esperemos que todo mejore, que los jefes tomen las decisiones correctas, porque a mí me gustaría que todo marchara sobre ruedas, pero se ve difícil, pero yo haré mi trabajo lo mejor que pueda. Deseo una mejor administración que se definiera bien todo, que no estuviera todo muy revuelto, que a cada quien se le asigne lo que debe hacer y también delimitar los tiempos en que se debe hacer un trabajo, eso se hace en todas las empresas, si tú no rindes lo mínimo que debes de rendir entonces tronamos, así debe ser en todo. Yo debo de rendir el mínimo y así mis compañeros si no, no es costeable.

Yo veo que aquí hay unas personas que le están saliendo muy caras a la empresa, eso dije, eso veo, pero eso lo debe de ver la administración. Hay definitivamente un desfase de los tiempos de producción, debido a una mala administración pero eso lo tienen que ver ellos porque algo se tienen que hacer.

Entrevista 2

Actor: Corrector de estilo Edad: 32 años

Entrevistador: E Entrevistado: A

E: *¿Cuántos años lleva laborando en Editorial Yug?*

A: 5 años

E: *¿Qué es lo que lo ha motivado o estimulado a seguir?*

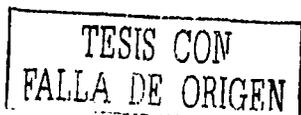
A: Que me identifico con las letras, tengo una fuerte tendencia hacia la cultura y el cultivo del espíritu.

E: *¿Cuál es tu puesto?*

A: Corrector de estilo, reviso las propuestas editoriales, reseño libros y soy el jefe editorial del Eterno Conductor (revista semestral) y recientemente me encargaron la elaboración de un boletín interno con las actividades de producción, las novedades de la editorial y de productos; se les informa a los vendedores los libros que se están reimprimiendo así como al equipo de ventas y a las librerías. Con esta nueva tarea me he dado cuenta de más cosas, pero no me gusta mucho porque si estás al frente de un proyecto debes tener las herramientas necesarias; necesito un espacio para juntar todos los documentos.

E: *¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrentas para realizar tu trabajo?*

A: Pues, a veces no sabes a quién acudir, a quien hacerle caso, todos te ordenan y en ocasiones se empalman los trabajos. Como que muchas cosas están muy difusas, hay retrasos hasta de dos años en un libro, yo propuse un libro y tardó dos años para salir,



porque también los presupuestos se van otorgando lentamente, la impresión, los forros todo eso atrasa un proceso.

Existe un desfase en la coordinación del proceso por parte de los directivos, yo creo que el problema sucede de manera vertical. No hay un manual de procedimientos, las cadenas de las relaciones de producción con otras áreas ignoro como operan.

Hace falta más comunicación incluida la dirección general, falta decir lo que se está haciendo y por esto se tardan meses en una reimpresión.

Al no haber un flujo de información, eso, descorazona a mucha gente, sobre todo a los que traen proyectos nuevos y que les tardan hasta 3 meses en darles una respuesta. Como que no está la información eslavonada .

E: *¿Cómo afecta esto el ambiente laboral?*

A: El ambiente laboral se ve oscurecido por los atrasos, el principal obstáculo aquí, son los atrasos, son increíbles. Por ejemplo yo pedí una silla y tardaron tres meses en dármela, ahora necesito urgentemente una computadora pero no la he pedido, yo creo que tiene que ver con mi carácter, soy demasiado tímido y eso me afecta para tomar una decisión para un gran problema.

Pero yo creo que esto tiene que ver con una estructura de recursos materiales y organizativos, porque todos cumplen pero al encadenarse es absurdo como se complica todo.

E: *¿Crees que existen mucho líderes?*

A: Yo creo que hay muchos criterios, sobre todo en las reseñas de libros y que si se coordinaran mejor se ahorrarían muchos pasos absurdos. Si, definitivamente si hay conflicto al haber 3 cabezas.

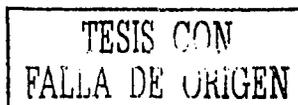
Por ejemplo, me gustó que me mandaran a cubrir una nota de la presentación de un libro y hasta le hice una pregunta a la autora y me dijo que era muy buena mi pregunta, me gustó el trabajo de campo, pero nadie se ha tomado el tiempo para preguntarme lo que yo quiero, que me gustaría hacer, en donde podría rendir más, no se tal vez yo soy muy soñador.

E: *¿Cómo ves a la editorial en 5 años?*

A: Sinceramente la veo peor

E: *¿Porqué?*

A: Porque hace falta personal, urge un capturista, no es posible que en una editorial no haya un capturista, como que somos muchos en producción pero no hay un capturista, no hay quien ordene las ideas y la verdad es que los que estamos aquí somos malos para la máquina. Yo creo que hace falta personal, se necesita más gente que nos apoye, que nos ayude porque no se ve para donde se pueda ir.



E: *Alguna propuesta final*

A: Vuelvo a repetir, se necesita un capturista, yo una computadora urgente, también me gustaría la posibilidad de hacer labor de campo que me gustó mucho, salir a cubrir eventos pero dentro de mi horario, porque si no, ya no puedo. Y me gustaría que todo estuviera mejor pero intuyo que estará peor.

E: *Tu pides eso, pero ¿qué estás dispuesto a dar?*

A: Pues si me dan la máquina, una mayor rapidez en el trabajo y eficiencia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN