

20424
10

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**



ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES ACATLAN

TRABAJO DE INVESTIGACION

"ANALISIS DE LA ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL
CONSEJO DE LA COMUNICACION, A. C.: DIAGNOSTICO
ORGANIZACIONAL Y COMUNICATIVO, DE OCTUBRE DE
2002 A MAYO 2003".

SEMINARIO-TALLER EXTRACURRICULAR

"COMUNICACION, ORGANIZACION Y CULTURA"

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PERIODISMO
Y COMUNICACION COLECTIVA

P R E S E N T A :
XOCHITL BARAJAS VAZQUEZ

ASESOR: LIC. JORGE PEREZ GOMEZ

AGOSTO DE 2003



TESIS CON
FALTA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

PAGINACIÓN DISCONTINUA

**TESIS
CON
FALLA DE
ORIGEN**

DEDICATORIAS

A MIS PADRES:

Con profundo amor por el apoyo y confianza que me brindan día con día para la realización de mis metas; por ser mis grandes amigos, confidentes y cómplices en mi vida.

Gracias por darme una lección más de vida.

Los amo.

A MIS HERMANAS:

Por apoyarme en cada una de mis metas, por estar ahí siempre, por su paciencia y por ser únicas.

Las quiero.

A DANIEL G. LAILSON:

Por darme siempre tu apoyo en las buenas y en las malas, por el sustento en días difíciles y por confiar en mí a cada instante.

Gracias.

A MIS VERDADEROS AMIGOS:

Les agradezco la paciencia y comprensión en mis días de trabajo, por escucharme y esperar.

AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

A MIS PROFESORES:

Humberto Ramos, Jorge Pérez, Fernando Martínez, Xavier Ávila y Urso Martín, un profundo agradecimiento por la confianza y apoyo recibidos durante este seminario y por darme la oportunidad de formar parte de esto.

A MI ASESOR:

Más que ello, a mi amigo Jorge Pérez por darme la oportunidad de aprender de su experiencia y profesionalismo; por darme la orientación necesaria para conseguir uno de mis sueños más anhelados.

A MIS COMPAÑEROS SEMINARISTAS:

Por la orientación, confianza y respeto que existió cada día de esta experiencia, especialmente a mis cómplices Norma Palma y Antonio Román.

A LA UNAM:

Que me dio la oportunidad de obtener una licenciatura y darme las herramientas para desarrollarme profesionalmente.

AL CONSEJO DE LA COMUNICACIÓN, A.C.:

A mis jefes por las facilidades otorgadas para la realización de esta investigación y a mis compañeros de trabajo por el apoyo y soporte.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INDICE

PAGS-

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I "EL ENTORNO".....	5
1.1. ESBOZO HISTÓRICO DEL CONSEJO DE LA COMUNICACIÓN.....	8
1.1.1. Antecedentes	8
1.1.2. La actualidad	10
1.1.3. Funciones básicas del CC.	14
1.2. ANÁLISIS SISTÉMICO.....	17
1.2.1. El ambiente general y activo.....	19
1.2.2. Las fronteras.....	21
1.2.3. El proceso productivo.....	22
1.2.4. Grado de interrelación	24
1.3. ANÁLISIS CONTINGENTE.....	25
1.3.1. Medio ambiente.....	27
1.3.2. Fuentes de incertidumbre.....	29
1.3.3. Mecanismos para la obtención de información.....	32
1.3.4. Toma de decisiones	33
CAPÍTULO 2 "ORGANIZACIÓN FORMAL VS ORGANIZACIÓN REAL".....	37
2.1. LA ORGANIZACIÓN CONCRETA: PERTINENCIA E INTERPRETACIÓN TEÓRICA.....	39
2.2. DIAGNÓSTICO FORMAL: DESCRIPCIÓN E INVESTIGACIÓN DEL CONSEJO DE LA COMUNICACIÓN, A.C.....	40
2.2.1. Tipo de organización.....	41
2.2.2. Filosofía.....	43
2.2.3. Objetivos.....	44

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2.2.4. Estructura	49
CAPITULO 3 "EL FUNCIONAMIENTO Y SUS ACTORES"	84
3.1. MÉTODO DE SELECCIÓN DEL PROBLEMA: TEORÍA DE SISTEMAS.....	86
3.1.1. Conceptos básicos.....	87
3.1.2. Aplicación a la organización.....	88
3.1.3. Elementos y relaciones problemáticas.....	95
3.1.4. Diagramas de flujo.....	96
3.1.5. Construcción de la hoja de inspección.....	108
3.1.6. El funcionamiento con relación al costo-beneficio para la organización.....	115
3.2. EL ACTOR Y LA ORGANIZACIÓN.....	117
3.2.1. El actor en la organización y en el proceso medido.....	118
3.2.2. El test.....	120
3.2.3. La observación.....	125
3.2.4. La entrevista.....	130
3.3. EL ACTOR, EL PODER Y LA ORGANIZACIÓN.....	139
3.3.1. El actor.....	139
3.3.2. Estrategia, poder y sus recursos.....	140
3.3.3. Poder y organización.....	142
3.3.4. Fuentes de poder y de incertidumbre.....	142
3.4. EL GRUPO Y EL ACTOR.....	143
CAPITULO 4 "LA COMUNICACIÓN EN EL CONSEJO DE LA COMUNICACIÓN".....	150
4.1. EL COSTO GENERALIZADO DE LA ACCIÓN.....	153
4.1.1 Costo del problema medido.....	154
4.1.2. Tipos de causas del problema	157
4.1.3. Causas comunicativo informativas	158
4.1.4. El costo de la inadecuada comunicación.....	159

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

4.2. PROBLEMAS INFORMATIVOS.....	160
4.2.1. La información como insumo para el trabajo.....	160
4.2.2. Flujos informativos.....	161
4.2.3. Cuellos de botella y retroacción.....	163
4.2.4. El modelo de la información como poder.....	164
4.2.5. El libre flujo de información.....	165
4.3. LOS CONFLICTOS COMUNICATIVOS.....	165
4.3.1. Conflicto y problema.....	165
4.3.2. Interacciones conflictivas.....	166
4.3.3. Concordancia, disidencia, negociación y acuerdo.....	167
4.4. LOS ACTORES Y SUS DIFERENCIAS.....	168
4.4.1. Métodos y técnicas usadas.....	168
4.4.2. Análisis de resultados.....	171
4.4.3. Diagnóstico del problema comunicativo.....	193
4.5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA UNA PROPUESTA INTEGRAL DE COMUNICACIÓN.....	196
 CAPITULO 5 "LA CULTURA DEL CC Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN".....	199
5.1. LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	201
5.1.1. Campo de acción.....	201
5.1.2. Orígenes de su estudio.....	202
5.1.3. Sentido e importancia de su consideración en las organizaciones.....	203
5.2. AMBITO, ELEMENTOS Y BENEFICIOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	204
5.2.1. Propósito o misión.....	204
5.2.2. Valores, actitud, comportamiento.....	205
5.2.3. Conocimiento.....	206
5.2.4. Claridad organizacional.....	208

5.2.5. Comunicación.....	209
5.2.6. Liderazgo.....	211
5.2.7. Imagen interna y externa	212
5.2.8. Ritos.....	213
5.2.9. Tótem.....	214
5.3. SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECADADA.....	215
5.3.1. El Consejo y su entorno.....	216
5.3.2. Estructura formal.....	216
5.3.3. El Funcionamiento.....	218
5.3.4. La comunicación.....	219
5.3.5. La cultura	221
5.3.6. Proyectos de empresa.....	222
5.3.7. Metáfora.....	224
5.4. LA INTERVENCIÓN: PRESENTACIÓN.....	227
5.4.1. Plataforma Estratégica	228
5.4.2. Estrategia de Comunicación.....	233
5.4.3. Plan de Comunicación.....	235
5.4.4. Programas específicos y sus productos	239
CONCLUSIONES.....	246
BIBLIOGRAFÍA Y MANUALES.....	251
ANEXO 1 Entrevista Coordinador de Medios Alternos.....	256
ANEXO 2 Entrevista Coordinador de Medios Tradicionales.....	266
ANEXO 3 Entrevista Dirección General.....	278

FALTA DE ORIGEN
 TESIS CON

INTRODUCCIÓN

La sociedad en la que vivimos se encuentra inmersa de gran cantidad de organizaciones: clubes sociales, partidos políticos, escuelas, asociaciones religiosas, asociaciones civiles, empresas, comercios, sindicatos, bancos, etc. Las organizaciones abundan pero viven gracias a quienes las habitan, es decir, los hombres; quienes pasan parte de su tiempo en algunas de ellas y pertenecen a más de una, como señala Richard H. Hall "nacemos y generalmente, morimos en alguna de ellas, somos "seres organización" (en Fernández, 1991:11).

Y es que desde el nacimiento, el hombre ingresa a una institución religiosa y/o civil y a lo largo de su vida se desarrolla en escuelas, clubes, empresas, etc., en todos los ámbitos económico, político, social y cultural, pero aunque el hombre es el que ingresa a las organizaciones, éstas están ahí por el hombre mismo y representan en conjunto, lo que sus integrantes son.

Por lo anterior, resulta importante estudiar lo que para la sociedad, para el hombre mismo, resulta su más íntimo compañero, la organización.

Cabe señalar que en México escasas son las ocasiones para realizar estudios de esta naturaleza, sin embargo se ha comenzado a abundar en la materia. Se trata de comprender la dualidad de importancia tanto del trabajador como de la organización, es decir, integrar los intereses para hacer una organización mutua.

La organización que se estudió en este caso es el Consejo de la Comunicación, A.C., que está conformada por dos o más personas que saben que ciertos objetivos se alcanzan mediante actividades de cooperación (Fernández, 1999:13), es decir, es una red de actividades en conjunto para lograr un fin donde cada uno de los miembros de la organización gane.

El presente estudio se desarrolló durante el Seminario-Taller Extracurricular "Comunicación, Organización y Cultura" impartido de septiembre de 2002 a mayo de 2003 en la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán. La importancia de un estudio de esta naturaleza radica en varios niveles: a nivel personal esta investigación es importante pues

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

como integrante del objeto de estudio, del "Consejo de la Comunicación, A.C.", me he cuestionado la forma en la que está estructurada esta organización así como ello afecta su funcionamiento.

Por otro lado, a nivel institucional es un estudio que ciertamente puede servir para que este organismo conozca, reconozca, aplique, o considere los resultados que de esta investigación resulten, para así saber qué tipo de organización es, cómo funciona y si le es necesario cambiar o permanecer de alguna manera, esto con el fin de ser una mejor organización en cuanto a lo que aporta a nuestro país.

Por último, a nivel científico, por la naturaleza de este estudio apoyará (como ya se mencionó) a un área de la comunicación que en México es poco explorada: la Comunicación organizacional. De esta manera se aporta un estudio más de una organización mexicana de gran tradición en nuestro país. Así, se puede contribuir o reforzar, no sólo este campo de estudio, sino crear una cultura de la organización en cada una de las que existen en México.

Una vez señalados los intereses de esta investigación, se presenta la manera como se encuentra dividido este Seminario; son cinco grandes módulos en los que se fueron desarrollando los capítulos que integran a esta investigación del Consejo de la Comunicación, A.C.

En el primer capítulo, se estudiará, a grandes rasgos, el entorno de la organización objeto de estudio y una reseña histórica del Consejo de la Comunicación, así como una presentación de la actualidad de dicha organización.

El segundo capítulo se centra en el estudio de la organización concreta desde la el interior del Consejo de la Comunicación, es decir, su estructura, funcionamiento y comunicación, lo que se pretende es estudiar la dimensión formal de dicha organización, su discurso en manuales de procedimientos, filosofía, objetivos, etc.

El tercer capítulo se basa en el estudio del funcionamiento ideal de la organización comparado con el real, detectando así un problema concreto y su estudio a profundidad incluyendo la incidencia de los actores con la ayuda de diversas técnicas de investigación, ...

7

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Este capítulo es el parteaguas en la investigación ya que los datos obtenidos en este capítulo dan pie al estudio de los procesos comunicativos de los actores.

Por ello en el cuarto capítulo se detectaron problemas comunicativos específicos relacionados con el problema anterior, detectado con la ayuda de la entrevista semidirigida que arrojaron las representaciones de los actores respecto a la organización objeto de estudio

En el quinto capítulo se integraron los diagnósticos de los cuatro capítulos anteriores dándole a esta información un enfoque de cultura organizacional; esto a su vez, arrojó las fortalezas y debilidades de la organización estudiada y con base a ello se planteó una propuesta de intervención para el Consejo de la Comunicación, aprovechando las primeras y contrarrestando las segundas.

Cabe destacar que esta investigación trata de abarcar los principales problemas de la organización y atacarlos con la propuesta de intervención, sin embargo es pertinente mencionar que tiene sus límites y no resuelve todos los problemas que en la organización puedan existir , ya que la complejidad que existe en ella es tan grande como la que existe en el ser humano.

Es importante mencionar que la autora de esta investigación forma parte de la organización estudiada, lo que para algunos podría significar un riesgo de objetividad en la investigación, sin embargo se trató de guardar distancia al objeto de estudio y a todo lo que la compone.

Cabe destacar la generosa apertura para la realización de la presente investigación en el Consejo de la Comunicación con la colaboración de compañeros de trabajo, así como las facilidades otorgadas por la Dirección de la organización.

Dicho esto, se hace una cordial invitación al lector para adentrarse en las páginas de esta investigación sobre una de las organizaciones dedicadas por más de 43 años a la producción de campañas de comunicación social en México.

TESE CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 1

“El entorno del Consejo de la Comunicación A.C.”

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 1

"EL ENTORNO DEL CONSEJO DE LA COMUNICACIÓN, A.C."

El ser humano se encuentra rodeado de un sin número de organizaciones, donde se va formando la vida de cada individuo y en conjunto, de la sociedad en la que se desenvuelve.

Los estudiosos del siglo XVIII visualizaron este fenómeno y comenzaron a aportar diversas teorías para su estudio, como la "Clásica", más tarde en el siglo XX y ante las necesidades cada vez más acentuadas sobre este fenómeno nace la "Teoría humanista", las dos investigaban al interior de las organizaciones el comportamiento de los miembros del sistema, perdiendo de vista el ambiente que rodeaba a las organizaciones y que sería fundamental para su estudio.

Para ello, nace la "Teoría de Sistemas" y la "Teoría Contingente", que tomarían en cuenta la apertura del medio y la influencia del contexto de las organizaciones como el principal punto a estudiar.

Después del progreso de estas teorías, se ha determinado que la Teoría General de Sistemas brinda una enorme riqueza para estudiar a las organizaciones ya que se sitúa en cada uno de los subsistemas del todo y su entorno. Estas son las teorías que se utilizarán a lo largo de este capítulo, ya que el objetivo particular es Determinar los elementos del entorno donde se desenvuelven las organizaciones. Establecer mediante el análisis sistémico y contingente un diagnóstico del ambiente relevante de la organización en estudio.

En este trabajo de investigación, la organización objeto de estudio será el Consejo de la Comunicación, A.C. (antes Consejo Nacional de la Publicidad) que como organización reúne las particularidades de un conjunto de individuos que se interrelacionan entre sí, con el todo y con su medio ambiente, de una manera ordenada y coordinada por un superior, con el propósito de alcanzar un objetivo en común.

En lo que se refiere al primer apartado, se hablará de la etapa histórica de la organización a estudiar: el Consejo de la Comunicación. Esto porque sería imposible conocer a una organización sin presentar sus antecedentes, actores, así como el contexto en el que nace y en el que se ha desenvuelto. Por lo anterior, se presenta un esbozo histórico de este organismo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

I.I. ESBOZO HISTÓRICO DEL CONSEJO DE LA COMUNICACIÓN

1.1.1. ANTECEDENTES

En el año de 1865 se fundó la primera agencia publicitaria en México, se llamó Agencia General de Anuncios. Desde entonces las instituciones dedicadas al ramo no dejaron de aparecer; por lo que años más tarde se creó la Asociación Nacional de Publicistas, dando pie a lo que más tarde se llamaría Asociación Nacional de la Publicidad (ANP).

México vivía un auge económico para 1939 y un grupo de empresarios instauraron la Asociación de Agencias Anunciadoras; asimismo crearon el Consejo Mexicano de la Publicidad (primer antecedente del CNP), su presidente fue el Sr. Rogerio Azcárraga, pero estas empresas desaparecieron al poco tiempo (Palma, 2002:24).

Trabajando conjuntamente con la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad (AMAP), creada cinco años atrás, tuvo lugar el primer Congreso Nacional de Publicistas donde se acordó crear el Instituto Mexicano de Estudios Publicitarios que en 1970 cambió de nombre a Academia Mexicana de la Publicidad.

La Organización Nacional de la Publicidad y de los Publicistas fue el último antecedente para la creación del Consejo Nacional de la Publicidad (Palma, 2002:24).

El Consejo Nacional de la Publicidad surge un 25 de noviembre de 1959, en la ceremonia inaugural asistieron grandes personalidades de la política, de la cultura y de las empresas; el presidente Adolfo López Mateos; el Secretario de Educación, Jaime Torres Bodet; el presidente de la CONCAMIN Jacobo Pérez Barroso; el presidente de la CONCANACO, Juan Martínez del Campo; el presidente de la COPARMEX, Francisco S. Maldonado; entre otros. Jacobo Pérez Barroso mencionó que unir a los mexicanos era el principal motivo de crear este Consejo. Por ello, desde entonces, el Consejo Nacional de la Publicidad, se abocaría con sus recursos a contribuir a la solución de los grandes problemas nacionales, ya que con expertos en publicidad se promovería la libertad, la educación y el progreso económico, afirmó en su intervención Francisco S. Maldonado (Palma, 2002:19).

El gobierno de aquella época hacía importantes inversiones en el campo de la infraestructura: ferrocarriles, carreteras, luz eléctrica, petróleo, etc. Sin embargo descuidó problemas de índole social y política. Es así como el Consejo Nacional de la Publicidad voltea



hacia la sociedad, se acerca para tratar causas sociales y promoverlas mediante el poder del mensaje masivo.

El primer presidente del Consejo Nacional de la Publicidad, Guillermo Guajardo Davis, se enfrentaba a tres problemas:

- 1.- Revisar la carta constitutiva, para afianzar la estructura de la organización y consolidar la institucionalidad del Consejo.
- 2.- Superar el legítimo sentido de competencia existente entre los técnicos de la publicidad para lograr una colaboración en un interés colectivo.
- 3.-Organizar un equipo de trabajo que respondiera a los retos de los acontecimientos para lograr las metas del nuevo consejo (Palma, 2002:20).

El mismo día de la fundación del Consejo, el presidente de Educación Pública, Jaime Torres Bodet; le sugirió a Guajardo Davis el tema de la *rehabilitación de las escuelas* como primer campaña, ya que 30 mil escuelas del país necesitaban restauración y mantenimiento. El Consejo Nacional de la Publicidad sabía que había muchos temas ha tratar, ya que el ambiente político no era muy favorable.

A las 10 de la mañana del 24 de noviembre de 1960 se llevó a cabo la primer asamblea anual del Consejo Nacional de la Publicidad y el Sr. Jaime Torres Bodet, Secretario de Educación Pública asistió en representación del Presidente Adolfo López Mateos. Las palabras del poeta fueron las siguientes: "La Patria es de cuantos la aman y la respetan. Nada la refuerza como la unión de todos sus hijos. Y esa unión no ha de ser tan sólo tema de los discursos, sino norma que ha de probarse con el testimonio más fehaciente: la práctica del trabajo" (Palma, 2002:15).

Aquellas palabras serían el motivo principal para la campaña *Un solo camino, México*, creada por Everardo Camacho. Así, el Presidente Adolfo López Mateos daba cuenta de la principal herramienta del Consejo Nacional de la Publicidad: la comunicación social.

Cobrando fuerza, este organismo debía representar los intereses de las empresas; debía ser *la voz de las empresas*, desde entonces a la fecha, este organismo lleva este slogan en cada uno de sus mensajes, hasta hoy, 53 campañas que tratan los grandes problemas nacionales.

1.1.2. LA ACTUALIDAD

A finales del año 2001, el Consejo Nacional de la Publicidad cambia de nombre a Consejo de la Comunicación, A.C., logrando ser más incluyente, invitando a participar a todo aquel que desee comunicar mensajes positivos y que resulte más adecuado para el enfoque de la mercadotecnia social esto es, -la búsqueda de cambio de conductas en los individuos- que adquiere la institución. "Hoy la sociedad reclama mayores y mejores canales de participación y para el CNP es momento de pasar a la defensa de las ideas de la libre empresa (voz de las empresas) a la promoción de una nueva cultura de iniciativa personal, de convivencia sana y colaboración social".

El Consejo de la Comunicación, A.C. es una asociación civil sin fines de lucro y por estar dedicada a ser la voz de las empresas, preocupadas por los grandes problemas sociales que aquejan a nuestro país realiza campañas sociales en pro del bienestar de la sociedad mexicana inculcando y fortaleciendo valores para una mejor sociedad, por lo que es una organización de mantenimiento de patrones, según la clasificación que Talcott Parsons propuso, donde menciona que las organizaciones se distinguen por su función o meta, pueden ser de producción, de metas políticas, integrativas y de mantenimiento de patrones; a esta última pertenece el Consejo de la Comunicación (Méndez,1990:82).

Otros autores como Renate Mayntz (Méndez,1990:85) clasificó a las organizaciones con base a sus objetivos:

- 1.-se limitan a la coexistencia de sus miembros: círculos de esparcimiento
- 2.-que actúan de manera determinada sobre las personas admitidas: escuelas, hospitales, prisiones
- 3.-que buscan el logro de cierto resultado hacia fuera: administración, policía, partidos, asociaciones benéficas.

Y de acuerdo a esto, el Consejo de la Comunicación es un organismo que busca el logro de cierto resultado hacia fuera, es una organización perteneciente al sector terciario (de servicios), su ramo son los servicios a la sociedad y el giro del Consejo de la Comunicación es exclusivamente realizar campañas sociales.

Hoy en día, esta organización tiene como proyecto primordial enaltecer la actividad publicitaria, por ello se fundó la Academia Mexicana de la Comunicación que otorgó el Premio



Nacional de la Comunicación a Joaquín Vargas Gómez y a Jacobo Zabłudowsky. Asimismo colabora a difundir el reglamento de ética publicitaria; lleva a cabo estudios de opinión y brinda información actual de Consejo (Palma, 2002:90).

Cabe destacar que para el segundo semestre del año 2002 el Consejo comienza su capacitación para pertenecer a la familia de "Planeación del Sistema de Administración de la Calidad, ISO-9001:2000", con el propósito de que la organización entienda con claridad los propósitos, objetivos, requisitos de la calidad y los métodos para alcanzarlos (Esponda, 2001:48).

Concretamente, el Consejo quiere reforzar su misión de "incidir en el comportamiento de los mexicanos a través de los medios de comunicación públicos para promover la convivencia social productiva, solidaria, participativa y justa" (Palma, 2002:90).

Además del empleo de los medios de comunicación se ha ampliado a la red electrónica, video que se exhiben en los comercios de renta de películas, en los noticieros (con frases creadas para reforzar la campaña); empaques de productos, autobuses de pasajeros, sonido interno de tiendas de autoservicio, bolsas de tintorería, uniformes deportivos, tarjetas postales, etc.

Cabe mencionar otra importante reforma del Consejo, incluyó el Patronato con la misión principal de conformar un patrimonio administrado por un fideicomiso para solventar los gastos del Consejo.

La actual campaña del Consejo es "Por los buenos mexicanos" (2001-2003), su objetivo es incentivar el interés del individuo en corregir o mejorar su conducta cívica, a través del rescate de los valores de la sociedad.

Gracias a la suma de esfuerzos y voluntades de todos los medios de comunicación en el 2001 se lograron 2,150, 000 espacios publicitarios lo que equivale a \$250,000,000.00 (Consejo de la Comunicación, reporte de inversión de medios, 2001). Debido a ello, en un estudio realizado por Gallup México para el Consejo de la Comunicación, la campaña es recordada por más del 60% de la población, 75% la acepta con gran aprobación y más del 60% afirma que el mensaje de la campaña motiva al cambio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

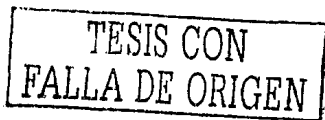
Para reforzar esta campaña, se grabó un disco, *Por los buenos mexicanos*, donde participaron más de cien voces de los mejores cantantes de México, gracias a sus disqueras y a AMPROFA y PRONAFON quienes los convocaron.

Lo anterior no puede lograrse sin el apoyo y cooperación imprescindible de todos los medios (prensa, radio, televisión, revistas, cine, publicidad exterior, internet, entre otros). Algunos de ellos son asociados del Consejo de la Comunicación y en muchas ocasiones han rebasado los objetivos de difusión pactados, y que en el siguiente apartado se mencionan algunos de los más destacados.

1.1.2.1. PRINCIPALES ASOCIADOS

Los asociados del Consejo de la Comunicación además de ser una parte importante para la recaudación de fondos, sus aportaciones monetarias se realizan anualmente; también son indispensables para contar con espacios para difundir las campañas en los medios de comunicación que representan. Así mismo, los asociados deciden a través de una asamblea los criterios de afiliación y permanencia de nuevos miembros.

SIGLAS	NOMBRE
ABM	Asociación de Banqueros de México
ADPM	Asociación de Damas Publicistas de México
AEDIRMEX	Asoc. de Editores de periódicos Diarios de la República Mexicana
AMAP	Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad, A.C.
AMAPRO	Asociación Mexicana de Agencias de la Promoción
AMFI	Asociación Mexicana de Filmadoras
AMIPCI	Asociación Mexicana de Industria Publicitaria y Comercial en Internet, A.C.
AMIS	Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros
AMMD	Asociación Mexicana de Mercadotecnia Directa
AMPE	Asociación Nacional de Publicidad Exterior
AMPPRO	Asociación Mexicana de Profesionales de la Promoción
AMPTMU	Asociación Mexicana de Publicidad en Transporte Urbano
AMRP	Academia Mexicana de Relaciones Públicas
ANL	Asociación Nacional de Locutores
ANP	Asociación Nacional de la Publicidad



ANRP	Academia Nacional de Relaciones Públicas
ANTAD	Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales
ARVM	Asociación de Radiodifusoras del Valle de México, A.C.
CANACINE	Cámara Nacional de la Industria Cinematográfica
CANACINTRA	Cámara Nacional de la Industria de la Transformación
CANACO	Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México
CANGRAF	Cámara Nacional de la Industria de Artes Gráficas
CANAPAT	Cámara Nacional de Autotransporte de Pasaje y Turismo
CANIEM	Cámara Nacional de la Industria Editorial
CANITEC	Cámara Nacional de la Industria de la Televisión por Cable
CCE	Consejo Coordinador Empresarial
CICE	Centro Internacional para la Cultura y la Enseñanza de la Lengua, A.C.
CIRT	Cámara Nacional de la industria de Radio y Televisión
CMP	Colegio Mexicano de Publicidad
CONAR	Consejo de Autorregulación Publicitaria
CONCAMIN	Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mex.
CONCANACO	Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio
COPARMEX	Confederación Patronal de la República Mexicana
EVMM	Ejecutivos de Ventas y Mercadotecnia de México
GE2000	Generación Empresarial 2000
IAA	International Adversiting Association, Capítulo de México, A.C.
IVM	Instituto Verificador de Medios
PRORP	Profesionales en Relaciones Públicas
SAYCM	Sociedad de Autores y Compositores de México
STIRT	Sindicato de Trabajadores de la Radiodifusión, T.V., Similares y Conexos de la República, A.C.

Estas son empresas que conforman la iniciativa privada y que están interesadas en comprometerse y solidarizarse con la sociedad y es así como por medio del Consejo de la Comunicación financian campañas de altos costos en beneficio social.

Como ya se ha mencionado, hacer campañas sociales es a lo que se dedica la organización objeto de estudio, a continuación se presentan las distintas áreas del Consejo de la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Comunicación de acuerdo a su organigrama para conocer la manera en que funciona un organismo con estas características.

1.1.3. FUNCIONES BÁSICAS DEL CC.

A continuación se presenta la forma en que las áreas del Consejo de la Comunicación trabajan hasta este momento (2002) de acuerdo a su organigrama. Figura A, página 15. Cabe destacar que esta información es extraída de experiencia propia, ya que por el momento, el libro de procedimientos del CC está en estructuración.

Las áreas del Consejo de la Comunicación están específicamente diseñadas para su funcionamiento individual, sin embargo, una sin la otra no podrían sobrevivir porque el funcionamiento de un área repercute en el trabajo de otra, ya que un producto como una campaña de publicidad se trata en distintas áreas de la organización objeto de estudio.

Estas áreas se interrelacionan, ya que el trabajo que realice un área ayudará al objetivo que se tiene como Asociación, por ello, dependen una de la otra:

-Gerencia de Promoción: Se encarga de conseguir patronos para la obtención de recursos económicos, materiales y tecnológicos.

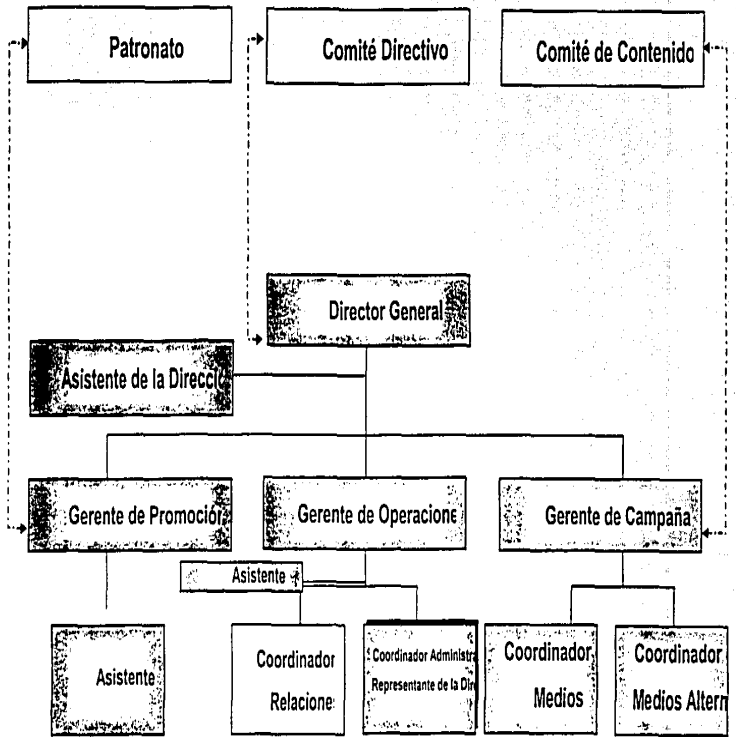
-Gerencia de Campaña: Esta dividida en Medios Tradicionales y Medios Alternos, encargados de la difusión de la campaña a nivel nacional, por medio de pautas donadas por los medios de comunicación, y su continuidad.

-Gerencia de Operaciones: Dividida en Relaciones Públicas y Coordinación Administrativa, área donde se realizan los eventos del Consejo y la promoción del disco de mismo nombre que la actual Campaña "Por los buenos Mexicanos", así como la administración de los recursos, respectivamente.



Figura A. Organigrama

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



- - - Líneas de Comunicación con los Comités.
- Indica los puestos de la Organización que serán incluidos en el Sistema de Calidad.

Fuente: Manual de procedimientos del Consejo de la Comunicación, 2002.

El procedimiento que sigue el Consejo en cada área es el siguiente:

La Gerencia de Campaña interviene en el siguiente proceso: se formula la iniciativa de campaña (temas, evaluación de temas alternativos, formulación de propuestas), se presenta al Comité de Contenidos (revisión, modificación, aprobación), se presenta al Comité Ejecutivo (revisión, modificación, aprobación), elaboración del Brief (Comité de Contenidos y AMAP), diseño de la campaña (convocatoria a agencias AMAP, entrega del brief aprobado, presentación de propuestas al Comité de Contenidos e invitados, evaluación y elección de mejor alternativa, asignación), aprobación de la campaña, producción, aprobación de materiales de campaña, generación de volumen, presentación a medios, envío a medios, seguimiento, evaluación (impacto, alcance, valor económico, número de impactos, información a los medios, reconocimiento), recuperación de materiales.

La Gerencia de Promoción tendrá que conseguir el monto estimado para sustentar la campaña y gastos inherentes del Consejo. Entre los planes de esta Gerencia son los siguientes:

- Consolidación del Patronato: reuniones o desayunos con futuros prospectos de patronos, visitas, reuniones a Empresarios.
- Promoción con organismos: visitas para presentaciones, envío de cartas.
- Programas de afinidad y difusión: promover la participación de Empresas, promover la difusión (publicidad, empaques, etc).
- Eventos: promover la participación de personalidades, promover la participación de empresas.

La Gerencia de Operaciones organiza todos los eventos relacionados con el proceso de la campaña, como conferencias de prensa, presentaciones, etc. Por otro lado se encarga de conseguir patrocinadores para la difusión del disco en tiendas, promociones, etc.

Por último, prácticas profesionales y servicio social que se encuentran en la base del organigrama (figura A), esto se debe a que son un apoyo importantísimo para las Gerencias del Consejo ya que sin éstos no se lograrían los objetivos en el tiempo estimado.

Es tarea de todos darle el seguimiento adecuado para lograr una campaña exitosa y sobre todo que logre su objetivo fundamental. En este caso "Por los buenos Mexicanos" es una campaña pensada en tres etapas: Sensibilización (etapa actual), Educación y

Llamado a la acción. Si se sigue correctamente los procedimientos en cada área el resultado será un buen funcionamiento de cada una de ellas y además de los objetivos organizacionales.

De esta manera se lanza la campaña con la ayuda de todas las áreas que conforman al Consejo de la Comunicación, A.C. en pro de las causas nacionales y sociales.

El Consejo Nacional de la Publicidad, hoy, Consejo de la Comunicación, ha sido y continuará siendo ejemplo de comunicación social ya que antepone al ser humano y por tanto a la sociedad como eje de su desarrollo y a la información como elemento para unir y vincular.

1.2. ANÁLISIS SISTÉMICO

Ludwing von Bertalanffy (1901-1972), fue uno de los fundadores de la Teoría de Sistemas; buscaba una perspectiva distinta del mundo: el mundo como organización. Basó sus postulados como un movimiento en la biología y física. Su estudio de sistemas lo basó en los sistemas como sistemas abiertos. (Lilienfeld, 1984:30-33).

En este apartado se intentará explicar esta teoría para entender al Consejo de la Comunicación como un sistema que intercambia material con su medio ambiente, así como la manera en que se relaciona con él.

Antes de entrar en materia, se definirá el término organización para entender al Consejo de la Comunicación como parte del sistema.

"Organización son dos o más personas que saben que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación, obtiene sus materiales, energía e información del ambiente, se integran, se coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos, reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización. Sus elementos básicos son tamaño, interdependencia, insumos, transformación y productos." (Fernández, 1999:13).

El Consejo de la Comunicación es una organización ya que su funcionamiento depende de las actividades de cooperación entre los individuos que ahí laboran, además de la obtención de los recursos, que se transforman en un producto, en este caso es una campaña de publicidad social.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En un sentido amplio, un sistema, es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que componen un "todo organizado" (Martínez de Velasco, en Fernández, 1999: 49). Es decir, los elementos que se interrelacionan en una organización son los subsistemas de la misma y que componen el todo, haciéndolo un sistema abierto y viviente. Estos puntos son los más relevantes en esta teoría propuestos por distintos autores que se mencionan más adelante.

E. Trist, identificó algunas de las fuerzas que impactan a las organizaciones desde fuera. "Todo sistema y cada uno de los subsistemas que forman al todo, es identificado como una unidad económica, social y técnica" (Martínez de Velasco, en Fernández, 1999: 50). Económica por que tiene que usar recursos limitados, social, por que se compone de personas que trabajan por un fin en común y técnica por la técnica y tecnología de la que hacen uso.

Por otro lado, se considera a las organizaciones como "sistemas abiertos y vivientes" además las consideran en interrelación directa con el medio que las rodea de las que obtiene energía, la transforma y obtiene algún producto (proceso de producción) (Katz y Kahn, en Fernández, 1999:52).

La organización social como sistema es "un conjunto de roles e interrelaciones que existen entre ellos" (Johansen, 1974:28).

Como podemos ver, existen un sin número de definiciones de sistema al igual de organización y cada autor la ve de distinta forma, por lo que podemos definir a la organización objeto de estudio como un sistema abierto y vivo que es visto en interrelación constante con los subsistemas que lo integran y que además cuenta con recursos económicos, con personas que laboran allí por un fin en común y que utilizan técnica y tecnologías para llegar a él.

Estudiar al Consejo de la Comunicación bajo esta perspectiva nos llevará a identificar y conocer las partes que la componen a profundidad, mostrar la área de mayor relevancia y su interrelación, no sin dejar de lado su relación con el medio ambiente para su supervivencia. Cabe mencionar que conocer su medio ambiente lleva a conocer a profundidad una organización, por que no sólo se entiende por su funcionamiento al interior, sino por su ambiente; que se trata en el siguiente apartado.

1.2.1. EL AMBIENTE GENERAL Y ACTIVO

El Consejo de la Comunicación fue creado exclusivamente para brindar a la sociedad campañas de alto impacto en beneficio social; este ha sido el ámbito en que esta organización se ha desenvuelto desde sus inicios a la fecha.

Cabe mencionar que el ámbito educativo ha sido parte importante en el desarrollo de esta organización, ya que algunas de las campañas del Consejo se han dirigido a formar, reforzar o "mantener los patrones" (Parsons, en Méndez, 1990:85) para obtener una cultura de la convivencia en sociedad.

Sin embargo para lograrlo, es importante entender que una organización no puede concebirse como un organismo autónomo ya que está conectado con un sin número de unidades que no pueden pasarse por alto, a todo ello podemos llamarle ambiente. Para exponer este punto es necesario explicar primeramente qué es el ambiente de una organización:

Según Rogers y Rogers Aldrich "el ambiente de una organización está formado por todos aquellos factores, físicos y sociales, externos a la organización, importantes para la toma de decisiones de los individuos del sistema" (en Fernández, 1999:277).

El ambiente general es clasificado en "relevante" por el mismo autor, y menciona que lo relevante para cada organización varía según su estructura interna, su giro o sector al que pertenece, así como su situación en tiempo y espacio., por lo que este debe ser muy flexible. (en Fernández, 1999:277).

De acuerdo a lo anterior, el Consejo de la Comunicación que pertenece al sector terciario (de bienes y servicios), su ramo es la comunicación, puede decirse que su ambiente "relevante" son todas aquellas empresas que le proporcionan algún bien o servicio; se cuenta con empresas que abastecen económicamente con el propósito de garantizar la continuidad y cumplimiento de los objetivos del Consejo así como de sus gastos inherentes. Este patronato está integrado por las siguientes empresas: Aplee Computer, Banco Santander Mexicano, Casa Cuervo, Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, Coca-Cola, DaimlerChrysler de México, Grupo Carso, Grupo Empresarial Ángeles, grupo Gigante, Grupo Modelo, Kimberly Clark de México, Mexicana de Aviación,

Pepsico de México, Procter & Gamble México, Sabritas, etc. Y por último, todos los medios de comunicación que proveen a la organización de espacios publicitarios.

Las aportaciones que estos hagan al Consejo, lo afectarán de forma general, ya que dependiendo del fideicomiso que se conforme, se tomarán las decisiones adecuadas para el funcionamiento del mismo.

"El ambiente relevante" se divide en estímulos primarios y secundarios; los primeros vienen de las condiciones del mercado, de las condiciones de los proveedores y de las condiciones laborales, los segundos están constituidos por el legislativo, el transporte, los competidores, el desarrollo tecnológico y las tendencias económicas, sociales y políticas de un país (Baptista, en Fernández, 1999:278).

Por lo anterior, podemos decir que los estímulos primarios del Consejo de la Comunicación se centran principalmente en los proveedores del factor humano compuesto de las distintas organizaciones como la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad (AMAP), la Asociación Mexicana de Filmadoras (AMFI), la Asociación Mexicana de Mercadotecnia Directa (AMMD), en fin todos sus asociados, Casas postproductoras, medios de comunicación, IBOPE (evaluación cuantitativa) y GALLUP MÉXICO (evaluación cualitativa), entre otras, que sin duda son de los más indispensables para conseguir los objetivos que siempre ha buscado el Consejo de la Comunicación.

Por otro lado, en ambiente "secundario", esta organización es casi única en su especie por lo que puede considerarse que no tiene competencia. Puede considerarse como competencia el de las ideas, para encontrar temas de interés social a tratar en campañas, pero en general, la sociedad mexicana tiene los mismos problemas económicos, políticos, sociales, culturales, etc., hace varias décadas. Para terminar, esta organización se encuentra regulado por el "Código de Ética Publicitaria", suscrito por los organismos integrantes del Consejo de la Comunicación (Consejo Nacional de la Publicidad, 2000:3).

Como menciona el autor Edgar Huse en su libro "El comportamiento humano en la organización", el ambiente incluye todo lo que no está en las fronteras de la organización.

Ante esta aseveración, a continuación explicaremos qué son las fronteras de una organización y cuáles son las del Consejo de la Comunicación.

1.2.2. LAS FRONTERAS

Se le llama fronteras o líneas abiertas de la organización a los límites entre organización y entorno. Estos límites son flexibles y dependientes de las instancias propias de cada organización (Baptista, en Fernández, 1999:280).

Las organizaciones de sistemas abiertos intercambian información constantemente y las fronteras son el límite formal entre organización y ambiente.

"Las fronteras varían de organización a organización sobre la base de los objetivos del investigador"(Huse, 1980:67). Bajo esta perspectiva, se explican las fronteras del Consejo de la Comunicación:

El Consejo de la Comunicación regularmente mantiene relaciones con el exterior. Por ejemplo, la Gerencia de Operaciones, que está dividida en Coordinación de Relaciones Públicas y Coordinación Administrativa, la primera como su nombre lo dice, está dedicada a las relaciones con un sin número de empresas, la segunda se relaciona con bancos, aseguradoras, etc. La Gerencia de Campañas, dividida en Medios Tradicionales y Alternos, es un área que se relaciona constantemente con todos los medios de comunicación, la Gerencia de Promoción se relaciona con todos los patrocinadores del Consejo de la Comunicación, y por último la Dirección General, por la importancia inherente del cargo, se relaciona con los representantes tanto de los medios de comunicación, como con patrocinadores. Por lo anterior, se concluye que las fronteras del Consejo son todas sus áreas, más específicamente los representantes de cada área.

Por lo anterior, es muy importante que estas fronteras prevalezcan porque son necesarias para entender el funcionamiento del Consejo de la Comunicación. Estos subsistemas frontera (áreas) del Consejo, interactúan dinámicamente con su entorno, y dado que los subsistemas son dependientes, se afectarán mutuamente (Michel, Guillermo, en Méndez, 1990:76).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Esta afectación mutua también se relaciona con el proceso productivo, que se explica en el siguiente apartado, los pasos del ciclo de eventos, desde los insumos, pasando por la transformación, hasta su producto final.

1.2.3. EL PROCESO PRODUCTIVO

1.2.3.1. Insumos.

Los insumos se encuentran en el ambiente, fuera de la organización y son importados a la misma. Las organizaciones requieren energía, personas, recursos materiales y financieros, e información. (Fernández, 1999:14).

Los insumos son indispensables para que una organización funcione, ya que sin estos la organización podría parar sus funciones más inmediatas.

Hay distintos tipos de insumos:

1.- Insumos de mantenimiento: proporcionan energía al sistema y lo ponen en condiciones de funcionar.

2.- Insumos de señal: proporcionan al sistema la información que va a procesarse. (Huse, 1980:70).

El Consejo es abastecido particularmente por (1) insumos económicos, fuertes cantidades de dinero que se obtienen que patronos; (2) insumos de información, que es procesada, utilizada, etc., e (3) insumos humanos. Entendiéndose el humano como todo aquello que el personal ejecutivo, creativo y técnico, donan, en tiempo, talento y servicio para el diseño y producción de las campañas.

Cabe señalar que el Consejo también cuenta con (4) insumos tecnológicos, que son escasos y que a la larga pueden causar un entorpecimiento en el desarrollo laboral, y por último, los recursos materiales, es todo aquello material con lo que cuenta el Consejo, desde sillas, hasta archiveros.

Es indispensable mencionar que todos y cada uno de los insumos son donados por distintas empresas, dependiendo de la área que requiera una donación.

1.2.3.2. Transformación

La transformación es el proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos; ocurre desde que los recursos materiales y financieros, la energía y la información ingresan a la organización hasta que salen de ésta. (Fernández, 1999:15). (Este punto se desarrolló con más profundidad en el apartado 1.3)

La transformación de los insumos en el Consejo de la Comunicación, depende de cada área. A continuación se describirá a grandes rasgos la transformación que lleva a cabo cada área.

- a) Gerencia de Promoción: Se encarga de conseguir patronos para la obtención de insumos económicos, materiales y tecnológicos.
- b) Gerencia de Campaña: Esta dividida en Medios Tradicionales y Medios Alternos, encargados de la obtención de espacios para la difusión de la campaña a nivel nacional, por medio de pautas donadas por los medios de comunicación, y su continuidad.
- c) Gerencia de Operaciones: Dividida en Relaciones Públicas y Coordinación Administrativa, área donde se realizan los eventos del Consejo y la promoción del disco de la actual Campaña, así como la administración de los recursos monetarios.

Los resultados del trabajo en conjunto de las áreas, son los productos, que dependen del objetivo de cada organización (Huse, 1980:70).

1.2.3.3. Producto

El producto es el resultado del ciclo de actividades coordinadas y controladas en la organización que suele reintegrarse al medio ambiente (Fernández, 1999:15).

El resultado de este ciclo de actividades del Consejo de la Comunicación es un bien inmaterial: campañas de publicidad, que como producto son lanzadas al medio ambiente. Como menciona Edgar Huse en su libro "El comportamiento humano en la organización", la relación entre insumos y producto es inseparable, ya que si la demanda del producto cambia, la información sobre esta demanda llegará a la organización como insumo. Cumpliéndose así, el proceso de retroacción.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En el Consejo de la Comunicación todas las áreas y quienes las ocupan mantienen las interrelaciones de la organización con el entorno, tema que se tratará en el siguiente apartado así como de las funciones específicas de algunos sistemas.

1.2.4. GRADO DE INTERRELACIÓN

"Los sistemas están compuestos por un gran número de partes que interactúan en una forma no simple: sistema complejo, se compone de subsistemas interrelacionados, cada uno de los cuales posee también una jerarquía en su estructura, hasta que alcanza el nivel más bajo con el subsistema elemental" (Johansen, 1974:21).

El Consejo de la Comunicación, como se ha mencionado, dentro de su estructura cuenta con tres áreas específicas (ver organigrama, página 15) estos departamentos interactúan entre sí, sin embargo, es preciso señalar la importancia jerárquica de cada una de ellas.

Primero "jerarquía se utiliza para referirse a los sistemas complejos, en cada uno de los subsistemas se encuentra subordinado mediante una relación de autoridad" (Johansen, 1974:21). Los subsistemas del Consejo de la Comunicación (Operaciones, Medios y Promoción) en realidad no se jerarquizan, ya que si una no funciona, afecta al otra directamente, dicho de otra manera, la interrelación de funciones es básica para el funcionamiento de esta organización.

Por otra lado, "el sistema simple están compuestos por una serie de elementos cada uno de los cuales es conocido" (Johansen, 1974:21) donde se especifican las funciones se adapta más al tipo de organigrama con que cuenta el Consejo de la Comunicación, donde cada subsistema tiene sus funciones específicamente adaptadas para que funcione el sistema.

"Lo importante no es la estructura, sino las funciones que cumplen las partes dentro del sistema" (Johansen, 1974:25).

Los sistemas pueden dividirse en sistemas abiertos y cerrados, la diferencia según Oscar Johansen Bertoglio en el capítulo "Sistema y Relaciones", radica en su comportamiento frente al medio, además de que los sistemas cerrados no existen como tal, podría hablarse de sistemas relativamente cerrados y abiertos.

Entonces el sistema cerrado es aquel que no intercambia energía con el medio, por lo que el abierto si lo tiene.

El Consejo de la Comunicación por tener una relación estrecha con distintas empresas, cuenta con paredes permeables, ya que el paso de información, insumos, etc., es constante, es un sistema abierto (o relativamente abierto), como menciona el mismo autor.

Cabe mencionar que el libre paso de éstos, puede modificar o alterar a la estructura en relación al medio que lo rodea, por lo que este proceso debe ser cuidadosamente controlado y ordenado (Johansen, 1974:27).

1.3. ANÁLISIS CONTINGENTE

En este apartado se tratará la capacidad que tiene una organización de responder a las contingencias del entorno.

Para lograrlo es importante entender a una organización desde el punto de vista de la Teoría Contingente.

Esta teoría da un peso muy importante a la influencia del medio ambiente o contexto, que podría considerarse como el "estímulo" y a la forma en que una organización se estructura y funciona puede tomarse como la "respuesta" (Martínez, en Fernández, 1999:54).

En otras palabras, trata de enfocar las interrelaciones dentro del sistema y entre subsistemas y como son afectados por el medio; el grado de contingencia es la capacidad de la organización de responder al a su ambiente.

El medio se encuentra constantemente cambiando y por consecuencia afectando todo a su alrededor. La conservación de los distintos tipos de organizaciones depende de lo capacitadas que éstas se encuentren para enfrentar las inconstancias de medio.

Joan Woodward fue uno de los principales autores de esta corriente, y entre sus estudios localizó una correlación entre el tipo de tecnología de una empresa y su forma de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

estructurarse. Para enunciar estas diferencias dedujo una escala de complejidad tecnológica:

- 1.- producción unitaria: lotes fabricados a mano
 - 2.- producción masiva: de línea o cadena
 - 3.- producción de proceso continuo: de flujo
- (en Shein, 1982:68)

El nivel de complejidad proporciona variables como el número promedio de niveles ejecutivos, número de empleados, porcentaje de costos y su reacción con los salarios.(Martínez, en Fernández, 1999:54)

Otros autores precursores de esta teoría son Tom Burns y G.M Stalker, quienes señalaron dos estilos opuestos de administración:

- 1.- Mecánico (estabilidad) ante el cambio, la respuesta es lenta dados los formalismos para la toma de decisiones, si por alguna razón pasa lo contrario, se le llama "sistema patológico", su estructura es formal, diferenciada y rígida, define los derechos y obligaciones, nivel de influencia dependiente del nivel jerárquico, autoridad formal, comunicación formal y verticalmente descendente.
- 2.- Orgánico (cambiante) flexibilidad e informalidad organizacional, mayor interrelación y participación en los niveles para la solución de problemas y toma de decisiones. Comunicación frecuente y flexibilidad en responsabilidades y derechos, autoridad situacional, comunicación informal (Martínez, en Fernández, 1999:55).

Por último, Paul Lawrence y Jay Lorsch, demarcaron los impactos del medio ambiente en las organizaciones. De esta manera las áreas de mayor contacto con el exterior enfrentan presiones del medio y la incertidumbre, dicho de otra manera los puntos concretos que destacan son :

- 1.-desarrollo tecnológico alcanzado
 - 2.-grado de estabilidad del medio
 - 3.-grado de incertidumbre
- (Martínez, en Fernández, 1999:57).

Esta teoría realiza de los esfuerzos más relevantes para que las organizaciones se desarrollen eficazmente.



De acuerdo a estos distintos puntos de vista de la Teoría Contingente, puede concluirse que la producción del Consejo de la Comunicación se realiza básicamente en línea o cadena, ya que para obtener el producto final (campaña) se siguen una serie de pasos donde participan distintas empresas, cada una en un punto del proceso de producción (Woodward, en Fernández, 1999:54).

Por otro lado, a esta organización puede considerársele dentro de la administración mecánica (Burns y Stalker, en Fernández, 1999:55), ya que la toma de decisiones depende generalmente de un alto grado de formalismos, lo que en consecuencia, retrasa las actividades y no sólo esto, sino la posibilidad de hacer innovaciones. Sin embargo, la organización objeto de estudio trata de adaptarse a los cambios de su ambiente, ejemplo de esto es el cambio de nombre de Consejo Nacional de la Publicidad a Consejo de la Comunicación, A.C., que es más incluyente, no sólo habla de publicidad, sino hace más grande su campo a comunicación; además con la Norma de Calidad ISO 9001:2000, también trata de ajustarse a las necesidades de su entorno, que cada vez es más exigente en cuanto a la calidad y profesionalismo, y esto es justamente lo que esta norma ofrece.

Por último, las áreas de contacto con el medio son, en consecuencia, las que desarrollan un alto grado de incertidumbre. Este punto se explicará con más énfasis en el apartado 1.3.2. en la página 29.

En el siguiente apartado se continúa con este análisis donde tratará el tema del medio ambiente que rodea a las organizaciones y la manera en que enfrentan a estos ambientes.

1.3.1. MEDIO AMBIENTE

Conocer el medio ambiente que rodea a las organizaciones debe ser prioridad para quienes las dirigen ya que la información que se obtiene de ello ayuda a enfrentar las adversidades y generosidades del medio.

Por ello, se hablará en el siguiente apartado sobre las instancias que pueden enfrentar las organizaciones, específicamente, el Consejo de la Comunicación, es decir, en las siguientes líneas podremos identificar el ambiente de esta organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.3.1.1. Turbulencia

Se dice que un ambiente es turbulento si existen rápidos cambios en la tecnología, constantes modificaciones a las leyes mercantiles, la inflación económica, así como un mercado de gustos y valores variantes. Por el contrario, un ambiente será estable cuando la organización se encuentre en un entorno donde las fuerzas económicas, políticas y sociales se mantienen estables (Fernández, 1999:281).

Por ejemplo, el Consejo de la Comunicación, que cuenta con patrocinadores, está expuesto a que estos insumos dependan de las condiciones económicas por las que pase una empresa determinada, que a su vez, les afecta la situación económica del país.

1.3.1.2 Hostilidad

Se le llama ambiente hostil por ser dominante, estresante y sesgado, produce frustraciones. Su contraparte es un ambiente noble o benigno, seguro, rico en oportunidades y controlable por la organización, apoya nuevas acciones.

El Consejo tiene muchas oportunidades de crecer, por ejemplo, en eventos relacionados con ramo publicitario, las relaciones públicas son básicas para dar a conocer la labor social que se realiza y con base en ello, se invita a participar con esta campaña, atrayendo así, nuevos espacios de medios o nuevos patronos. Por esto, puede concluirse que su ambiente es noble.

1.3.1.3. Diversidad

Se da cuando los mercados de una organización son diversos. Este ambiente es característico de las organizaciones grandes y complejas, pues producen varios resultados. En contraparte, un ambiente es homogéneo cuando sólo tiene un tipo de cliente o sector del mercado. Sus transacciones se dan en un ambiente uniforme (Baptista, en Fernández, 1999:283).

Se puede considerar que el Consejo, cuenta con un ambiente homogéneo, ya el sector al que se dirigen sus campañas es siempre la sociedad mexicana, pudiendo variar en el enfoque de cada campaña, el público objetivo (niños, adolescentes, adultos, de clase media, media alta, etc).

1.3.1.4. Desintegración

Los entornos que rodean una organización varían en su grado de integración, es decir, se refiere al grado en que un determinado ambiente se encuentra organizado (Baptista, en Fernández, 1999:283).

En el lanzamiento de una campaña del Consejo de la Comunicación, intervienen todos los medios de comunicación, pero en realidad no existe un organismo o reglamento que regule estos procesos. Sin embargo, todos estos medios, otorgan un ambiente integrado a la organización, ya que siguen un proceso establecido por el seguimiento de producción de una campaña; y éstas trabajan bajo sus propios reglamentos. Por lo que puede decirse que el consejo de la Comunicación cuenta con un ambiente integrado.

1.3.1.5. Escasez

Por último, el ambiente puede catalogarse por su grado de escasez o abundancia de materias primas, recursos humanos, materiales, energéticos, etc., es decir, de todo aquello que la organización depende para su sobrevivencia en el sistema (Baptista, en Fernández, 1999:285).

México se encuentra hace años sumido en un ambiente sumamente incierto, ya que no existe estabilidad económica en el país. En consecuencia las empresas mexicanas patrocinadoras del Consejo, se ven afectadas por este ambiente y por ello, las donaciones, que son sus materias primas, pueden verse escasas. Sin embargo, puede decirse que el ambiente del Consejo es abundante actualmente, ya que vivir de donaciones implica una persecución constante de éstas, y depende del personal de esta organización buscar más patronos para que el Consejo no sufra de escasez de recursos.

En el siguiente apartado se presentará las fuentes que provocan incertidumbre a una organización, que pueden ser positivas o negativas, y que deben aprender a vivir con ellas o a prevenirlas.

1.3.2. FUENTES DE INCERTIDUMBRE

Según Khandwalla cualquiera de estas fuentes de incertidumbre que provienen del ambiente pueden ser evaluados e identificados con oportunidad por los miembros de una organización. Por ejemplo, el Consejo se enfrenta constantemente con que las personas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que le otorgan pautas en los medios de comunicación, cambian de cargo, se van de esa empresa, etc. Un ejemplo de ello es el próximo cambio de Presidente de PCTV, que en nos otorga una pauta amplia en su sistema de televisión de paga, ahora tendrá que esperar a conocer al nuevo representante de este medio para darle a conocer la campaña y la importancia del apoyo de su medio. Esto es evaluado con oportunidad en el Consejo y ya se está tratando de conocer qué persona ocupará este cargo para continuar con nuestra pauta.

Las fuentes de incertidumbre se dividen en cuatro: obstáculos, coyunturas, oportunidades y problemas, se presentan a continuación.

1.3.2.1. Obstáculos

Un obstáculo es algo con lo que una organización tiene que aprender a vivir (Baptista, en Fernández, 1999:285). Por ejemplo el Consejo se encuentra con obstáculos constantemente económicos, es decir, que sus recursos (generalmente con base en cantidades de dinero) se ven afectados por la etapa que cada empresa viva dentro del sistema. Unas tendrán un auge económico y por tanto donarán más, otras pasarán por crisis y peligrará su existencia, donarán menos o tal vez nada. Todo esto en definitiva propiciado por la estabilidad económica en la que se encuentre el país. Esto es algo con lo que el Consejo ha aprendido a vivir desde su existencia.

1.3.2.2. Coyunturas

Una coyuntura es un evento probable (aunque no seguro), que la organización debe prever, ya que puede afectar sus operaciones (Baptista, en Fernández, 1999:285). Por ejemplo, el Consejo debe prever que las pautas donadas por los medios no son constantes (aunque deberían serlo), por lo que los reportes mensuales de inversión de medios varían, pero la Gerencia de Medios mes a mes debe superar esta inversión así como imponerse metas semestrales o anuales; con esto intento explicar que esta Gerencia debe prever que estas pautas no son constantes, por lo que debe buscar nuevos medios que se involucren y se comprometan con su campaña.

1.3.2.3. Oportunidades

Es una situación potencial de ganancia para la organización, deben ser reconocidas y aprovechadas a tiempo (Baptista, en Fernández, 1999:286).

Puede decirse que el Consejo cuenta con distintas oportunidades de ganancia, por ejemplo, distintos medios realizan exposiciones como "Expo-publicitas", "Publivosros", "Convenciones para mercadólogos", Eventos de radiodifusoras, etc. Todas ellas representan, mediante stands una gran oportunidad de dar a conocer la labor del Consejo y difundir su actual campaña "Por los Buenos Mexicanos" en otros sectores, de esta manera dando uso de las relaciones públicas, se traen nuevos patrocinadores que donen espacios en sus medios, o difundan la campaña al interior de sus empresas, escuelas, etc.

En conclusión puede decirse que el Consejo cuenta con grandes oportunidades para el crecimiento y difusión de su producto.

1.3.2.4. Problemas

Es aquel acontecimiento que afecta el desempeño de la organización de forma temporal (Baptista, en Fernández, 1999:286).

Un problema temporal que enfrentó el Consejo a últimas fechas fue que la etapa actual de la campaña "Por los buenos mexicanos" en su versión "manitas", comenzó a tener serios problemas en cuanto a que los períodos entre etapa y etapa de esta campaña varían de seis meses a ocho meses aproximadamente y los medios comenzaron a informarle al Consejo que esta etapa era muy larga y algunos medios dejaron de publicar su anuncio, ya que en el medio publicitario lo que más vende es lo novedoso. Esto pudo afectar a la organización pues pudo disminuir considerablemente el monto de inversión de medios.

En la corriente Contingente, lo importante es identificar, conocer, evaluar y analizar los atributos del entorno de una organización como hemos visto son los obstáculos, coyunturas, oportunidades y problemas a los que se enfrenta. Esto, en palabras de comunicación organizacional es saber interpretar los sucesos del entorno de la organización, a fin que sean elementos presentes para planear, organizar y dirigir las metas de la organización. (Baptista, en Fernández, 1999:286).

Inmersa en su entorno, la organización debe adaptarse a los cambios que provienen del ambiente y que le exigen de su entorno para no poner en riesgo su existencia. Por ello, cualquier organización tiene como exigencia propia, buscar información, a fin de codificarla y responder a ella oportuna, eficiente y precisamente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Podría decirse que la información actúa como un puente que une al ambiente con la organización (Baptista, en Fernández, 1999:289) y a más información, se reducirá la incertidumbre de las organizaciones (A.G. Kefalas, en Fernández, 1999:17). Por ello, se explican a continuación los mecanismos que utiliza el Consejo de la Comunicación para reducir la incertidumbre.

1.3.3. MECANISMOS PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

1.- Feedback o retroacción: la organización recibe retroacción directa del ambiente, puede ser negativa o positiva y es fácil de decodificar. La información se visualiza como un puente que une el ambiente con la organización (Baptista, en Fernández, 1999:287). El Consejo de la Comunicación utiliza este mecanismo para reducir la incertidumbre por medio de su página de internet www.cc.org.mx, realizada con el fin de tener un contacto más cercano con la sociedad, difundir su actual campaña y obtener información sobre ésta.

2.- Búsqueda activa de información: la organización busca activamente información que proceder del exterior, a fin de pronosticar posibles eventos que la afecten tanto favorable como desfavorablemente (Baptista, en Fernández, 1999:287).

El Consejo de la Comunicación da uso de este mecanismo por medio de IBOPE, empresa dedicada a medir ratings y pautas en todos los medios de comunicación. Esta empresa manda reportes mensuales al Consejo para medir la cantidad de pautas que donan los distintos medios de comunicación. Por otro lado Gallup México, realizó un estudio de aceptación de la actual campaña del Consejo "Por los buenos Mexicanos", en su primer etapa. De esta manera el Consejo mide el éxito de una campaña.

3.- Control directo a través de un organismo interno: esto se refiere a los problemas con los que se enfrenta una organización en el ámbito de los recursos humanos. Ante la incertidumbre de contar con personal poco capacitado, la organización puede reglamentar sus procesos de selección de personal (Baptista, en Fernández, 1999:288).

En el caso del Consejo, la selección del personal está a cargo de la Dirección General, y al ser un trato muy directo con éste, la decisión de prescindir de los servicios de algún elemento, también depende de esta área.

4.- Control directo a través de la corporación: La organización expande su frontera adquiriendo una nueva empresa que ya existía y que fue un proveedor (Baptista, en Fernández, 1999:289). Esto tiene pocas posibilidades de ocurrir en el Consejo, porque, aunque si requiere de servicios de múltiples organizaciones para eficientar su producción, las áreas con las que cuenta el Consejo cubren el trabajo requerido para obtener sus productos; por lo que no necesita adquirir otra organización.

5.- Control indirecto a través de campañas de relaciones públicas: ante la imposibilidad de una organización de tener control directo sobre su ambiente, intenta influir indirectamente (Baptista, en Fernández, 1999:289).

El Consejo utiliza este mecanismo mediante su propio producto, la campaña social. Esto porque con sus spots en radio, espectaculares, banners en internet, anuncios en revistas, comerciales en televisión, etc., da la imagen de una organización preocupada por la sociedad, que es justamente uno de sus objetivos primordiales.

Podemos concluir que los mecanismos son de suma importancia para las organizaciones ya que el insumo de información del ambiente es imprescindible para conseguir los objetivos de la organización.

Las contingencias del entorno, como ya se trató, afecta de manera contundente a las organizaciones y la rápida toma de decisiones es básica para adaptarse a los cambios que el ambiente marca. Por esto en el siguiente apartado, se especificará la forma en que se toman las decisiones en esta organización respecto a las contingencias que le rodean.

1.3.4. TOMA DE DECISIONES

El Consejo de la Comunicación tiene un estilo mecánico de administración ya que ante las demandas del medio ambiente, las decisiones son específicamente formales, la definición de derechos y obligaciones dentro del Consejo están claramente definidas, no es un papel, sino en las situaciones que ocurren a diario, es decir, este organismo tiene una autoridad formal, donde la toma de decisiones es justamente vertical ascendente, conjuntamente con los jefes de departamentos.

Estas tomas de decisiones serían imposibles sin la detección de su ambiente y de las fuentes que le producen incertidumbre a la organización. Semanalmente, los jefes de departamentos se reúnen con la dirección general de esta organización, donde se tratan los errores, demandas, avances, nuevas exigencias, etc., y se toman decisiones de cada área conjuntamente. Pero no existe autoridad situacional donde cada área pudiera responder a sus exigencias personales.

Por otro lado, el Consejo tiene una fuente de incertidumbre muy importante "los obstáculos", ya que esta organización por ser una Asociación Civil sin fines de lucro, no cuenta con más recursos que los que le son donados de Patronos, de Medios, etc., que al final, todo significa una cuantificación monetaria, sin la cual el Consejo no podría vivir.

Se considera que el Consejo de la Comunicación está rodeado de un ambiente turbulento, noble, diverso, homogéneo, integrado y abundante; por obviedad, hay fuentes que le producen incertidumbre (obstáculos, problemas, coyunturas y oportunidades).

Ante estas demandas del medio ambiente el Consejo, utiliza mecanismos como la retroacción y la búsqueda activa de información. Estos mecanismos no son suficientes para la obtención de información, (lo que no significa que de ellos no se obtenga información de calidad), ya que las demandas de una campaña, como la actual de este organismo, requiere de constantes estudios de efectividad, para localizar puntos estratégicos de error y/o las áreas que están trabajando adecuadamente.

El Consejo de la Comunicación deberá preocuparse con más fuerza por encontrar más fuentes que le otorguen información del medio ambiente, o bien, perfeccionar sus acciones de búsqueda de información.

Se menciona lo anterior ya que depende de los mecanismos que ésta utilice para obtener información de calidad, pero si esta información es de calidad, y no es adecuadamente leída, tampoco se obtendrá un resultado adecuado para la mejor toma de decisiones.

A lo largo de 53 campañas sociales, desde su surgimiento hasta la fecha, el Consejo de la Comunicación, se ha consolidado como principal representante de la ideología empresarial ante la población en general y han sido accesibles a cualquier entendimiento. Cabe destacar que fue y sigue siendo, la principal asociación dedicada

exclusivamente a realizar campañas en pro de la sociedad mexicana, casi única en su género.

Durante el desarrollo de este trabajo, hemos podido conocer mediante el análisis sistémico y contingente, el ambiente relevante de nuestro objeto de estudio. Ahora se puede afirmar que el Consejo de la Comunicación es un sistema abierto, en interrelación constante con los subsistemas que lo integran y con su medio ambiente, ya que sin las empresas que le proporcionan algún bien o servicio, el Consejo no podría sobrevivir, además del constante paso de información, insumos, etc.

Por otro lado, puede decirse que el Consejo no tiene áreas jerárquicas, ya que van de la mano una de la otra, sin embargo todas éstas se encuentran a disposición de la Dirección General de la Asociación.

En cuanto al grado de complejidad tecnológica, su producción se realiza en línea, ya que para impulsar sus campañas al aire, sigue una serie de pasos donde participan diversas empresas, cada una en alguna etapa del ciclo de eventos.

Asimismo, puede considerarse una organización con una toma de decisiones altamente mecánica ya que, la toma de decisiones son formales, lo que regularmente retrasa las actividades.

Hemos podido observar, también, el ambiente del Consejo es indispensable para la vida de esta organización que puede considerarse turbulento, por que la vida de este organismo depende de las empresas que lo patrocinan; noble, por las amplias posibilidades que tiene de crecer como organismo; homogéneo, por que sus campañas siempre están dirigidas a la sociedad mexicana, en otras palabras, a lo largo de su historia, se ha comprobado que nació para hacer campañas sociales y hasta ahora sigue siendo su objetivo primordial; integrado, por la independencia que tiene de trabajar, siguiendo los pasos de producción de una campaña; por último tiene, actualmente, un ambiente abundante ya que el patrocinio hasta el momento ha sido bueno para la organización, aunque mes a mes, o año tras año, este debe aumentar.

Vale la pena mencionar que, esta organización si tiene distintas fuentes que le causan incertidumbre, obstáculos, coyunturas, oportunidades y por supuesto problemas, a los que les ha encontrado distintas formas de abordar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para ello utiliza distintos mecanismos que a la larga le proporciona la posibilidad de poder leer su entorno para que los objetivos de la organización no peligren y así preparese para las adversidades que le devengan.

Después de todo, al Consejo de la Comunicación se le augura una presencia constante, y quizá mayor, aunque esto depende de muchas cosas: por ejemplo, si esta organización deja de leer su entorno definitivamente puede verse afectada seriamente, ya que de prevenir problemas o reducir su incertidumbre se evitarán muchos inconvenientes.

Hemos podido comprobar que la toma de decisiones restringida a una sola persona en el Consejo, provoca muchos atrasos en la producción, por lo que en este caso sería necesario una reestructuración para agilizar los procesos de producción ya que de permanecer así, las campañas puede que sigan causando impacto en la sociedad, pero no un gran impacto, lo que a su vez podría atraer más patrocinadores.

CAPÍTULO 2

“Organización formal vs organización real”

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 2

"ORGANIZACIÓN FORMAL VS ORGANIZACIÓN REAL"

En este capítulo se presentará una aproximación a la vida interna de la organización objeto de estudio, con la ayuda de distintas teorías organizacionales. Se explora, se describe y se conceptualiza al Consejo de la Comunicación, para elaborar un diagnóstico formal.

Esto quiere decir que se hará un estudio minucioso de lo que la organización es formalmente, esto es, el tipo de organización a la que nos enfrentamos, su estructura, su funcionamiento, su comunicación, sus objetivos, su filosofía, etc.

Así, al inmiscuirnos en la vida interna de nuestro objeto de estudio se podrá distinguir, al final de este, la organización formal y una imagen de la organización real.

Para conseguir esta diferenciación requerimos del análisis del organigrama, manual de procedimientos, procesos de trabajo, infraestructura, recursos humanos. Incluso se analizará la autoridad del líder de esta organización, su estructura de comunicación, etc.

Todo esto sin olvidar el proceso formal de reclutamiento, selección, inducción y socialización de los miembros, y los estilos gerenciales del Consejo de la Comunicación; por último se presenta un escenario concluyente de todo este estudio.

2.1. LA ORGANIZACIÓN CONCRETA: PERTINENCIA E INTERPRETACIÓN TEÓRICA.

Para el desarrollo de este capítulo se comenzará por decir que la organización abarca cosas múltiples, y son formaciones sociales, de totalidades articuladas con miembros que desempeñan distintas funciones en la organización (Mayntz, 1996:47). Estas organizaciones son un medio de ordenación indispensable para las sociedades modernas, que desde hace ya muchos años se comenzó a hacer estudios de ellas.

Sin embargo, este tipo de estudios ha destacado con más fuerza en el país vecino de norte, Estados Unidos, y a que este país centró sus estudios en la eficacia del rendimiento de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

la actividad humana dirigida a un fin (Mayntz, 1996:44) y esto sigue siendo la base del estudio en las organizaciones, lo que ha marcado el camino del estudio organizacional a nivel mundial.

Entre los más destacados se encuentran los estudios de Max Weber en el siglo XIX, que realizó un importante estudio de la burocracia en las organizaciones y de las formas de control que aún en nuestros días también resulta vigente.

Asimismo, se toman conceptos de distintos autores que también son destacados en el estudio de las organizaciones, tales como Renate Mayntz, Gareth Morgan, David Elliot, Edgar Schein, etc. que aportan diversos e interesantes estudios de este tema, y que para la presente investigación son indispensables.

En el desarrollo del presente capítulo se hará uso de la Teoría General de Sistemas para realizar un análisis formal del Consejo de la Comunicación, con la pretensión de descubrir el ser y el deber ser de este organismo a nivel interno.

2.2. DIAGNÓSTICO FORMAL: descripción e Investigación del Consejo de la Comunicación, A.C.

Ya que conocer formalmente al Consejo de la Comunicación es prioridad en este capítulo, se presentará la filosofía de la organización, es decir, la misión, la visión, los objetivos, la política de calidad, libro de procedimientos, reglamentos, recursos, etc., lo que nos dará un amplio panorama del funcionamiento y estructura de la organización objeto de estudio.

También se encontrará una comparación entre los objetivos y la filosofía de la organización así como la congruencia con la estructura del Consejo.

Dentro del capítulo también se encontrará la descripción de lo que dentro de esta organización se le llama cooperación en el trabajo y cómo este es dividido dentro de las especificaciones del manual de procedimientos.

Es importante no perder de vista en este estudio que esta organización es la integración del sector privado nacional, de relaciones propicias con el gobierno, de la iglesia católica y los



sectores conservadores de la población (Ruíz, 1998:81), es decir, de un gran grupo de poder, lo que lo convierte en el vocero del sector privado, es *la voz de las empresas*, slogan que tiene una clara y fuerte carga connotativa.

A continuación se muestra una presentación del tipo de organización al que vamos a enfrentarnos en este estudio.

2.2.1. Tipo de organización

Renate Mayntz, sociólogo alemán, en su libro "Sociología de la organización" dice que a nuestra sociedad puede llamársele sociedad organizada, por su organización multifacética y por el número elevado de formaciones sociales complejas, consientes de sus fines y racionalmente constituidas (1996,12).

Generalmente en México, las organizaciones cumplen esta descripción, aunque para comprobarlo, estudiaremos concretamente al Consejo de la Comunicación, A.C. Cabe destacar que de acuerdo a la división de Renate Mayntz, las organizaciones se dividen en:

- a) La Empresa: es una de las organizaciones más nuevas dentro de la historia, gracias a la industrialización y tecnología.
- b) La Iglesia: es considerada una institución completamente formada, diferenciada y burocratizada, además era propietaria de grandes extensiones territoriales, potencia política y poseía el monopolio de la educación
- c) La Escuela: con la industrialización, se separó de la iglesia y mostró con más énfasis su proceso de crecimiento
- d) El Hospital: también se deslindó del poder de la iglesia y se convirtió en un establecimiento permanente para tratar a los enfermos, al grado de convertirse en objeto de estudio universitario
- e) La Prisión: existía desde la Edad Media donde se castigaba al enemigo político y personal en las mazamoras, calabozos y salas de tormentos. Ya para el siglo XVI se establecieron las prisiones que ocuparían vagabundos, mendigos, etc. Desde entonces existe la prisión, pero ahora es utilizada para violadores de las leyes del Estado, que pagas sus penas con multas, privación de la libertad, y en algunos países con la muerte

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- f) El Ejército: siempre ha representado una institución relevante en los países, formados para la guerra y para cumplir órdenes del Estado. El reclutamiento es voluntario y por medio del servicio militar decretado obligatorio para todos los hombres mayores de 18 años
- g) La Administración: Cuando las ciudades se independizaron de la nobleza, tomaron la administración de su territorio. La burocracia administrativa estatal comenzó verdaderamente con la formación de un sistema de impuestos en dinero, con lo que el Estado reunió los medios materiales necesarios para sustentar una administración
- h) La Asociaciones: pueden ser voluntarias, donde los hombres se reúnen para conseguir objetivos comunes; los partidos políticos nacen con un parlamento con representantes elegidos, que se convirtieron en grupos con distintas visiones políticas, que por su fusión con las organizaciones electorales, se convirtieron en fracciones de partido (Mayntz, 1996:15-22).

En esta última clasificación, se encuentra nuestro objeto de estudio, el Consejo de la Comunicación, A.C. es una asociación civil sin fines de lucro y por estar dedicada a ser, la voz de las empresas, preocupadas por los grandes problemas sociales que aquejan a nuestro país realiza campañas sociales en pro del bienestar de la sociedad mexicana inculcando y fortaleciendo valores para una mejor sociedad.

El Consejo de la Comunicación es una asociación; es una formación social articulada con miembros y una diferenciación interna de funciones, esta orientada hacia un fin específico para el cumplimiento de estos fines (Mayntz, 1996:47). Desde su nacimiento el Consejo Nacional de la Publicidad, hoy Consejo de la Comunicación es acompañado por las siglas A.C. , cuyo obvio significado deja claro en gran parte el ánimo social de la organización, que no persigue fines de lucro. Y de acuerdo a la definición de Mayntz, antes citada, si en una organización los hombres se reúnen por un fin en común y no pretenden ganancias, entonces los objetivos de esta asociación tienen que inscribirse en otros campos como la moral, el espiritual, el social, etc., donde se percibe claramente una idea de generosidad, vocación social o beneficio común.

Con la clasificación presentada por Mayntz podemos determinar que esta organización es fácilmente ubicada dentro de la clasificación propuesta por este autor, por las actividades que desarrolla el consejo día a día que es el diseño, la producción y difusión de campañas sociales.

Una vez identificado el tipo de organización de acuerdo a la tipología propuesta por Renate Mayntz, en el siguiente apartado se presenta la filosofía de esta organización, donde conoceremos un poco más hacia donde pretende desarrollarse esta organización.

2.2.2. Filosofía

Para hablar de este tema, definiremos la filosofía de la organización como un sistema de principios que se establecen para guiar la vida de ésta, para conocer hacia donde se mueve o pretende hacerlo.

La organización objeto de estudio se desenvuelve como una Asociación Civil sin fines de lucro, en los dos últimos años este ha sufrido distintos cambios desde el nombre hasta una reestructuración en todos los ámbitos, entre los más destacados a nivel interno fue establecer tanto la misión, la visión y la política de calidad.

La misión del Consejo es incidir en el comportamiento de los mexicanos a través de los medios de comunicación públicos, para promover el esfuerzo en el desarrollo personal que lleve a una convivencia social productiva, solidaria, participativa y justa Consejo de la Comunicación, A.C. (Manual de Procedimientos, 2002).

Por otro lado tiene como visión que la labor debe ser incremental en el tiempo y habitual en la convivencia cotidiana de los mexicanos de modo que a la vuelta de 15 años, el Consejo se vea reflejado de manera patente en ideas, valores, costumbres y modales, que resultan característicos de nuestra sociedad (Manual de Procedimientos, 2002).

Y la política de calidad del Consejo es "nos comprometemos a brindar a la sociedad campañas de comunicación de alto impacto en beneficio social, apoyados en un espíritu de manera continua" (Manual de Procedimientos, 2002).

Esta última es integrada al Consejo gracias a que se encuentra en proceso de certificación de la calidad ISO 9001:2000, que se explicará más adelante.

Es una organización que tiene claro hacia donde va, que pretende lograr con esto y detalla claramente la manera en que quiere ser reconocida. Más adelante se hará una reflexión

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

acerca de las acciones que esta tiene como organización para lograr vivir de acuerdo a su filosofía.

2.2.3. Objetivos

Como objetivo de la organización debe considerarse lo que guía las decisiones, lo que en la organización orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico (Mayntz, 1996:75). Puede notarse que el objetivo guía la vida de las organizaciones, es algo por lo trabaja día a día para obtener.

Renate Mayntz en el libro "Sociología de la organización" distingue tres tipos de objetivos en las organizaciones:

- a) Los objetivos se limitan a la coexistencia de los miembros, su actuación común y al contacto recíproco que esto exige.
 - b) Los objetivos actúan en una manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para este fin, al menos transitoriamente, en la organización.
 - c) Los objetivos son lograr cierto resultado o acciones hacia fuera.
- (Mayntz, 1996:83).

El Consejo de la Comunicación cabe dentro de esta última categoría ya que propone tareas de concientización que permitan elevar el nivel de vida de los mexicanos. Lo que quiere decir que las acciones de este organismo son exclusivamente hacia fuera, hacia la sociedad, para la sociedad.

Es importante mencionar que los miembros de las organizaciones si aceptan sus objetivos generalmente es porque para ellos expresa su propio interés, aunque también pueden quedar indiferentes frente al objetivo. Entre menos se identifiquen con los objetivos, menos lucharán por ellos (Mayntz, 1996:83).

Por lo que la organización, al hacer la selección de su personal (punto que se desarrolla más adelante), debe hacerlo sobre la base de los ideales, objetivos, sentimientos, filosofía, etc., de cada persona, para que estos se identifiquen con los objetivos de la organización y luchen por ella.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Es importante mencionar que los directivos de las organizaciones suelen tener una mejor opinión o más positiva del objetivo que los esferas inferiores (Mayntz, 1996:83).

Esto es porque son precisamente ellos quienes deciden para donde se dirige la organización, aunque no puede decirse que lo ideal sería que los miembros de la organización pudieran tener participación en la toma de decisiones, lo que llevaría a la misma idea de los objetivos.

Esto generalmente no suele suceder, al menos en el Consejo de la Comunicación, la estructura de la autoridad es generalmente jerárquica, por lo que los empleados de esta organización se ciñen a las órdenes que se dicten, de acuerdo a las necesidades de la organización. A esto puede llamársele "preservar los objetivos"; pero ¿qué es realmente salvaguardar los objetivos?, según Mayntz, el objetivo se preserva en cuanto se traduce en decisiones, que las actividades que varían según las circunstancias se dirigen hacia el objetivo y que la organización revise constantemente si su actuación corresponde a dicho objetivo (1996:84).

Este es un análisis de gran relevancia en este estudio, ya que lo ideal sería que todos los actos de las organizaciones correspondieran a los objetivos de esta, pero tenemos que preguntarnos si todas sus actividades van encaminadas a la preservación de sus objetivos; el caso del Consejo del Comunicación se analiza más adelante.

Lo que puede influir también en las organizaciones es la llamada "constelación de valores", con lo que se asigna las actitudes valorativas que prevalecen en los miembros, esto no determina el rumbo del objetivo, sino sobre el comportamiento de la organización (Mayntz, 1996:85). Es decir, los valores son importantes para estudiar a la organización, no para la organización.

La constelación de valores se da, por ejemplo, cuando entre los miembros de una organización no política, predominen acciones políticas. En el caso de nuestro objeto de estudio, tiene bien definido en sus estatutos que es una asociación civil sin fines de lucro, y los miembros de esta organización no lucran en sus actividades laborales, por el contrario, estos miembros no tienen relación alguna con situaciones lucrativas. Además al ingresar a

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

esta organización saben que por ser una organización con estas características, puede escasear en algunos aspectos, como en tecnología, personal, etc.

Esto por supuesto, deriva un compromiso de sus miembros con la organización y con sus fines, lo que en variadas situaciones causa descontento en los empleados ya que este compromiso, en ocasiones, no regresa de la dirección general hacia ellos.

Por otro lado, Renate Mayntz dice que los objetivos de las asociaciones suelen ser vagos ya que consisten en representar y fomentar los intereses económicos, sociales o profesionales de un determinado grupo (1996:87). En este sentido, el Consejo de la Comunicación, no tiene como secreto que representa a los empresarios mexicanos, es su voz, por lo que los intereses de este grupo de ven reflejados en el producto de esta organización, las campañas sociales. Durante años se han dedicado a promover campañas de género, pero queda claro que su vida está dedicada a la formación de valores en nuestra sociedad, sentido claramente derechista.

Se menciona esto para entender por que un organismo se dedica única y exclusivamente a promover estos valores en la sociedad, quedando claro que no es una asociación con fines de lucro, pero sí ideológicos.

En el apartado siguiente se hace un análisis de lo expuesto hasta aquí, con el fin de conocer profundamente los problemas que pueda atravesar este organismo.

2.2.3.1. Problemas de la organización y objetivos

Como ya se ha mencionado, esta organización se encuentra en el proceso de implementación de la norma ISO 9001:2000, que indica claramente en sus objetivos que "en todos los niveles, la esencia de la organización son las personas y su más completa involucración las conduce a poner sus habilidades en beneficio de la organización" (Esponda,2001). Dicho de otra manera los empleados tienen que aportar ideas, crear un sentimiento de orgullo y pertenencia a la organización, deben participar en la formulación de la política y los objetivos de esta; pero, eso es lo que dice la norma y lo que sucede en esta organización pareciera otra cosa. En cuanto a esto, a los empleados de la organización pocas veces se les consulta las decisiones que se van tomando en el organismo, son poco

participativos en este sentido, no deciden el rumbo, ni la manera en que puede trabajarse, etc., en la organización, sin embargo si sitúan sus conocimientos, experiencia, valores, etc., para el beneficio de ésta y para tratar de conseguir lo que pretende obtener, por que no es lo mismo lo que se logra que lo que se pretende lograr.

Por ello, el Consejo de la Comunicación, como ya se mencionó, propone tareas de concientización que permitan elevar el nivel de vida de los mexicanos, y para ello realiza campañas sociales que propagan ideas, valores, costumbres y modales, que resultan característicos de nuestra sociedad.

En este sentido, las acciones que lleva cabo esta organización, están de acuerdo con lo que se propone o pretende hacer, sin embargo queda mucho por hacer a nivel interno, ya que los objetivos internos propuestos por el Sistema de Gestión de la Calidad no le dan al empleado la oportunidad de aportar sus habilidades para beneficio de la asociación, ello en parte por la política de la Dirección General, punto que se desarrolla más adelante, y donde trataremos a detalle este punto.

De la misma manera que se trataron los problemas de la organización y el objetivo, trataremos a continuación qué tanto corresponden los objetivos con la filosofía de la organización.

2.2.3.2. Correspondencia entre objetivo y filosofía

Una vez explicados los objetivos y la filosofía del Consejo de la Comunicación, podemos observar que, corresponde tanto la misión, la visión y la política de calidad con la filosofía que la organización difunde día a día con sus acciones.

El objetivo como la filosofía de esta organización tienen en común tanto el trabajo hacia afuera, hacia la sociedad, como la difusión de valores, costumbres, ideas, etc., por medio de campañas publicitarias sociales. Esto claramente se refleja en el trabajo que avala a la organización por 43 años, donde ha trabajado siempre en estas líneas. Y como su slogan dice desde sus inicios, es *la voz de las empresas*, identificándosele como una organización derechista.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Esta filosofía y objetivo puede decirse que se deja ver en los impactos de las campañas que lanza el Consejo en todos los medios de comunicación, sin embargo en estos mensajes puede no quedar claro porqué existe este organismo que se dedica única y exclusivamente a este servicio, pero es fácil pensar que si vive de donativos de las empresas y de los principales medios de comunicación, entonces, promueve así mismo los intereses de estos patrocinadores, que como bien dicen, la sociedad y sus valores son la base para una convivencia solidaria, participativa, etc., y por qué no, también se le da buena imagen a las empresas.

Para terminar podemos decir que tanto la filosofía como el objetivo de esta organización están lejos de no coincidir, gracias también a la actual revisión que éstos tuvieron para poder entrar a la norma de calidad ISO 9001:2000, que exige tener claro estos aspectos y que ahora son complementarios.

2.2.3.3. Congruencia entre objetivos y estructura formal

Desde el comienzo de la vida del Consejo de la Comunicación, hace 43 años, estaba precisado para qué nacía, se había pensado en la necesidad de un organismo de esta naturaleza para el beneficio de la sociedad, pero como todo surgió de una idea y “comenzó como un grupo pequeño, que con un cambio progresivo, se fue formando su estructura” (Mayntz, 1996:100).

Así, con el paso de los años y con la experiencia de los fundadores de este organismo, jugaron un papel preponderante para ir formando una organización formal, cada vez con más exigencias para el desarrollo de campañas sociales, abarcar más medios y por tanto más grupos sociales, más profesionales de la publicidad y de la comunicación, etc.

En los últimos años el Consejo sufrió una reestructura muy importante, donde con la ayuda de expresidentes, vicepresidentes y profesores del IPADE, se llevó a cabo una planeación estratégica para impulsar la institucionalización y el fortalecimiento del Consejo, reestructurando los órganos de gobierno, el nombre del Consejo y su visión de realizar campañas nacionales a largo plazo (Consejo de la Comunicación, 2001), tuvieron que pasar casi 40 años desde su nacimiento, para realizarse este cambio en el Consejo, donde la organización pretendía ser más incluyente e influyente en la sociedad de una manera

positiva, de acuerdo a las nuevas necesidades de la comunidad mexicana. Ahora el Consejo, como se menciona a lo largo del capítulo, esta en un nuevo proceso de estructura, hoy trabajando por la certificación de la calidad ISO 9001:2000, certificado que cambiara definitivamente el rumbo, las costumbres, las tradiciones, incluso las relaciones de este organizismo.

Sin embargo, puede observarse que el objetivo y la estructura de la organización son congruentes, ya que por medio del diseño de la estructura de la organización se consigue y al menos se pretende llegar al objetivo, y todas sus actividades están destinadas a ello.

A continuación se trata con profundidad el tema de la estructura del Consejo de la Comunicación, para que el lector conozca con detalle cómo trabaja para tratar de conseguir sus objetivos.

2.2.4. Estructura

Para comprender la manera en que esta estructurado el Consejo de la Comunicación, primeramente explicaremos según Renate Mayntz qué es la estructura de una organización.

La estructura de una organización es el modelo relativamente estable de la organización; es tan sólo un aspecto del todo y nunca es idéntica al sistema social (Mayntz, 1996:105) y es relativamente estable porque tomando en cuenta que la estructura de un organismo esta compuesto de distintos elementos como los puestos, la distribución de labores, etc., pueden ser modificados en cualquier momento de acuerdo a las necesidades de la organización.

Conseguir tener un modelo estable de organización no es sencillo, se requieren de distintos elementos para conseguir apenas cierta estabilidad. Estos elementos son la división de labores, distribución de puestos y ordenación de instancias (Mayntz, 1996:105), sin embargo la estructura efectiva sólo se descubre a través de la observación adicional de lo que sucede realmente en la organización objeto de estudio, lo que será revisado en el siguiente capítulo, por ahora centramos el estudio en la estructura formal, es decir, en los manuales de procedimientos, división del trabajo, recursos humanos, etc., que se presenta en los siguientes apartados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.2.4.1. Cooperación y división del trabajo

En este apartado se abordará la manera en que se consigue la cooperación en el Consejo de la Comunicación. Para ello definiremos, en principio, qué es la cooperación en una organización. La cooperación es el trabajo de muchos en el mismo proceso de producción o en procesos de producción distintos pero conectados (cita)

Esto comenzó con el advenimiento de la revolución industrial donde los hombres se dieron cuenta que eran incapaces de satisfacer sus necesidades y deseos solos; así descubren que por medio de la cooperación de un grupo pueden conseguir satisfacer estas necesidades básicas. Una vez consientes de ello, era necesario tener en cuenta que el grupo debería tener objetivos comunes, por ejemplo, comer podía ser una de sus necesidades y objetivos primarios.

Las personas pueden tener objetivos comunes, pero, en el caso de este estudio, debe tomarse en cuenta que el objetivo que aquí interesa es el de las organizaciones, donde los grupos que se reúnen y lo hacen para lograr un objetivo tanto propio y organizacional.

Al hablar del objetivo de la organización es lógico preguntarse ¿de qué manera se logra este objetivo?, la división del trabajo es un camino, "los objetivos se pueden lograr más fácilmente si cada persona hace algo diferente pero en forma coordinada" (Schein, 1986:12). Dicho de otra manera, por medio de la cooperación y la división del trabajo se obtiene el objetivo de la organización, o al menos eso se pretende.

Es importante mencionar que los miembros de la organización pueden aceptar el objetivo de esta organización porque tiene un valor, porque tiene un interés propio, por contrato, por coacción, por imagen, etc. La cooperación en el Consejo de la Comunicación se consigue de distintas maneras:

Primeramente, las personas que laboran en el Consejo están ahí porque necesitan un salario para sustento propio, los recursos tecnológicos también forman parte de la eficiencia que se pretende lograr en la organización, las ideologías de los actores concuerdan con la labor que el Consejo hace con la sociedad; se menciona esto ya que es notorio el

compromiso que los miembros del Consejo tienen con su organización, muestran un fuerte compromiso con sus objetivos y por medio esto se logra, también, la cooperación.

Por otro lado, la división del trabajo es de suma importancia como ya se mencionó anteriormente, aquí es importante describir la manera en que está dividido el trabajo en el Consejo, por ello se presentan las funciones de cada puesto:

Director General

- Vigilar el óptimo desarrollo, producción y difusión de las campañas de comunicación social.
- Promover al más alto nivel el posicionamiento del Consejo.
- Establecer una relación participativa con los patronos, patrocinadores y colaboradores del Consejo.
- Buscar y establecer una relación de apoyo con los medios de comunicación logrando así difundir las campañas del Consejo de la Comunicación.
- Supervisar la recaudación de fondos y asegurar un manejo adecuado de estos.
- Atender a los diversos Comités de Gobierno y miembros en general.
- Participar directamente en el Comité de Contenidos.
- Informar periódicamente al Presidente y Comité Ejecutivo del avance y actividades del Consejo.
- Asegurar que la política de la calidad sea entendida, mantenida e implantada en todos los niveles de la organización.
- Realizar la revisión semestral al Sistema de Gestión de la Calidad.
- Nombrar al Representante de la Dirección.

Gerente de Promoción

- Promoción de fondos para la operación del Consejo.
- Coordinar la obtención de información sobre las empresas y prospectos para invitación al patronato.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Obtener la información sobre empresas prospectos para patrocinios de las campañas del Consejo de la Comunicación.
- Solicitar, dar seguimiento y obtener citas con empresarios para la promoción de fondos.
- Supervisar las citas del Asistente de la Gerencia.
- Realizar las presentaciones donde se explique la información del Consejo y sus actividades (Misión, visión, alcances, metas de campaña donativos y resultados esperados), las alternativas de aportación y los miembros del Patronato.

Asistente de la Gerencia de Promoción

- Asistir a la Gerencia de Promoción en la obtención de información sobre empresas prospecto para invitar al patronato.
- Obtener información sobre empresas prospectos para patrocinios de campañas del Consejo de la Comunicación.
- Solicitar, dar seguimiento y obtener citas con empresarios para la Dirección General y el gerente de Promoción.
- Otorgar el apoyo operativo para todas las actividades de la Gerencia de Promoción.

Gerente de Operaciones

- Vigilar la adecuada realización de eventos organizados por el consejo de la Comunicación.
- Vigilar que la logística de realización de los eventos sea llevada de tal manera que asegure que los siguientes elementos sean considerados en la organización del evento: lugar de realización, menú, presupuesto, equipo técnico, la ubicación de la mesa de registro de los asistentes, confirmaciones de los invitados, material requerido (papelería y equipo), etc.
- Vigilar la convocatoria a los invitados a los eventos organizados por el Consejo.
- Evaluar los eventos organizados por el Consejo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Asistente de la Gerencia de Operaciones

- Planear los eventos organizados por el Consejo de la Comunicación y elaborar las listas de asistentes.
- Convocar a los invitados a los eventos realizados por el Consejo y reunir la siguiente información: orden del día, objetivo de la reunión y fecha, lugar y hora de realización del evento.
- Enviar las invitaciones y organizar el material requerido para el evento.
- Confirmar la asistencia de los invitados.
- Organizar la mesa de registro y edecanes, además de vigilar el desarrollo óptimo del evento.

Gerente de Campaña

- Generar propuestas para el diseño de contenidos.
- Desarrollo y difusión de campañas.
- Mantener relación con medios de comunicación.

Coordinador de Medios Tradicionales

- Seguimiento a la convocatoria a la AMAP.
- Conseguir y dar seguimiento a las pautas.
- Cuantificar las pautas.
- Dar seguimiento al control del diseño de la campaña.
- Supervisar que se transmita y difunda la campaña.
- Solicitar el reporte de IBOPE mensualmente.

Coordinador de Medios Alternos

- Dar seguimiento al control de la producción de la campaña.
- Enviar materiales a los medios de comunicación

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Supervisar que se transmita y difunda la campaña en los medios alternos.

Coordinador Administrativo

- Realizar el proceso de adquisiciones.
- Coordinar el proceso de evaluación de perfiles de puesto y detección de necesidades de capacitación.
- Coordinar el mantenimiento preventivo y correctivo al equipo de computo.
(Manual de procedimientos, 2002:25-27)

Lo ideal dice Schein, es que la división se haga sobre la base de talento o habilidad innata para hacer algo (1982:12), pero lo cierto es que, ahora la habilidad innata no basta, se requiere más que eso.

Cabe mencionar que esta división de labores se formalizó con la elaboración del manual de procedimientos durante el proceso de implementación de la norma de calidad ISO 9001:2000 y a partir de esto, es evidente que nuestro objeto de estudio comienza a organizarse desde la dimensión formal.

Otro punto de importancia que debe abordarse dentro del tema de la estructura son los grupos que se caracterizan en esta organización y se presentan a continuación.

2.2.4.2. Grupos formales

Un grupo es cualquier número de personas que interactúan unas con otras y son psicológicamente conscientes unas de otras y además se perciben así mismas como un grupo (Schein, 1982:135). Este autor, hace, también una clasificación de grupos, los hay de dos tipos: los grupos formales y los informales.

Los grupos formales son aquellos que deliberadamente conforma un gerente de una empresa para realizar una tarea específica, claramente relacionada con la misión organizacional, estos pueden ser:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Grupos formales permanentes: los conforma un equipo de altos ejecutivos, una unidad de trabajo dentro de un departamento de la organización, un comité permanente entre otros.
- Grupos formales temporales: los que conforman los comités o comisiones especiales creadas para llevar a cabo una misión muy particular.

(Schein, 1982:136).

El Consejo de la Comunicación, por supuesto, tiene este tipo de grupo, especialmente grupos formales permanentes, por un lado, el Comité Consultivo que esta formado por los Expresidentes o Secretarios Generales de las instituciones gremiales que serán asociados activos del Consejo, también dentro de este grupo esta el Comité Directivo, su función es la de coordinar el apoyo de todos los asociados, así como de la comunidad y de la industria de la comunicación con el objeto de sumar esfuerzos y fortalecer el espíritu del Consejo.

Conformado por miembros ex officio -brindaron su trabajo a la organización en alguna otra época- que podrán ser los representantes de primer nivel directivo de las cámaras y/o asociaciones (Manual de procedimientos, 2002:9-10). Y los grupos formales temporales están compuestos por el Comité Ejecutivo que se encarga de la administración y la representación del Consejo, esta conformado por el Presidente del Consejo y un Representante del Patronato (Manual de procedimientos, 2002:9-10), también dentro de este grupo esta el Comité de Contenidos que conforma las directrices e hilo conductor que inspire las campañas (Manual de procedimientos, 2002:9-10), no pueden faltar los empleados del Consejo de la Comunicación, es decir, los Gerentes, los Coordinadores, los Asistentes, etc.

Por otro lado, los grupos informales; a los miembros de una organización se les pide formalmente que realicen sólo ciertas actividades para desempeñar su rol organizacional. Sin embargo, debido a la necesidad que tenemos de interactuar con otras personas, es que se dan las relaciones informales, que se convierten en grupos informales.

Schein divide estos grupos en grupos horizontales, personal de la misma jerarquía; grupo vertical, miembros del mismo departamento, pero con niveles diferentes y grupo mixto, miembros de niveles diferentes, de distinto departamento y localización física (1982:138).

En el Consejo se dan de los tres tipos de grupos informales, y también se da por lo reducido de la organización que cuenta con escasas 14 personas, sin contar servicio social y prácticas profesionales, por lo que se puede ver Gerentes con Asistentes, o Coordinadores con Gerentes, pero se distingue las afinidades en el personal de más trayectoria en la organización.

Estas relaciones informales también afectan de alguna manera el trabajo formal, ya que en estas relaciones informales se puede manejar información que pertenece a la estructura de la comunicación formal de la organización o incluso puede afectar a algunos individuos en la aceptación y las buenas relaciones en su ambiente de trabajo, con sus compañeros, etc., tema que se tratará más adelante en Estilos Gerenciales, por el momento vamos a conocer formalmente la estructura con la que cuenta el Consejo de la Comunicación.

2.2.4.3. Estructura formal

Como ya se explicó, el concepto de estructura que se utiliza para este estudio es el modelo relativamente estable de la organización; "es tan sólo un aspecto del todo y nunca es idéntica al sistema social" (Mayntz, 1996:105). Pero conseguir tener un modelo estable de organización no es sencillo, se requieren de distintos elementos para conseguir apenas cierta estabilidad, los que pueden verse a simple vista en el organigrama del Consejo de la Comunicación, donde claramente se observa una estructura jerárquica y es la fuente más inmediata de los papeles de los miembros de la organización (véase Figura A en capítulo 1, Pág.15).

En el organigrama, se indican todos los puestos que integran el Consejo de la Comunicación, A. C. y se sombrea aquellos que tienen responsabilidades directas dentro del sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2000.

Cabe preguntarse, entonces, ¿quién vigila que se cumplan las funciones de cada miembro?, ¿Qué tan pertinente es que se vigile la labor de los integrantes de la organización?. Un empleado en una organización se comporta de acuerdo con las órdenes que le son asignadas por un superior directo, y este superior puede ser la persona que inspeccione el cumplimiento de reglas básicas de la empresa, puede no ser quién asigne las sanciones en caso de incumplimiento, pero si puede ser quien comunique a un grado

superior el caso. De esta manera se procede a otorgar un premio, una sanción, una mención o hasta el despido (Mayntz, 1996:108), punto que se tratará más adelante.

En nuestro objeto de estudio, por ejemplo, el director general es la persona que está al tanto de todas las actividades del Consejo que le son notificadas por los gerentes de cada área y son quienes a su vez supervisan el trabajo de sus asistentes y las personas que les son asignadas de servicio social y prácticas profesionales.

Las tareas asignadas a cada individuo de la organización, generalmente están estipuladas en el manual de procedimientos del Consejo. Este organismo, (como se mencionó en el capítulo anterior) pasó por un período de estructuración y transformación; parte de este período fue la certificación de la calidad ISO 9001:2000, para obtener este certificado, fue necesario tener en principio instalaciones dignas para el desarrollo del trabajo y de un buen ambiente laboral, tener como organización, un libro de procedimientos para que todos los empleados trabajen de una manera concreta y eficaz, ya que al obtener este título de calidad se requieren de auditorías constantes para medir la productividad y calidad en los procesos de trabajo del Consejo.

Para situar más el ambiente en el que se desarrolla nuestro objeto de estudio, y para que el lector comprenda el momento de reestructuración que vivió el Consejo, se explica a continuación qué es la norma ISO 9001:2000 en México, de dónde viene, qué significa obtener su certificado, etc.

ISO es la Organización Internacional para la Normalización, cuya sede se encuentra en Ginebra y a la que pertenecen más de 100 países miembros. ISO desarrolla y promueve normas de cualquier tipo, pero principalmente de carácter técnico, dirigidas a la industria manufacturera

En México, su representante es la Dirección General de Normas (DGN) de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI). Esta norma comprende una serie creciente de regulaciones orientadas a satisfacer al cliente y a fortalecer a la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Promueve la actualización y la mejora continua de las organizaciones, por lo que ha establecido como política que las normas sobre calidad deben ser actualizados cada 5 ó 6 años.

Lo que esta norma pretende en general es lograr la estandarización de Sistemas de Calidad que permitan favorecer el intercambio comercial a nivel internacional de bienes y servicios.

Se espera que en pocos años se cuente con organizaciones mexicanas con una infraestructura de las mejores del mundo (Esponda, 2001).

Las ventajas según la norma, de implementarla son las siguientes:

- 1.- Reducción de reprocesos, retrabajos, tiempos improductivos, ineficiencias y costos de no calidad.
- 2.- Fortalece la planeación, control, mejora continua y aseguramiento de la calidad en todos los procesos clave.
- 3.- Desarrolla una cultura de calidad
- 4.- Mejora la imagen de la empresa ante sus mercados
- 5.- Es una herramienta estratégica de competencia
- 6.- Permite cumplir requisitos de clientes exigentes y progresistas
- 7.- Organiza la manera de trabajar cotidianamente
- 8.- Consolida esfuerzos previos en materia de calidad (Esponda, CENCADE).

Como podemos ver es un sistema que como su nombre lo dice pretende calidad en los servicios de las organizaciones mexicanas, se intenta establecer un sistema que, como bien se explica, es puramente europeo, y es también conocida la situación de desarrollo en Europa y en América Latina, por lo que se pregunta ¿qué tan pertinente es implantar este sistema de calidad que tiene un sentido claramente globalizador, en las organizaciones mexicanas?, ¿En dónde se encuentran situadas las organizaciones mexicanas, en la premodernidad, la modernidad o la posmodernidad?, la pertinencia de implantar este sistema en México, no se sabe si es pertinente o no, el tiempo dirá si este tipo de sistemas es lo que necesitan las organizaciones mexicanas para producir, ofrecer, incluso vivir con calidad, puede pensarse que muchas organizaciones con este sistema pueden interactuar a niveles

internacionales con otras, puede representarles incluso prestigio, o en otros casos administrar los recursos económicos; eficientar los procesos, se pueden evitar costos de retrocesos, incluso se pueden reducir la desconfianza de clientes ya que el Sistema asegura que los productos son de calidad ya que éstos han sido evaluados por una tercera persona con base en los estándares del Sistema de Gestión de la Calidad.

Caber mencionar que el hecho de que se existan cada vez más organizaciones mexicanas con el certificado de calidad no asegura que éstas tendrán el mismo nivel para comercializar internacionalmente sus bienes o servicios; la certificación no es el final del proceso, aunque representa un enorme esfuerzo, es sólo una pequeña parte en el camino hacia la excelencia aunque es muy habitual que sea el punto de partida para iniciar este largo camino. Si una organización busca la certificación como único fin, es posible que en lugar de iniciar el camino hacia la excelencia, se aleje algo más.

En el caso de la segunda pregunta, podemos darnos cuenta, para empezar, que el nivel económico, político y social que tienen los países europeos es muy alto en comparación con América Latina y en este caso con México, por lo que podemos situar no sólo a las organizaciones, sino al sistema político, económico, cultural, etc., en comparación con el europeo, en la premodernidad. Y es que la idiosincrasia mexicana nada tiene que ver con la de los países de primer mundo por ello se considera que este tipo de sistemas adecuados para Latinoamérica no son suficientemente apropiados, sin embargo ya están aquí y aprovechar sus sistemas es lo más importante.

Pero se aclara que esta es la opinión del autor, por su parte, el lector puede hacer su propia reflexión respecto a la situación organizacional de México y sobre todo de la oportunidad de la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

Esta explicación es indispensable para situar el ambiente interno que vive este organismo. Gracias a ello, también, se obtiene el manual de procedimientos, se replantea el proceso de trabajo formal, que se explica a continuación:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.2.4.3.1. Manual de procedimientos

Es importante mencionar que en el Consejo solo existe este documento en el que especifica la manera en que se trabaja dentro del organismo y además se consiguió con la implementación de esta norma.

Este Manual de Gestión de la Calidad del Consejo de la Comunicación, A. C. es elaborado por el Representante de la Dirección, revisado por el Gerente de Campaña, Gerente de Promoción y el Gerente de Operación y es autorizado por el Director General los cuales integran el Comité de Calidad.

Su revisión se lleva a cabo cada dos años o antes, si fuera requerido, y es coordinada por el Representante de la Dirección.

Todos los cambios que resulten de dicha revisión deben ser autorizados por los mismos responsables que aprobaron el original.

Este manual explica cómo opera el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) del Consejo de la Comunicación A. C., así como sus políticas, objetivos y compromisos que rigen la búsqueda hacia la continua satisfacción del cliente y es la mejor evidencia del compromiso del Consejo de la Comunicación hacia la calidad.

El propósito que persigue este manual es que sirva como:

- A) Referencia de actuación para todos los miembros del Consejo de la Comunicación en relación con el SGC.
- B) Guía para los auditores y otras personas que estén interesadas en conocer la operación del Sistema de Gestión de la Calidad del Consejo de la Comunicación A. C.

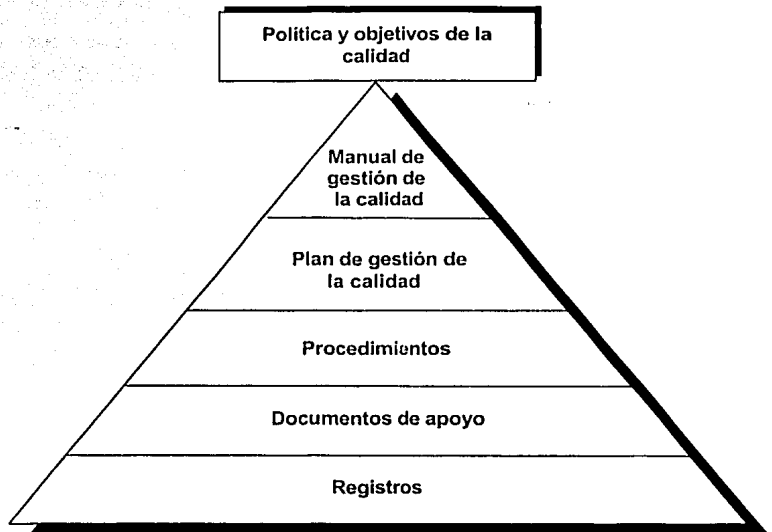
Los lineamientos del manual, así como el Sistema de Gestión de la Calidad cubren la elaboración de campañas de comunicación de alto impacto en beneficio social.

Además, en este manual (implantado en Diciembre de 2002) se da una introducción de la organización, su historia y su responsabilidad en la sociedad actualmente; definiciones básicas que deben manejarse en el día a día en el Consejo de la Comunicación, es decir, el lenguaje que usualmente se utiliza en el Consejo para el trabajo formal; incluye, también, requisitos generales, como los requisitos de la documentación, incluso una estructura documental, para que el Sistema de Gestión de la Calidad opere consistentemente, han

establecido e implantado los documentos necesarios para garantizar que éste se mantenga y pueda mejorarse, así se muestra la estructura documental que se maneja en la organización (figura A).

La estructura documental del sistema

Figura A



Fuente: manual de procedimientos, Consejo de la Comunicación, A.C., 2002,14.

Esta pirámide se explica a continuación:

Manual de Gestión de la Calidad

Es el documento que describe la estructura del Sistema de Gestión de la Calidad, a través de una serie de políticas, las cuales hacen referencia al alcance del Sistema, al Plan de Calidad y los Procedimientos necesarios para el funcionamiento del mismo (Manual de procedimientos, 2002:16).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Plan de Gestión de la Calidad

Se deriva del Manual de Gestión de la Calidad, hacen referencia a las actividades, recursos, medición y especificaciones de cada actividad de los procesos del Sistema, además de referenciar los procedimientos y registros que se generan en cada uno de ellos (Ibidem).

Procedimientos

Definen de manera detallada cómo se realiza un proceso, especificando la secuencia de actividades que lo integran, el personal que las realiza y los formatos requeridos (Ibidem).

Documentos de Apoyo

Son los documentos que sirven de referencia para el desarrollo de una actividad específica, por ejemplo, este tipo de documentos pueden incluir documentos de origen externo, tales como normas (Ibidem, 17).

Registros

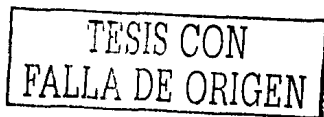
Este tipo de documento lo constituye los formatos, informes, reportes, etc., que muestran evidencia del cumplimiento de las actividades establecidas en los planes y/o los procedimientos (Ibidem).

El Procedimiento de Elaboración y Control de Documentos define la estructura a la que se deben apegar los documentos internos del Sistema (Ibidem).

Para comprender más la manera en que se pretende trabajar esta organización es indispensable hacer un recuento de los recursos tecnológicos, para situar el nivel de infraestructura con el que se cuenta.

2.2.4.3.2. Inventario de recursos tecnológicos (infraestructura).

Un requisito de la norma ISO 9001:2000, es que la organización identifique y proporcione los recursos necesarios para la implantación, mantenimiento y mejora continua de la efectividad del sistema de administración de la calidad (Esponda, 2001). Esto es proporcionar la infraestructura que necesite el personal para la elaboración del producto o servicio, como son equipos y programas de cómputo, medios de comunicación, transporte, tipo de ambiente de trabajo y hasta instalaciones.



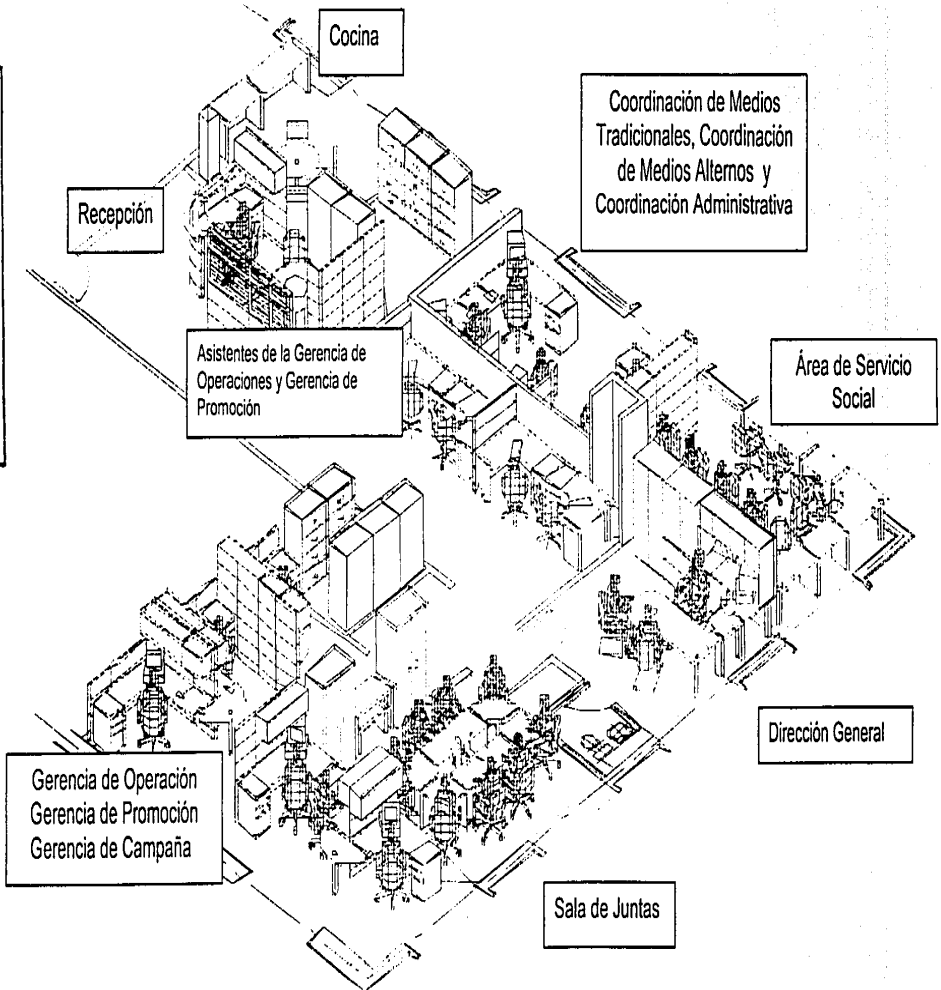
El Consejo de la Comunicación A.C. para lograr la conformidad con los requisitos del servicio, considera lo siguiente:

a) Actualmente el Consejo cuenta con las instalaciones necesarias para asegurar la conformidad de los servicios, las cuales aseguran la disponibilidad de áreas de oficina, mobiliario y equipo necesario para realizar el servicio (figura B).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Figura B. Distribución de nuevas instalaciones Fuente: Manual de procedimientos del Consejo de la Comunicación, 2002

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



- b) Se cuenta con equipo, hardware, software y los servicios de soporte, para llevar a cabo los procesos involucrados en el SGC, para lo cual se ha implementado el Procedimiento de
- c) Control de Equipo de Cómputo y Software, cuya responsabilidad es del Coordinador Administrativo.
- d) Se tienen servicios de apoyo tales como telefonía y fax, entre otros (figura C) (manual de procedimientos, 2002:18).

Figura C

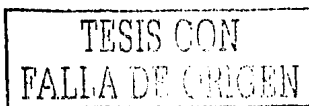
NOMBRE	Macintosh	Lap Top	Impresora	IMAC	Teclado	Mouse	Monitor	CPU	Drive	Scanner
CANTIDAD	8	6	14	4	17	17	15	8	1	1

La mayoría de este equipo se obtuvo, gracias también a los requerimientos de la norma ISO, (mencionados anteriormente). Ahora se cuenta con un equipo tecnológico de trabajo más reciente, aunque ahora el problema no es la falta de equipo o tecnología, sino la capacitación para usarla. Esta es una de las grandes paradojas de la tecnología, ¿para qué queremos tecnología si no sabemos aprovecharla?, se supone que esta debería eficientar el trabajo, reducir los tiempos de producción, acortar las comunicaciones y obtener información al instante, etc., si la tecnología puede ser buena para algunos, para otros no, lo cierto es que si no se tiene la capacitación para aprovecharla, tal vez todo lo maravilloso de esto, solo complique más los procesos.

Otra forma de abundar en el estudio de la estructura formal del Consejo de la Comunicación es con un inventario de recursos humanos. A continuación se presentan los cargos que formalmente se estipulan en el libro de procedimientos de la organización objeto de estudio.

2.2.4.3.3. Inventario de recursos humanos

La Norma de Administración de la Calidad establece que se debe identificar los puestos actuales cuyo desempeño afecte la calidad del producto o servicio, o sea de las campañas de publicidad social que hace el Consejo; la organización debe, también, definir el perfil de cada puesto, hacer un diagnóstico de necesidades de capacitación, actualizar al



personal con un programa de entrenamiento, tener un documento que describa la manera de calificar al personal, establecer un mecanismo de comunicación con el personal para concientizarlo del impacto que tiene su trabajo en el logro de objetivos, implementar un mecanismo de evaluación de las habilidades del personal y por último contar con evidencias de escolaridad, entrenamiento, habilidades y experiencia del personal (Esponda, 2001).

El personal con responsabilidades definidas en el SGC se pide sea competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia, que son necesarias para la ejecución de sus actividades.

Es responsabilidad del Coordinador Administrativo asegurar el cumplimiento de este requisito, estableciendo y manteniendo los Perfiles de Puesto, donde se documentan las características de cada puesto; es responsabilidad de cada Gerente, la evaluación del personal a su cargo con el fin de desarrollar al mismo para el cumplimiento de dicho perfil.

Esto es lo que establece el actual manual de procedimientos, pero debe mencionarse que por la recién aceptación de este manual lo escrito en él es lo que se pretende que llegue a ser el Consejo de la Comunicación a partir de hoy, y digo hoy porque esto no puede ser gradual para la norma, ya que es la manera en que se debe trabajar dentro de las organizaciones que pretenden integrarse a la familia de normas ISO; es importante mencionar que adaptarse a un reglamento de esta naturaleza en días es difícil, ya que hay que considerar que 42 años de historia de este organismo son testigos de que la manera en que trabaja es una y cambiar esto en días parece casi imposible.

En el Consejo (como muestra la figura A, capítulo 1, pag. 15) se especifican formalmente los siguientes puestos:

- 1) Dirección General (una persona)
- 2) Asistente de la dirección (una persona)
- 3) Gerente de promoción (una persona)
- 4) Asistente de promoción (una persona)
- 5) Gerente de operaciones (una persona)
- 6) Asistente de operaciones (una persona)
- 7) Coordinador de administración y representante de la dirección (una persona)
- 8) Gerente de campaña (una persona)



9) Coordinador de medios tradicionales (una persona)

10) Coordinador de medios alternos (una persona)

Con esto se pretende lograr una estructura funcional, donde con "las diferentes actividades de los miembros, de acuerdo a la división del trabajo, se establezcan mediante reglas y como cometidos a los titulares de determinados cargos" (Mayntz, 1996:111), cosa que ahora queda establecido claramente en el manual de procedimientos de este organismo, sin embargo aún existen cargos en el Consejo que no están estipulados formalmente en este libro, sin embargo están, funcionan, cooperan y contribuyen a lograr los objetivos del organismo.

2.2.4.3.4. Grado de Formalización

La formalización es expresar en qué medida las actividades y relaciones en una organización vienen determinadas por reglas firmemente establecidas. La formalización de una organización depende, de que los miembros se atengan a las reglas, (Mayntz, 1996:112), generalmente esto se observa en las organizaciones donde se obliga al personal a comprometerse con un contrato laboral. En él se estipulan los derechos y obligaciones de la empresa-empleado y empleado-empresa.

En el Consejo existe este compromiso o existió en algún momento ya que algunas de las personas empleadas en la organización cuentan con el contrato de trabajo que especifica tanto las declaraciones del patrón y del empleado, así como las cláusulas a las que se someterá el empleado al aceptar este contrato, sin embargo debe mencionarse que algunos otros empleados no cuentan con éste beneficio o mejor dicho derecho por escrito, es decir, no existe un documento que lo avale. Esto puede darse por la eventualidad de los empleados, aunque esto no se les es notificado.

Esto puede afectar de manera contundente el desarrollo laboral de estos individuos ya que puede significar inestabilidad o inseguridad en el trabajo. Se menciona lo anterior ya que conservar el empleo en esta sociedad es de suma importancia, ya que como es bien sabido, escasea; por lo que si el empleado siente seguridad laboral, se desempeñará más eficientemente, concentrándose únicamente en ello.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Lo anterior es básicamente uno de los motivos más importantes por lo que lo miembros de la organización atienden las reglas de la organización. Sin embargo, cabe mencionar también que los contratos sólo los poseen algunos miembros de la organización, puede decirse de acuerdo a la jerarquía en la organización; otros no, simplemente se recibe el pago mensual y las prestaciones correspondientes de acuerdo al cargo en la organización. La organización no sólo conviene un contrato laboral, sino también de otro tipo, que se explica a continuación:

Una vez que la organización ya reclutó, seleccionó, entrenó, etc. a un nuevo miembro, la organización debe prever que el empleado trabaje en las mejores condiciones, para dos cosas: primero, para mantener un alto nivel de eficiencia y segundo, para que le empleado satisfaga sus necesidades más indispensables. Para ello la organización debe tener bien claro cuáles son estas necesidades que el trabajador busca satisfacer, luego relacionarlos con los sistemas de estímulos e incentivos que la organización ofrece; a ello le llamaremos Contrato Psicológico.

El contrato psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas no escritas, que operan a toda hora entre cualquier miembro y directivos de la organización (Schein, 1982:20).

Por ejemplo, en el Consejo de la Comunicación, desde el punto de vista del empleado, de acuerdo también a su rol dentro de la organización, tiene expectativas de la organización como por ejemplo prestaciones, garantía de que conservará su empleo, salario, que pueda crecer o aprender más, que se encuentre en un buen ambiente de trabajo, que sea promovido, etc. Pero el empleado no es único que espera algo, también la organización o sus dirigentes, esperan que el empleado tenga buena imagen y que por consiguiente se le da de a la organización, que todo lo que haga sea por el bien de ella, que le sean fieles, que guarde los secretos de ésta, etc.

Suele suceder que el empleado después de determinado tiempo, al no recibir lo prometido o lo que esperaba de la organización pueda, desde bajar su calidad de trabajo o hasta llegue a las huelgas, a la deserción, etc. Pero del lado de la organización, no se ve como incumplimiento de contrato psicológico, sino aparece que el empleado no quiere hacer ya mucho por la empresa (Schein, 1982:21). Ello sucede regularmente en nuestro objeto de estudio, ya que los empleados esperan tener las oportunidades suficientes para demostrar la

calidad de su trabajo y ser reconocidos por ello, se espera obtener un estímulo, que a su vez motivará al empleado a seguir trabajando, pero pocas veces esto llega a suceder.

El contrato psicológico a pesar de que no está escrito en ningún lugar, todos lo tienen presente, por lo que, tanto los dirigentes, como los empleados deben discutirlo, renegociarlo, etc., ya que es determinante para el desarrollo de las organizaciones, aunque este contrato refleja los supuestos bajo los que se establecen las bases legítimas de autoridad (Schein, 1982:49).

A continuación se presenta la estructura de poder-autoridad que está presente en nuestro objeto de estudio y que es determinante para la vida organizacional de esta.

2.2.4.4. Estructura formal de poder – autoridad

Las organizaciones se distinguen, también, por tener una estructura de la autoridad que, para este estudio definiremos como "la división entre las facultades de decisión y de mando establecidas en reglas y papeles, por un lado, y las obligaciones de ejecución y obediencia, por otro lado" (Mayntz, 1996:125). Aunque esto sea claramente establecido, siempre es necesario impartir alguna orden, puede suceder que aunque estén establecidas las reglas, los papeles, las obligaciones, etc., de los individuos, muchas veces sucede que los integrantes de la organización por alguna razón no cumplen estas reglas, y se necesita de un líder que exija su cumplimiento, sin embargo, la estructura formal de la autoridad dice que ningún miembro puede desviarse un paso de las reglas y que todo debe estar previsto hasta el último detalle. En la punta se encuentran las decisiones en casi todas las organizaciones, cuanto más bajo descendemos, más predomina el obedecer sobre el mandar.

Mayntz distingue el tipo de organización estructurada, basada en principios democráticos, donde los integrantes deciden desde objetivos, actividades, hasta los puestos directivos. Y obviamente hablamos de una autoridad de abajo-arriba, cosa que pasa poco en las organizaciones mexicanas, se dice esto porque la generalidad de estas organizaciones tiene un sistema patriarcal, donde hay un superior que manda y verifica todos los aspectos de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por último un tipo de organización en el cual "un grupo superior de miembros, que generalmente actúa profesionalmente, ejerce influencia sobre otro inferior", ejerciendo por sí mismo estas actividades (Mayntz, 1996:126).

Sin embargo los tipos de organizaciones puede pasar a un segundo nivel en el tema de las autoridad y el poder, no obstante, quien no puede pasar a este nivel es el individuo, quien es un personaje fundamental para que la organizaciones funcione, como quiera que lo hagan. El individuo al integrarse a una organización implícitamente esta aceptando los reglamentos, las órdenes que su superior pueda darle, limitaciones, etc., es lo que Schein llama "Sistema de autoridad" (1982:22). Pero la autoridad y el poder no son lo mismo, este autor hace una diferencia importante:

-El poder: es la habilidad de controlar a otros básicamente a través de la manipulación del premio o del castigo, implica que otros no tengan otra alternativa.

-La autoridad: los empleados obedecen los reglamentos, las leyes y las órdenes, por sí mismos.

En este caso los empleados del Consejo de la Comunicación asumen la autoridad de los reglamentos o en su defecto del libro de procedimientos y de las condiciones que expresan tanto el contrato laboral como el psicológico (mencionados anteriormente). Pero el empleado lejos de sentirse atemorizado por las sanciones debe sentir que contribuye con algo importante en la organización. De esta manera, los miembros se someten voluntariamente a la autoridad, Schein lo llama "autoridad legítima". Max Weber, a este respecto, fue quien a opinión de muchos, realizó uno de los mejores estudios sobre las bases de la autoridad, la divide en tres, y se mencionan a continuación:

1.- Legal: esta basado en la idea de participación de la sociedad en el sistema de gobierno, donde la sociedad debía estar de acuerdo con las leyes y con los procedimientos utilizados para elegir el sistema de gobierno, además de estar dispuesto a obedecerlas.

2.- Tradicional: incluye mitos sobre el origen divino de los que mandaban y los principios de sucesión al primogénito de la familia. Se pensaba un sistema justo por la creencia en las tradiciones de la monarquía. Esto no es exclusivo de esta época, podemos ver en distintas organizaciones mexicanas la sucesión del poder de una organización al primogénito o algún familiar o a alguna persona cercana.

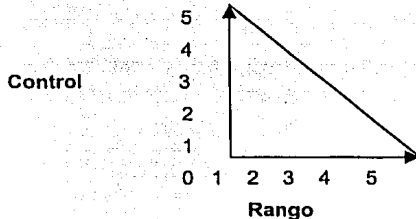
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.- Carisma: tiene que ver con las características exclusivas del líder, de la personalidad carismática que posea y que los individuos identifican o le atribuyen (Weber en Schein, 1982:25).

La estructura de autoridad del Consejo de la Comunicación no se ciñe a una sola categoría de las propuestas por Weber, ya que por un lado, es legal en el sentido de que los miembros de la organización obedecen las reglas del representante de la dirección general del Consejo; es tradicional por que la mayor parte de las personas que ahí laboran es de confianza de la dirección, es decir, es personal cercano al líder.

Pero para conocer gráficamente el poder de mando y dominación de un grupo o instancia determinada sobre otros grupos (Mayntz, 1996:129), se presenta la llamada "curva de control" (ver figura D).

Figura D
Curva de control autoritaria



Las coordenadas en el rango se dan de acuerdo a la cantidad de cargos que hay en el Consejo (Director General, Gerentes, Coordinadores, Asistentes, Mensajero) y el control se maneja aquí el cero como el más bajo y el cinco como el más alto; conectando los puntos se obtiene la curva de control, que en este caso es autoritaria, esto quiere decir que domina la cabeza de la organización. Se presenta este gráfico para comprender a primera vista el grado de control de la autoridad en el Consejo de la Comunicación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Al hablar de autoridad se piensa en quién la ejerce, para que esto suceda debe existir un líder que la ejerza, pero para entrar en materia definiremos, primero qué es el liderazgo.

"El liderazgo es el fenómeno de poder más influyente en las organizaciones" (Pérez, 2002:1) esto es por que el personaje que lo practica y cómo lo ejerce es en parte, una imagen que se tendrá de una organización determinada. A su vez la organización es como el líder, es un reflejo de sí mismo, si este es ordenado, la organización lo será, si este es religioso, tratará de implementarlo en su organización.

El tipo de líder determina también, la manera en que se motiva y controla a los individuos de la organización que preside. El líder del Consejo de la Comunicación se le clasifica como "Protolider, es un líder que delega sin delegar, es decir, aquel que dice delegar, pero nunca pierde el control" (Pérez, 2002:13), así es como actúa el líder del Consejo, pareciera que delega responsabilidades a sus subordinados, en este caso, a sus gerentes, pero en realidad todo en esta organización tiene una mirada encima de su líder, todos los procesos, aunque ahora estipulados en el manual de procedimientos del ISO 9001:2000, son custodiados por la Dirección General.

Pero la motivación de los miembros en el Consejo de la Comunicación se consigue de distintas maneras, pero en primer instancia veremos esta motivación desde el punto de vista de Maslow quien consideraba al "ser humano como una clase de organismo psicológico dirigido a satisfacer sus necesidades tan sólo como una cuestión de crecimiento y desarrollo" (Morgan 1991:31) y es evidente que estas ideas a más de medio siglo no son obsoletas. Las organizaciones (como se abunda en el apartado "estilos gerenciales"), piensan en satisfacer las necesidades económicas primero, y no se dan cuenta que las necesidades se jerarquizan y si se satisfacen las primarias, se satisfacen las secundarias.

En la organización objeto de estudio, se motiva a los empleados, principalmente por la vía económica, no sin olvidar las prestaciones que tiene los empleados de base, como vales de despensa, de gasolina, seguro social, bonos mensuales por desempeño, aguinaldo, etc., aunque por parte de la organización y de acuerdo a las necesidades del Sistema de Gestión de la Calidad, se pretende mantener competencia del personal como una necesidad propia, por lo que se pretende lo siguiente:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- a) Proporcionar entrenamiento para cubrir esas necesidades
- b) Evaluar la efectividad del entrenamiento provisto
- c) Asimismo, a través del representante de la Dirección y el Comité de Calidad, esta organización pretende asegurarse de que sus empleados estén conscientes de la pertinencia e importancia de sus actividades y cómo ellas contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.

(Manual de procedimientos, 2002:31).

Pero falta ver la manera en que funcionará lo establecido por esta norma, ya que por lo joven que es esta norma en México y en el Consejo de la Comunicación, tal vez le cueste varios años para llevar al pie de la letra lo establecido en su manual de procedimientos. Sin embargo la organización sigue caminando, cabe mencionar que esta norma se protege con las mejoras, es decir, si lo establecido hasta el momento resulta ineficiente o inadecuado, la organización puede adaptar formatos o proponer nuevos que se encuentre, siempre y cuando, bajo los estándares de calidad.

A continuación se presenta la estructura de comunicación del Consejo, lo que nos ayudará a entender mucho de lo explicado con anterioridad.

2.2.4.5. Estructura formal de comunicación

Parte del estudio de la estructura del Consejo de la Comunicación es también el de la comunicación. Este aspecto es de suma importancia ya que la transmisión de órdenes y mandatos forman parte de las comunicaciones de una organización. Estas comunicaciones pueden circular horizontalmente, en posiciones iguales, sentido vertical, arriba-abajo, abajo-arriba o en rangos diferentes (Mayntz, 1996:117).

El Consejo se distingue claramente un sentido de la comunicación de arriba-abajo; esto quiere decir que las ordenes, informes, quejas, represiones, informaciones, notificaciones, quejas, avances, etc., son contenidos que nacen de la dirección general de la organización y se van distribuyendo conforme los cargos o puestos formales, siguiendo en ese orden las gerencias, coordinaciones, asistentes, etc., sin embargo, la comunicación también se da de abajo-arriba con los informes, resultados, etc.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La forma de transmisión es oral, es una comunicación de persona a persona, respetando, claro está, los niveles jerárquicos.

Esta estructura de comunicación puede representarse gráficamente; sociológicamente suelen ser insuficientes ya que sólo muestran el esquema planteado y no la red de comunicación. Para ello Mayntz, propone los grafos, constituidos por puntos que se unen entre sí por medio de líneas, que son símbolos de las unidades de la organización (miembros, puestos, secciones) y de las relaciones de las comunicaciones entre dichas unidades. Mediante esto pueden conocerse las relaciones que se dan en la organización (Mayntz, 1996:119).

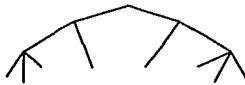
Este autor distingue un vocabulario que ayuda a expresar los modelos que propone:

- 1.- La línea: es un trazo que une directamente dos puntos
- 2.- Senda: es una unión entre dos puntos que pasa por varios lugares intermedios
- 3.- Distancia es la senda más corta entre dos puntos
- 4.- El grado: es el número de líneas que desembocan o comienzan en él.

El grafo que representa la estructura de comunicación del Consejo de la Comunicación es el de forma de árbol (figura E), ya que habla de un número mínimo posible de líneas. Este modelo tiene una estructura vulnerable por lo que puede causar cuellos de botella y predominan enlaces indirectos sobre los directos, esto es entre más lejos estén las comunicaciones, surge el problema del retraso.

Cosa común en el Consejo de la Comunicación, ya que muchas veces las comunicaciones se quedan entre directivo y gerentes de las áreas, por citar algún ejemplo, la información tarda en bajar el los procesos se retrasan. Lo que representaría un grave problema para los procesos de certificación del Sistema de Gestión de la Calidad, ya que se necesitan tener una comunicación constante, detallada, suficiente y precisa para llevar a cabo los procedimientos correctos para el desarrollo de los objetivos del Consejo.

Figura E



Grafo de forma de árbol

Este tipo de representaciones gráficas son una alternativa al organigrama para representar la estructura comunicativa al interior de las organizaciones, y que, no necesitan siempre estar escritas.

El tipo de comunicación en una organización puede ser adecuada o no, pero las organizaciones si deben buscar el compromiso de tener las menores líneas posibles y las distancias más cortas posibles; es decir, que todos los miembros deben de tener toda la información necesaria para poder trabajar de acuerdo al fin deseado (Mayntz, 1996:123), lo que ayudará también a que los individuos se sientan parte de la organización, se sentirán integrados, ya que al dotárseles de información se les da las herramientas para desenvolverse mejor y cumplir con su trabajo.

2.2.4.6. Proceso formal de reclutamiento, selección, inducción y socialización de los miembros.

Una organización también se estudia por el forma en la que recluta a sus integrantes y todo el proceso que de ahí se desenvuelve, es decir, si son promovidos, si se mueven en la organización hasta como se desenvuelven con los demás integrantes.

Encontrar a las personas que van a desempeñar los cargos es un proceso muy importante para cualquier organización; por lo que, esto se convierte en uno de los problemas más inmediatos a resolver de las organizaciones. Para ello es necesario conocer la manera en que son reclutados los miembros, quién los selecciona, bajo qué criterios, qué incentivos se ofrecen, etc., todo ello para asegurar la eficacia de los nuevos miembros y llegar al logro de los objetivos de la organización.

En este estudio se entenderá por *socialización*, el proceso de enseñarle cómo funcionar en la organización, esto es, normas, reglas de conducta, proceso de trabajo, etc. (Schein, 1982:19), por *reclutamiento*, cuando los miembros acuden a una convocatoria; *selección*, es cuando un posible miembro concursa, hace pruebas, etc., la *inducción*, es cuando el miembro seleccionado acepta la oferta que le hace la organización y se sigue el proceso con la presentación de las instalaciones, del personal, etc., *adiestramiento*, se

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

instruye al empleado en el manejo de una herramienta de trabajo; por último, *capacitación*, es cuando se le capacita al empleado en valores.

Pero como se mencionó anteriormente, lo que se pretende es llegar al objetivo de la organización, por lo que los procesos antes mencionados deben ser planeados y llevados a cabo con la suficiente inteligencia para que la persona encargada de este proceso detecte por un lado, los posibles miembros potenciales que estén de acuerdo con el objetivo y con los motivos para su ingreso; y por el otro lado, los que sólo estén de acuerdo con los objetivos, pero no con los motivos. Estos últimos por lo regular aceptan, entienden y concuerdan con los objetivos, pero no desean en realidad ser parte de la organización, aunque pareciera que sí.

En el caso específico del Consejo de la Comunicación, lleva a cabo el proceso de reclutamiento, los posibles miembros para ocupar un cargo acuden a la convocatoria que lleva hace la dirección general, pero es pertinente mencionar que las personas aquí reclutadas generalmente son seleccionadas por el departamento de recursos humanos de la empresa que el presidente en turno tiene, en este caso el departamento de recursos humanos de MVS Multivisión a cargo del Lic. Adrián Vargas Guajardo o en su defecto por algún contacto directo de la dirección general, y por último, personas que se ganaron un lugar por su desempeño como servicio social o prácticas profesionales; con la recién aceptación del manual de procedimientos (como se mencionó anteriormente en el apartado "división de trabajo") la coordinación administrativa es ahora la encargada de hacer la selección del personal requerido para los puestos vacantes en la organización, también lleva cabo la inducción, donde el nuevo miembro conoce desde las instalaciones, hasta el personal que estará su cargo o en su caso a sus superiores o iguales; la socialización es generalmente informal, esto es, que el nuevo miembro aprenderá por lo regular por sí sólo los códigos necesarios para desenvolverse en la organización; por último este Consejo también desempeña el adiestramiento del personal, pero esto ocurrió a últimas fechas, donde por medio de la certificación del ISO 9001:2000, el personal tuvo que tomar este curso para que la organización sea certificada, además de que esta norma exige que a los empleados se les capacite en las herramientas que estos necesiten para desempeñar sus funciones más inmediatas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cabe mencionar que al Presidente lo elige la Asamblea General, constituida por todos los asociados que como tales, se reúnen y están en pleno ejercicio de sus derechos y obligaciones sociales y entre sus funciones se encuentran las siguientes:

- Elegir al presidente del Consejo que será el mismo que funja como presidente el Presidente del Comité Ejecutivo, directivo, Asesor de Contenidos y del Patronato.
- Fijará las cuotas que deberán cubrir los asociados.
- Conocerá y otorgará su aprobación o modificación de los Informes que rinda el Comité Ejecutivo y sus funciones.
- Reformar los estatutos sociales, si es necesario.
- Aprobar los programas y presupuestos globales de operación del Consejo (manual de procedimientos, 2002:9)

Es indispensable esta aclaración para entender quién elige al Presidente del Consejo y que éste a su vez debe ser un prominente empresario, reconocido en el ambiente publicitario y comunicativo, para asegurar de alguna manera el desarrollo de las campañas de este organismo.

Cabe hacer la aclaración que el proceso de reclutamiento no es diferenciado, esto es, según Mayntz, que se trabaja con distintas listas, unas para seleccionar al personal que ocuparían cargos más altos en la organización y otras para los cargos menos importantes (1986:149), en el Consejo de la Comunicación aunque están especificados los procedimientos para el reclutamiento del personal, como ya se explico en ese apartado, es importante mencionar que las recomendaciones del personal también están presentes, es decir, algunos miembros en la organización están ahí por recomendación de algún superior.

En el caso del ascenso en puestos, es un acto poco probable dentro de esta organización, primero por las pocas personas que se desempeña dentro de ésta, segundo por que cada cargo requiere de una amplia experiencia en el cargo requerido. Es claro también la diferencia de edades entre los gerentes y Coordinadores de las áreas del Consejo y sus asistentes, que no cuentan con más de uno o dos años de experiencia, motivo importante también para no rotar al personal. Mucho menos pensar en rotar al personal de áreas, ya que cada una de ellas son totalmente distintas y, aunque tiene el objetivo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

organizacional en común, cada área tiene una función específica (que se trató en el capítulo uno), por lo que cada representante de área es especialista en ella.

Ante la dura competencia que se suscita día con día en las organizaciones de nuestro país es indispensable formarse una imagen atractiva para adquirir de ella un elevado prestigio, que le servirá para recibir de una manera más fácil personal exitoso, así como más clientes, capital, estímulo, etc. El Consejo de la Comunicación lo sabe, por lo que ha tomado distintas decisiones, la más importante y reciente es pertenecer a la familia de organizaciones que trabajan mediante la norma del ISO 9001:2000, que connota calidad y profesionalismo en sus servicios.

Esta es la manera en la que se piensa en los niveles más altos de la jerarquía organizacional, pero no la única, algunos, dice McGregor, "tienen una concepción del mundo, y parte de esta es la respuesta a por qué deben motivar y dirigir a los empleados" (en Schein, 1982:49), por lo que en el siguiente apartado examinaremos los supuestos más importantes propuestos por Edgar Schein, que influyen el pensamiento gerencial respecto a la conducta humana.

2.2.4.7. Estilos gerenciales

El comportamiento de las personas que integran una organización son parte fundamental para el entendimiento de nuestro objeto de estudio, en lo que se refiere a este apartado, el estilo de dirección en el Consejo de la Comunicación repercute en los miembros de la organización de distinta maneras que se explicarán a lo largo del apartado.

El primer supuesto es el "racional-económico" menciona que:

- a) la gente actúa por interés, y que por el incentivo económico hacen cualquier cosa.
- b) el empleado es un agente pasivo a quien la organización debe manipular, motivar y controlar
- c) los sentimientos son irracionales, por lo que se debe evitar que estos interfieran en la persona
- d) las organizaciones pueden y deben diseñarse de tal forma que los sentimientos de la gente se puedan neutralizar y controlar.

Hasta aquí podemos mencionar que en el Consejo de la Comunicación estos supuestos se

dan en la organización, ya que uno de los principales motivos por lo que el empleado está ahí, es por el incentivo económico y mes a mes eso los motiva para continuar trabajando.

La Teoría X de Douglas McGregor viene a completar este análisis (en Schein, 1982:50) en contraste con la Teoría Y que se tratará más adelante:

- e) la gente es perezosa por naturaleza, por lo que se le tiene que motivar con incentivos externos
- f) la organización se debe asegurar que la gente trabaje hacia el logro de los fines de la asociación.
- g) la gente es incapaz de ejercer autodisciplina y autocontrol en razón de sus sentimientos irracionales.
- h) a la gente se le divide en dos grupos: los que tienen autocontrol y automotivación y los que caben dentro de las categorías antes mencionadas.

En este sentido el Consejo tiene elementos de autocontrol, pero pertenece sólo a los altos cargos de la organización, es decir, la dirección general, quien asume la responsabilidad del manejo de todo el personal. Esto no quiere decir que los empleados no se autocontrolen o automotiven, pero sólo se sabe a estos niveles, por lo tanto, a los empleados se les clasifica dentro de la categoría restante.

De acuerdo a esto según Etzioni determina la estrategia administrativa que se aplicará en la organización (en Schein, 1982:50), para que la Dirección General se asegure de que el empleado asumirá sus responsabilidades, y así proteger a la organización (responsabilidades que se revisaron anteriormente).

Pero lo que en verdad importa de todo esto, es la calidad con la que los empleados desempeñan sus labores, para lo que esta organización esta implementando el SGC, que como ya se mencionó en apartados anteriores, busca la calidad en todos sus servicios, y para lograrlo, primero capacita a los empleados para trabajar bajo esta norma.

El segundo supuesto es el social; este habla de la importancia que tiene para el empleado la aceptación y las buenas relaciones en su ambiente de trabajo, con sus compañeros, incluso muy por encima del incentivo económico.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FECHA DE SALIDA
AL SERVIDOR

Lo anterior fue demostrado por dos estudio clásicos, uno fue el de los "estudios Hawthorne" en 1939 y el otro fue el estudio de "Mineros" de E. Trist; investigaciones clásicas en la historia de la psicología organizacional (Schein, 1982:52-58).

Como vemos este supuesto tiene como primordial característica las necesidades sociales, de aceptación, pertenencia, etc. De acuerdo a ello la estrategia gerencial del Consejo de la comunicación se basa también en lo anterior, ya que por parte de la Presidencia y de la Dirección General, se les hace saber a sus empleados que gracias a ellos se obtienen ciertos logros, los reconocen, es decir, les da el sentido de pertenencia a la organización.

Por último, el tercer supuesto es de auto-actualización, en este supuesto McGregor es el principal exponente y apareció por la preocupación de que "los trabajadores no utilizan sus capacidades y no ven la relación entre lo que están haciendo y lo que es la misión de la organización"(en Schein, 1982:64), por lo que propuso la Teoría Y:

- a) Las necesidades humanas se jerarquizan por fisiológicas, de supervivencia, de afiliación, de autoadministración, de auto actualización (hacer uso de máximo de su talento y recursos). (Maslow en Schein, 1982:64).
- b) El individuo madura en el trabajo y lo hace para obtener autonomía e independencia, etc. (Argyris en Schein, 1982:64)
- c) La gente puede motivarse y controlarse a sí misma, los incentivos y controles pueden ser una amenaza para su capacidad de adaptación (Argyris en Schein, 1982:65).
- d) Si al empleado se le da la oportunidad, puede integrar sus objetivos con los de la organización (McGregor en Schein, 1982:65).

Es clara la diferenciación entre las Teorías X y Y, esta última, idealista; y se dice así ya que al menos en nuestro objeto de estudio, las necesidades de cualquier tipo, que vengan del individuo son, poco probable, tomadas en cuenta, sin embargo

En esta organización se combinan principalmente los dos primeros supuestos, como ya se explicó se encuentra situada en el Supuesto racional-económico y en el social. Actualmente así trabaja este organismo, pero no puede saberse si la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad es lo más adecuado para este tipo de organización, que

trabajaba, tal vez no con un certificado de calidad, pero sí con eficiencia y experiencia durante más de 42 años, y esto habla por sí sólo, aún con esta aseveración, es muy temprano para diagnosticar a la norma de calidad, que está en proceso de asimilación y adaptación.

Después del estudio que se desarrolla a lo largo de este capítulo podemos darnos cuenta que en todo análisis se descubren puntos que muchas veces no considerábamos importantes, problemas que a simple vista parecen no ser trascendentes para la vida de la organización, sin embargo se han detectado áreas que deben atenderse con urgencia. Primero, los empleados deben tener un contrato laboral sin importar el tiempo de contratación, pudiendo ser desde un mes hasta años, pero cualquier empleado debe tener la seguridad en su trabajo para desarrollarlo adecuadamente.

Dice Mayntz que un organismo que gana miembros por la vía económica determina su comportamiento con la perspectiva del sueldo (1996:160) o puede el empleado no concordar con el objetivo de la organización pero aparentar hacerlo asegura su puesto. De alguna manera el empleado al no sentir seguridad laboral se cerciora de esto por sus propias vías.

Esta organización, además requiere formalizar esto, por las exigencias de la norma de calidad ISO 9001:2000, que como ya se explicó, requiere de la formalización en todos los procesos del Consejo de la Comunicación, esto sin importar si es un empleado de planta o eventual.

Segundo, la toma de decisiones como ya se ha mencionado, pasan por largos procesos y el tiempo para tomar decisiones, en ocasiones es poco, por lo que tal vez la toma de decisiones pudiera darse en algunas otra áreas de la organización, no sólo de la Dirección del Consejo, así tal vez los procesos de producción, difusión, etc., se aceleren

Por último, la estructura de comunicación debe atenderse con premura, ya que las comunicaciones muchas veces, como ya se explicó, se quedan entre directivo y gerentes de las áreas y esto también retrasa el trabajo, por que áreas menores no se enteran de eventos próximos o incluso de convenios, etc.

Pasando a otro tema de gran relevancia en la organización, en las siguientes páginas se encuentra un diagnóstico entre el deber ser y el ser organizacional de nuestro objeto de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

estudio, pero antes vamos a establecer su cultura organizacional. El fenómeno de la cultura cambia según el estado de desarrollo de las sociedades y las organizaciones se ven como constructoras de realidades sociales (Morgan, 1991:101). Pero la cultura conforma el carácter de la organización, y la cultura en el Consejo de la Comunicación es la de la sobrevivencia, ya que formalmente se indica que los individuos deben de estar provistos de recursos que les permitan desempeñar su trabajo adecuadamente, sin embargo, por lo regular escasean de materiales de primer orden, como la papelería, mensajería, etc., cosas que pueden parecer mínimas, sin embargo son básicas.

Pero esto no es lo único que caracteriza la cultura en esta organización, también los empleados están acostumbrados al exceso o carga de labores, ya que la alta dirección considera poco necesaria la contratación de personal que desahogue esta carga. Además se sabe que la división de labores formales propuestas por el Sistema de Gestión de la Calidad pocas veces se respetará, porque tanto en eventos como en las oficinas, los empleados hacen de edecanes, de mesa de recepción, de producción, etc.

Después de la descripción formal del Consejo de la Comunicación, se propone simplemente ceñirse a lo actualmente escrito en el manual de procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), ya que si la división de labores esta especificada, que se respete tanto los derechos como las obligaciones del empleado como de la organización, así como formalizar el contrato laboral que es de suma importancia para la estabilidad laboral de los integrantes de la organización, ya que ello refleja un grado de informalización de este organismo. También se sugiere aplicar estudios internos sobre la funcionalidad de la recién implementación de la norma ISO 9001:2000, para comprobar su efectividad o no, de los procesos. Estos estudios servirán para comprobar el rendimiento de los integrantes y por tanto de la organización. Y por último se sugiere que ante el problema de la comunicación interna, se realicen juntas semanales o quincenales para tratar asuntos recientes o venideros y que de esta manera todo el Consejo esté enterado, por ejemplo, en otras organizaciones, por supuesto, mucho mayores, se tienen este tipo de mecanismos, como son el periódico mural, la revista interna, comunicados, gacetas, etc.

Para terminar, se espera de esta organización funcione con la consumación del SGC, pero al ver la dificultad de estos procesos, lo rígido que esto es, tal vez esta organización llegue al desastre, sin embargo se espera con optimismo, que este organismo crezca en todos los

niveles, desde el número de integrantes, pasando por la capacitación de los empleados, así como por el líder, etc.

En general se espera que esta organización siga su vida como lo ha hecho por años, y es que su sobrevivencia también está avalada por las empresas más importantes de México, que por sus intereses seguirán donando fuertes cantidades de dinero a esta organización, para seguir desarrollando campañas sociales de acuerdo a las necesidades sociales y empresariales de México.

En el capítulo siguiente se hará un estudio preciso sobre el funcionamiento de esta norma en el proceso de producción de las campañas del Consejo y la incidencia de los actores y grupos que son parte de ello.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 3
“El funcionamiento y sus actores”

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 3

"EL FUNCIONAMIENTO Y SUS ACTORES"

En el capítulo anterior se estudió al Consejo de la Comunicación desde un punto de vista institucional, es decir, su estructura, funcionamiento, sus objetivos, su filosofía, la idea fue dibujar a la organización en su vida formal. Lo que en el presente capítulo se pretende es mostrar otra perspectiva de la organización, es decir, a partir de distintas técnicas cualitativas y cuantitativas se estudiarán a los actores, su poder, sus relaciones, los grupos que existen en la organización; es decir, su funcionamiento real.

Para ello se acudió a la utilización de flujogramas, instrumento que muestra gráficamente los pasos del proceso de producción y que nos arrojó las diferencias entre lo real y lo formal. Una vez obtenidos los resultados de los diagramas de flujo se diagnosticó un problema duro en el funcionamiento de esta organización, indicando la incidencia de los actores y grupos que intervienen en éste.

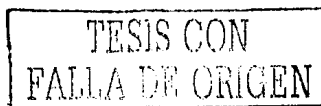
Como se mencionó en un principio, es indispensable utilizar instrumentos o herramientas cuantitativas y cualitativas, pertinentes para la medición del problema detectado en el proceso de producción, y los datos que se recojan, servirán para obtener un diagnóstico de la realidad del objeto de estudio.

La interpretación de esto nos permitirá obtener una distinción entre lo real y lo formal del Consejo de la Comunicación; es decir, la manera en que esta trabaja y la manera en que una organización debería trabajar

Para diagnosticar las áreas problema de nuestro objeto de estudio, es necesario el uso de la teoría de Sistemas, que se presenta en el siguiente apartado.

3.1. UN MÉTODO DE SELECCIÓN DEL PROBLEMA: TEORÍA DE SISTEMAS

Para este capítulo se utilizará la Teoría de Sistemas, ya que esta teoría contiene los elementos necesarios para estudiar a un sistema, tal como el Consejo de la Comunicación,



A.C., que por sus características organizacionales es un sistema social, donde se desenvuelven actores, interactúan, etc.

Con la visión de esta teoría se pretende localizar un problema importante en el Consejo, tratando de identificar con sus supuestos, el problema más revelante que afecte el proceso productivo.

Por ello a continuación se desarrollan los conceptos más destacados de esta teoría para el análisis de la organización de este sistema objeto de estudio: el Consejo de la Comunicación.

3.1.1. CONCEPTOS BÁSICOS

Para una mejor comprensión de este estudio, a continuación se desglosan los conceptos más importantes, que se utilizarán a lo largo de este apartado; donde se abordará, también los elementos que integran al Consejo de la Comunicación, A.C., con sus implicaciones, distinciones y relaciones.

Entendiéndose elemento como un componente de un sistema dado, cuando su existencia es indispensable para el funcionamiento de este sistema.

a) Implicaciones: las implicaciones se dividen en elementos **Obligatorios** cuando un elemento es necesario para el funcionamiento de la organización, lo que quiere decir que si este desaparece, también lo hace el sistema. Un elemento **Optativo** es aquel donde el sistema puede funcionar sin que el sistema desaparezca, por lo que puede ser sustituido por otro componente. Por último los elementos **Incorporados** son aquellos que no son indispensables para el funcionamiento del sistema, aparecen tan usualmente que se les atribuye una implicación en el sistema (Serrano, 1991:97).

Un componente se distingue de otros en el interior de un sistema, cuando las diferencias que existen entre ellos son indispensables para que el sistema funcione o permanezca organizado como tal sistema. A esta distinción se le llamará según el autor Manuel Martín Serrano, como distinción.

b) Diferenciaciones: estas se dividen en **estructural**, esto quiere decir que un elemento será estructural si su existencia es necesaria para que ocupe una de las posiciones que presenta

esa configuración, sin que esta pueda ser ocupada por otro elemento. La siguiente y última distinción propuesta por el autor es la **funcional**, donde existe al menos una configuración donde la existencia de ese elemento es necesaria para que ocupe una función (Serrano, 1991:99).

Para terminar es conveniente mencionar que cuando las relaciones que establece un elemento con otro u otros son necesarios para el funcionamiento del sistema, así como su permanencia. A estas relaciones se le llamarán Dependencias.

c) Dependencias **Solidarias** (interdependencia), si un componente cambia, significa que le antecede, acompaña o sucede el cambio de otro u otros. Las siguientes dependencias son las **causales** (determinación), si un componente cambia, significa que le antecede, acompaña o sucede el cambio de otro u otros, pero no de a la inversa. Por último, están las dependencias **específicas**, donde el cambio de un componente significa que en ocasiones cambian otro u otros componentes, pero no necesariamente y viceversa (Serrano, 1991:101).

En el siguiente apartado se muestran formalmente las responsabilidades de las áreas de esta organización, la idea es identificar un problema en la estructura o funcionamiento del Consejo.

3.1.2. APLICACIÓN A LA ORGANIZACIÓN

Realizar el presente análisis es necesario para identificar de los elementos, los que conforman al Consejo de la Comunicación, A.C., y con ello tratar de localizar sus principales implicaciones, diferenciaciones, dependencias, etc. Para ello, se parte del organigrama formal del Consejo, para lograr una descripción adecuada de sus departamentos. Con lo anterior se pretende identificar los principales problemas que interfieren en la organización, para posteriormente analizarlos.

Para este estudio se utilizarán los conceptos descritos en el pasado apartado, es decir, los componentes del sistema, las implicaciones, diferencias, dependencias, etc. Por lo que, a continuación se aplican a los elementos del Consejo de la Comunicación en tres niveles, primero las funciones que formalmente dice la organización que debe realizar cierta área; segundo, el nivel de importancia de esta para la organización y tercero a nivel del actor



que la representa, todo por supuesto, de acuerdo al organigrama (Figura A, Capítulo 1, página 15).

A)- Dirección General:

Formalmente, el actual manual de procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000, (Diciembre 2002) especifica las **funciones** (Consultar página 43, capítulo 2) de la Dirección que por sus características para este estudio es considerado un elemento:

OBLIGATORIO, ESTRUCTURAL.

Cabe mencionar que esta **área** es de gran relevancia en la organización, ya que como se describe anteriormente, la guía y las relaciones públicas que este realiza para todas las áreas del Consejo son de suma importancia, ya que gracias a ello, la organización obtiene gran parte de sus donaciones.

Sin embargo es necesario decir que el **actor** de este cargo, tiene la característica de contar con excelentes relaciones con el medio de la comunicación, empresarios y publicidad, pero es pertinente mencionar que en lo administrativo llega a provocar errores, por la falta de comunicación con los gerentes de esta organización. Por ello puede considerársele como un elemento **OBLIGATORIO**.

B)- Gerencia de promoción:

Formalmente, el manual de procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000, especifica las **funciones** de esta gerencia (Consultar página 43, capítulo 2) por lo que esta **área** es de suma importancia para la organización, ya que necesita de esta gerencia para asegurar la atención y obtención de los donativos de empresarios, ya que sin estas donaciones el Consejo no tendría manera de sostenerse económicamente, por ser una Asociación Civil sin fines de lucro, por esto se le considera como un elemento **OBLIGATORIO** y **ESTRUCTURAL**.

El **actor** que encabeza esta gerencia es considerado como **OBLIGATORIO** ya que lleva excelentes relaciones con los empresarios más importantes del país, por lo que no se puede estar cambiando de gerente en este caso, además de que es avalada por los empresarios que ha sumado a esta causa.



C)- Gerencia de Operaciones:

Las **funciones** de esta Gerencia también están especificadas en el manual de procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000, (Consultar página 44, capítulo 2) y se considera que estas funciones pueden ser contratadas fuera de la organización, además de que los eventos se realizan esporádicamente en el año; por lo anterior esta **área** es un elemento OPTATIVO.

El **actor** que esta a cargo de esta Gerencia, se le considera como eficiente y comprometido con su labor, pero por las características de la gerencia es un elemento OPTATIVO.

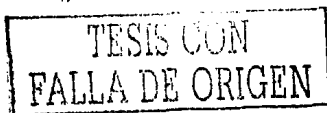
D)- Gerencia de Campaña:

El manual de procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000, también menciona las funciones de esta gerencia (Consultar página 45, capítulo 2), por lo que a esta **área** se le considera un elemento OPTATIVO, ya que el Consejo lleva un año sin alguna persona que ocupe este cargo físicamente. Sin embargo cabe destacar que hay una persona que funge como la Gerente de Campaña, pero sólo supervisa las campañas y cuenta con los contactos necesarios para el buen funcionamiento de estas, por ser una persona muy reconocida en el medio de la comunicación y la publicidad en México. Esto quiere decir que el **actor** es OBLIGATORIO y FUNCIONAL, ya que sin esta persona las campañas no tendrían el mismo éxito que gozan.

E)- Coordinación de Medios Tradicionales:

El manual de procedimientos especifica sus **funciones** (Consultar página 44, capítulo 2) por lo que es sin duda, es de las más importantes en el Consejo, ya que esta **área** se encarga de la razón de ser de esta organización: las campañas sociales; y esta las monitorea, las desarrolla, las difunde, etc., por lo que esta **área** es OBLIGATORIA y ESTRUCTURAL.

Mucho de esto tiene que ver con el **actor** que la representa, ya que esta persona, además de cumplir con lo formal, también se hace cargo de muchas de las funciones de la Gerencia de Campaña, y ha logrado que muchos medios de comunicación apoyen las campañas; por lo anterior a su labor se le considera como OBLIGATORIA y FUNCIONAL.



F)- Coordinación de Medios Alternos (Espectaculares, tarjetas postales, parabuses, bolsas, etc.) para recordar sus **funciones** (consultar página 45, capítulo 2).

Esta **área** es también de suma importancia para el desarrollo del Consejo, ya que actualmente, los medios externos son un gran escaparte para difundir las campañas, y llegan a un gran número de personas; por lo que esta **área** es **OBLIGATORIA** y **ESTRUCTURAL**.

El **actor** que esta a cargo de esta **área** puede considerársele como **OPTATIVO**, su labor es buena, pero sin duda puede ser sustituida por otro actor.

G)- Coordinador Administrativo:

Las funciones de esta coordinación son también señaladas en el Manual de Procedimientos (Consultar página 46, capítulo 2) sin embargo en esta **área** se realizan otras actividades como realizar el pago a los empleados del consejo, así como administrar los recursos existentes para eventos, etc. Ya que la administración de estos son importantes para la vida de esta organización se considera a esta **área** como **OBLIGATORIA** y **ESTRUCTURAL**.

El **actor** que representa esta **área** se le considera como **OBLIGATORIO** y **FUNCIONAL**, ya que por sus amplios conocimientos y experiencia, también brinda asesorías sobre el manejo del equipo de computo existente, así como también funge como técnico en muchas ocasiones.

H)- Coordinación de Relaciones Públicas:

El manual del SGC (ISO 9001) indica las **funciones** de esta coordinación (Consultar página 46, capítulo 2). Es pertinente mencionar que esta **área**, aunque formalizada, tiene ya tiempo que nadie ocupa este cargo, por lo que sus funciones son llevadas a cabo por otras **áreas**, como las Coordinaciones de medios o la Gerencia de Operaciones. Por lo anterior esta **área** es **OPTATIVA**.

I)- Asistente de la Dirección:

Esta **área** es de suma relevancia para que las labores de la Dirección General funcionen adecuadamente, ya que por la cantidad de citas, compromisos, etc. que tiene la Dirección, requiere sin duda de esta **área**; por lo que es **OBLIGATORIA** y **ESTRUCTURAL**. (Consultar **funciones** página 46, capítulo 2).



Por otro lado, el nivel de rotación en este cargo es grande, en el último semestre estuvieron cuatro asistentes, por lo que se considera al actor como OPTATIVO.

J)- Asistente de la Gerencia de Promoción:

Actualmente este cargo está desocupado, y todas éstas actividades pasaron a responsabilidad de la Gerencia de Promoción, a la fecha sigue abierta la vacante y fue suplantada por un servicio social (Consultar funciones página 46, capítulo 2).

Sin embargo esta área es importante, por la sencilla razón de que el Consejo vive de los patronos y la atención oportuna, de la Gerente y en su ausencia de su Asistente, es indispensable para lo recurrido por estos o por el Consejo, por lo que se le considera como un área OBLIGATORIA.

K)- Asistente de la Gerencia de Operaciones:

Esta área por el tipo de responsabilidades que la caracterizan, las que pueden ser llevadas a cabo por la Gerencia de Operaciones, sin embargo cabe destacar que cuando se realizan eventos en el Consejo suelen ser uno tras otro, y con los requerimientos de la norma de calidad ISO 9001:2000, los eventos son la cara que da el Consejo ante sus patrocinadores y los medios, por que estos deben estar planeados con anterioridad y profesionalismo, por lo que se le considera como un área OBLIGATORIA. (Consultar funciones página 45, capítulo 2).

Lo anterior son los cargos que de acuerdo al organigrama de la organización (figura A Capítulo1, Pág. 9) son los puestos formalmente reconocidos por el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC, ISO 9001).

Sin embargo existen otros cargos que existen en el Consejo que se describen a continuación:

a)- Existen dos colaboradores en la Coordinación de Medios Tradicionales, sus funciones son las siguientes:

- Monitoreo de pautas
- Cuantificación de medios
- Envío de material a medios

- Archivo de testimonios
- Apoyo general a la coordinación.

Las dos personas que ocupan este cargo son actores que comenzaron con prácticas profesionales, son personas jóvenes, por lo que pueden ser considerados como INCORPORADOS.

b)- Mensajero

Su función son las siguientes:

- Entregar todo tipo de correspondencia

Este cargo es de suma importancia para el Consejo, ya que podría ser factible la contratación externa de este servicio, sin embargo, por la necesidad del envío urgente de material, o cuando se tiene que recoger ejemplares o testimoniales, etc., por lo que es considerado un elemento OBLIGATORIO, aunque no este formalmente considerado.

c)- Practicas Profesionales y Servicio Social:

Estos son importantes para la Asociación, ya que son de mucho apoyo para sacar adelante el trabajo de "talacha" del Consejo, sin embargo se les considerará como elementos INCORPORADOS.

Para finalizar, a continuación se describen el tipo de relaciones que existen entre los departamentos del Consejo:

a)- Solidarias:

- Dirección General - Gerencia de Promoción - Gerencia de Campaña -
- Gerencia de Campaña - Coordinación de Medios Tradicionales - Coordinación de Medios Externos -
- Gerencia de Operaciones - Coordinación de relaciones públicas -
- Gerencias de Operaciones - Coordinación Administrativa -
- Gerencias - Asistentes -

b)- Causales:

- Gerencia de Operaciones: afecta a Gerencia de Campaña y a sus coordinaciones
- Gerencia de Operaciones: afecta a Dirección General

- Mensajería: afecta a Gerencias, Dirección General, Coordinaciones

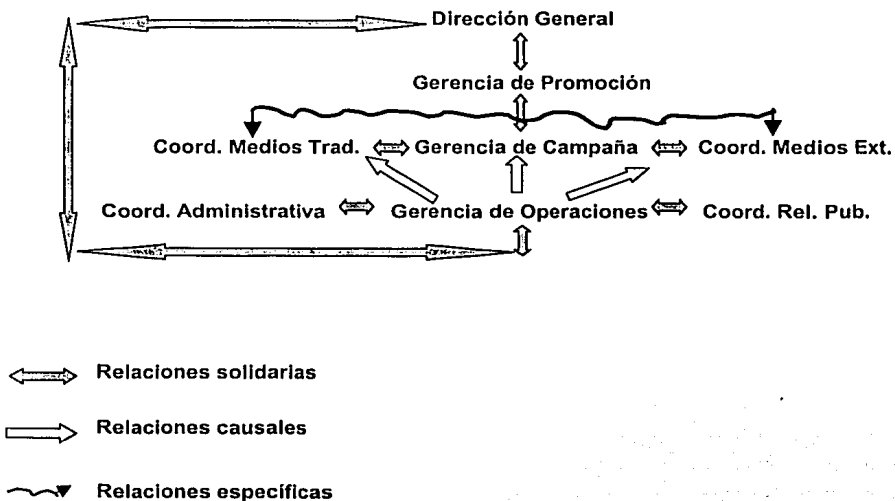
c)- Específicas:

- Coordinación de medios alternos: a veces afecta a Coordinación de medios tradicionales

- Servicio Social y Prácticas Profesionales: a veces afecta a Coordinaciones

Lo anterior se puede observar en la siguiente figura:

Figura A. Relaciones entre áreas



3.1.3. ELEMENTOS Y RELACIONES PROBLEMÁTICAS

El apartado anterior nos da cuenta de que tanto la Dirección General como la Gerencia de Campaña por ser elementos obligatorios-estructurales con relaciones solidarias, son los elementos donde se detectan problemas importantes para el Consejo, por las siguientes razones: primero porque la Gerencia de Campaña es un departamento medular, ya que como su nombre lo dice, es donde se desarrolla, produce y difunden las campañas sociales que este organismo realiza, parte fundamental de su existencia, y por su parte, la Dirección General que además de estar íntimamente relacionada con esta Gerencia, es también un departamento de suma importancia para la organización ya que de ella dependen todas las decisiones que se toman en esta Gerencia, por lo tanto afecta directamente el proceso productivo que se encuentra, justamente, en la Gerencia de Campaña.

Se infiere que en estas áreas se localiza un problema importante: se detecta que por las decisiones que se toman en la Dirección General, se retrasa el proceso productivo de las campañas, que de acuerdo a la norma de calidad ISO 9001:2000 ésta debe seguir un proceso coherente para obtener un desempeño de calidad en su producto, por lo que el diseño, la producción y la difusión de las campañas deben estar debidamente planeadas, para ello la Dirección General realiza una ruta crítica, donde se especifican pasos del proceso, responsable, fecha de realización y fecha de cumplimiento.

Es justamente aquí donde se localiza el principal problema, ya que los pasos del proceso productivo suelen ser rebasados por la Dirección General, que por su cuenta toma decisiones, que muchas veces no son notificadas al responsable del tal proceso, que puede ser la Coordinación de Medios Tradicionales o Medios Externos; y se mencionan a las coordinaciones porque cabe la aclaración que la Gerencia de Campañas esta vacante, aunque se cuenta con un asesor externo que suele cumplir con este cargo, las Coordinaciones de Medios toman la responsabilidad de esta área.

Esta toma de decisiones donde los pasos a seguir que estipula el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000 se ven franqueados, afecta directamente el desempeño de las coordinaciones de medios y por consiguiente el proceso productivo de las campañas.

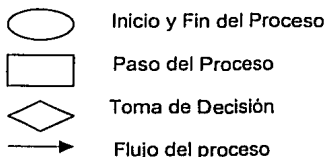
Por ello, se propone hacer el análisis, también, porque es ahí es donde se tiene mayor acceso a la información y los problemas detectados.

La idea es detectar el motivo o la causa de estos retrasos, por lo que se estudiarán a los tres actores protagonistas en este problema; se utilizarán distintas herramientas de investigación como la que se describe a continuación.

3.1.4. DIAGRAMAS DE FLUJO

Para diagnosticar estas áreas problema en el Consejo de la Comunicación, se hará uso de diagramas de flujo o mapa del proceso. Para comenzar, es necesario definir al diagrama de flujo también conocido como flujograma, es una representación gráfica de los pasos de un proceso de producción, puede ser una herramienta útil para el análisis de las relaciones de los pasos de un proceso, y se pueden aplicar en cualquier área de una organización (Martínez, 1995:9).

La simbología que se utiliza para desarrollar estos diagramas son los siguientes:



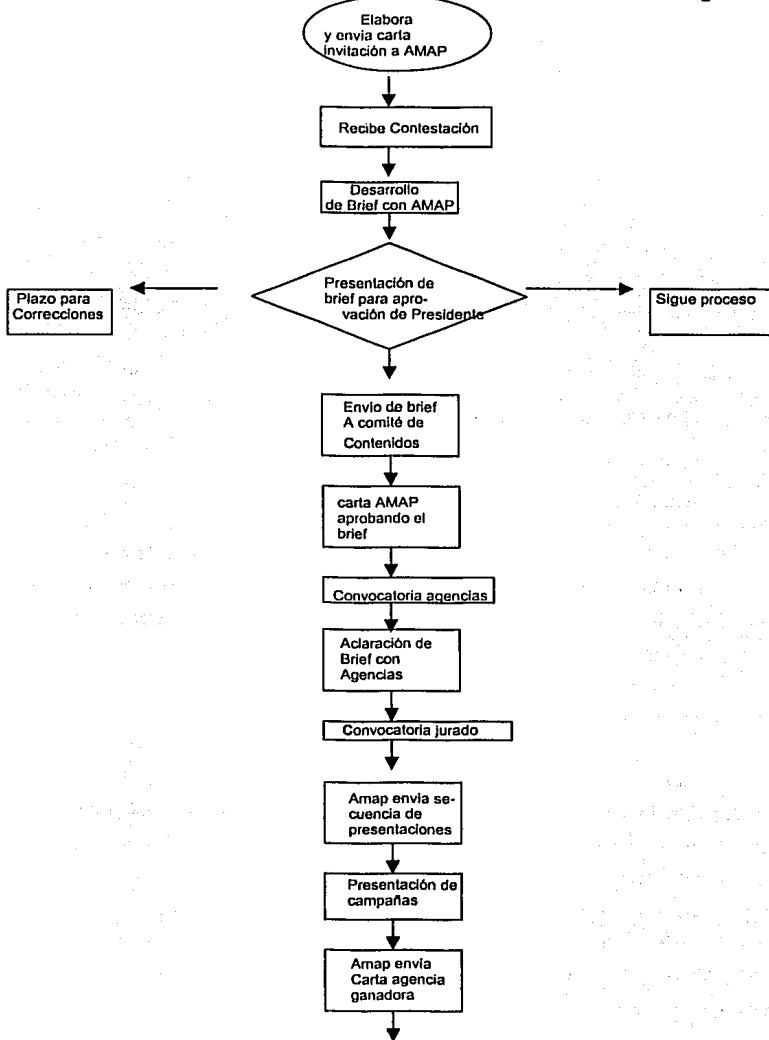
Con ayuda de estos símbolos se presentan los diagramas de flujo de las áreas donde se localiza el problema a diagnosticar. Esto es la Dirección General, la Gerencia de Campaña y sus coordinaciones que intervienen en el principal proceso productivo de esta organización: las campañas sociales.

3.1.4.1. LO FORMAL Y LO REAL

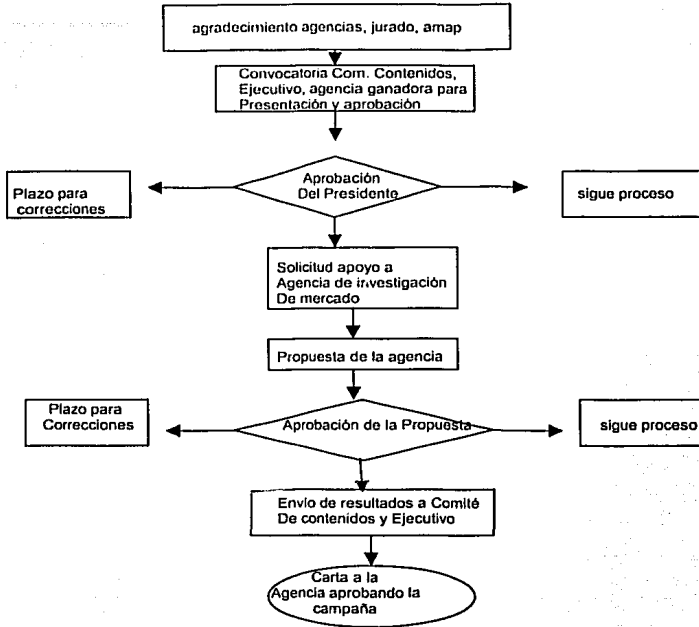
Es importante mencionar dada la recién implantación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) ISO 9001:2000 en el Consejo de la Comunicación; como se explicó en el segundo capítulo, la forma en la que esta organización está trabajando actualmente, es bajo la reglamentación de esta norma. Puede decirse que el funcionamiento ideal del proceso de producción de las campañas del Consejo, parece seguirse tal como se especifica en los flujogramas o diagramas de flujo (Figura B), aunque cabe mencionar que con la aplicación de las herramientas de investigación se podrá diagnosticar y comprobar esta aseveración. Además también se incluye (Figura C) el flujograma real de los procesos de producción de las campañas del Consejo.

FLUJOGRAMA IDEAL
DISEÑO DE LA CAMPAÑA

Figura B



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



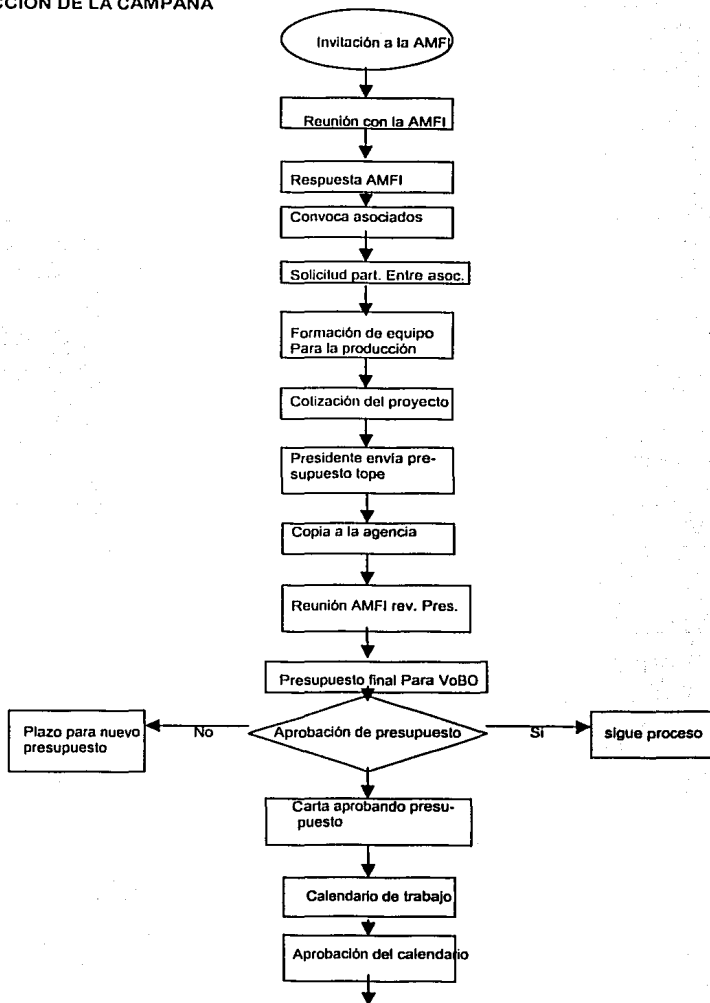
Responsables:

*Dirección General

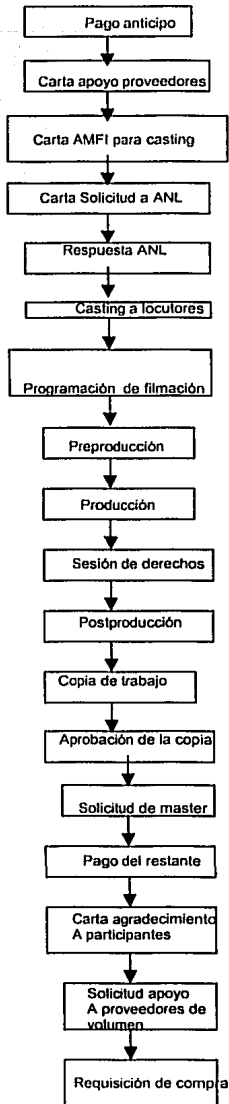
*Gerencia de campaña (Coordinación de medios tradicionales)

TESES CON
FALLA DE ORIGEN

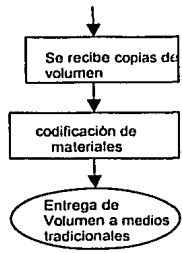
**FLUJOGRAMA IDEAL
PRODUCCIÓN DE LA CAMPAÑA**



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



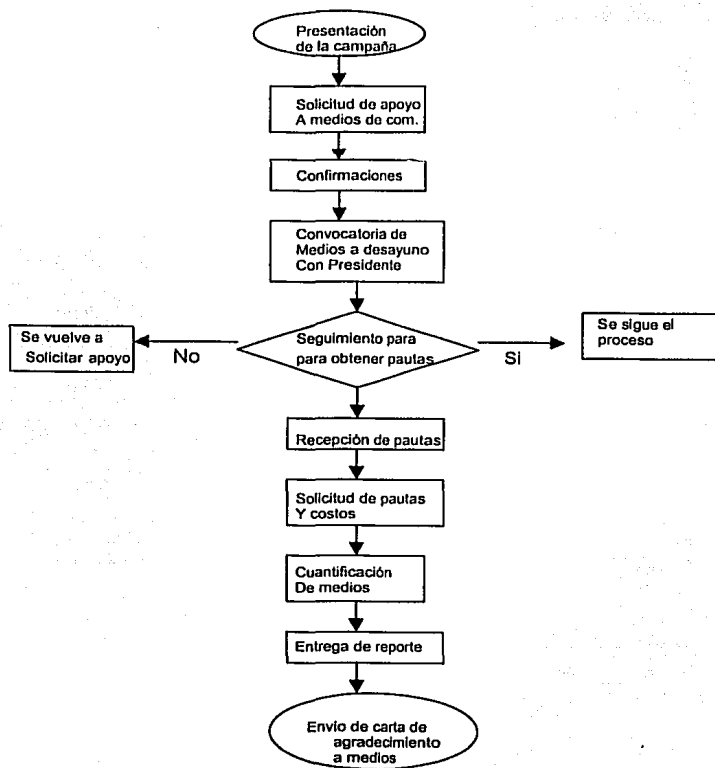
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Responsables:
*Dirección General
* Coordinación de medios alternos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**FLUJOGRAMA IDEAL
DIFUSIÓN DE LA CAMPAÑA**



Responsables:

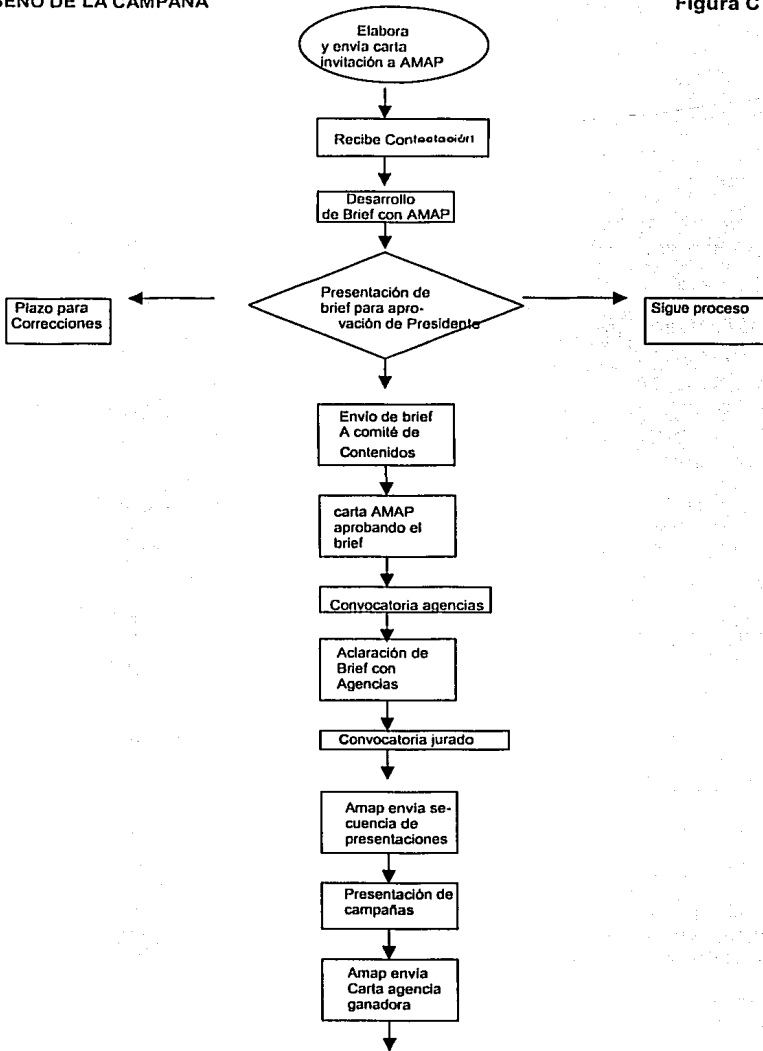
*Dirección General

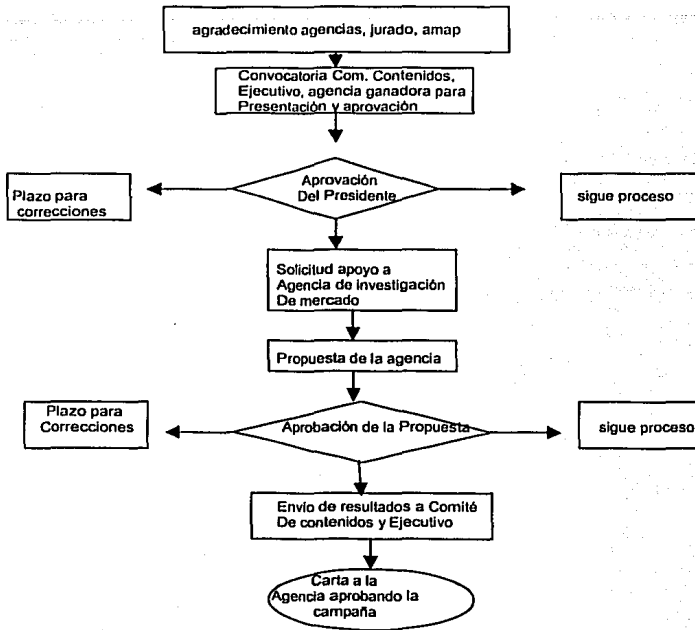
*Coordinación de medios tradicionales

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FLUJOGRAMA REAL
DISEÑO DE LA CAMPAÑA

Figura C





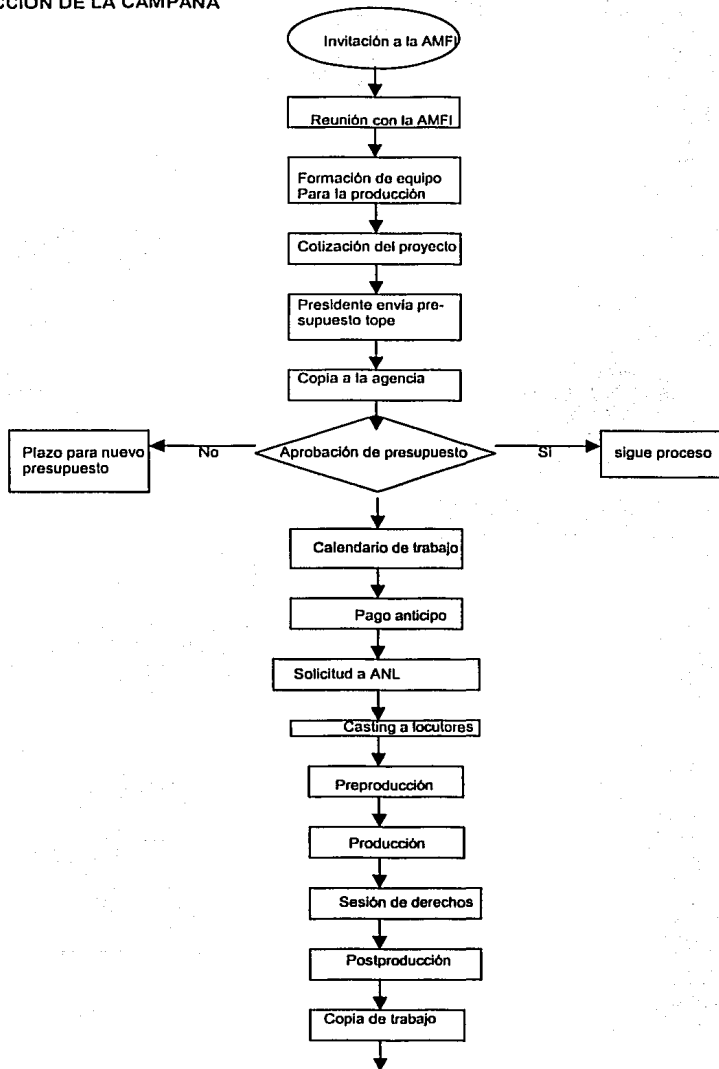
Responsables:

*Dirección General

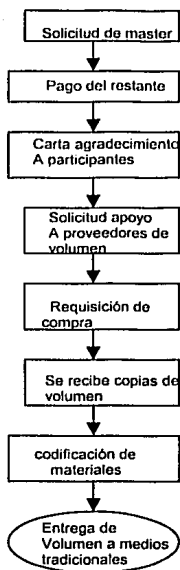
*Gerencia de campaña (Coordinación de medios tradicionales)

TESIS CON
PALMA DE ORIGEN

**FLUJOGRAMA REAL
PRODUCCIÓN DE LA CAMPAÑA**



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



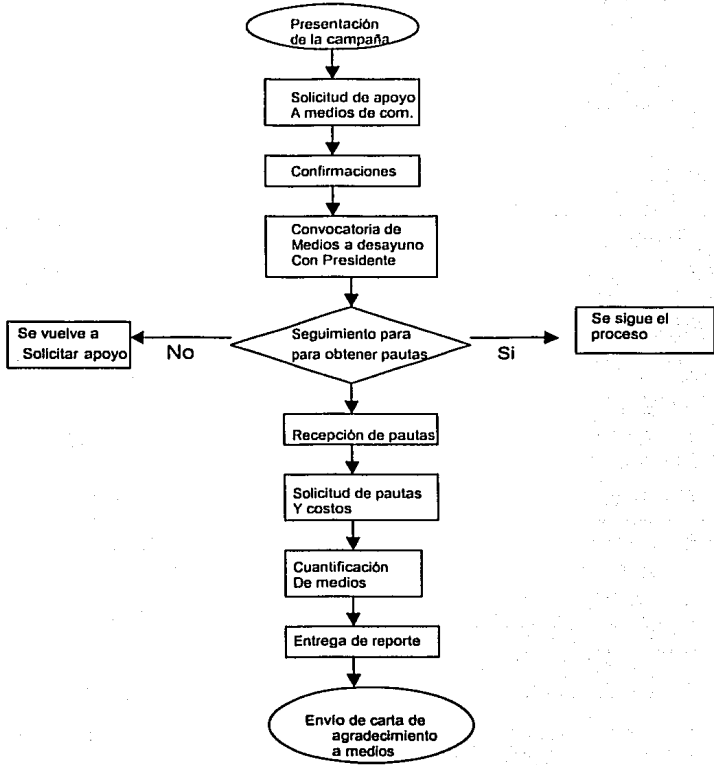
Responsables:

*Dirección General

* Coordinación de medios alternos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FLUJOGRAMA REAL
DIFUSIÓN DE LA CAMPAÑA



Responsables:
*Dirección General
*Coordinación de medios tradicionales

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Después de la presentación del trabajo que se lleva a cabo en el Consejo de la Comunicación formalmente, podemos observar con los diagramas de flujo que los pasos deben cumplirse ya que el primer paso construye una cadena hasta el final del proceso y así lograr una campaña de comunicación social.

Sin embargo en la comparación de flujogramas ideal y real en el Diseño de la Campaña no se localizaron variaciones en el flujo de este proceso, lo que nos habla de la construcción adecuada de pasos en esta parte del proceso, además del cumplimiento de los responsables, mismo caso en la difusión de la Campaña donde también localizamos el cumplimiento de los pasos de esta parte del proceso.

Se observó en la producción de la campaña las variaciones en el flujo del proceso con trece pasos incumplidos de treinta y seis que conforman la producción de la campaña. Cabe mencionar que es un proceso caracterizado por la rigidez del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000, que especifica con claridad que se deben seguir estos pasos, y se deben hacer en los días propuestos por una ruta crítica donde se especifican los días que le corresponde a cada paso. Por lo anterior se estudiará este problema que afecta en gran medida al Consejo por su recién certificación de la Norma de Calidad.

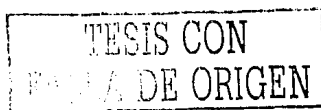
Se pretende obtener datos relevantes para la recolección de datos duros del problema detectado con los diagramas de flujo en la producción de las campañas, para ello se echó mano de otra herramienta de investigación importante: la hoja de inspección que se estudia a continuación.

3.1.5. CONSTRUCCIÓN DE LA HOJA DE INSPECCIÓN

Como se comentó anteriormente, para el diagnóstico del problema de investigación se requiere de las hojas de inspección o verificación.

Las hojas de inspección son formas de comprensión fáciles, para conocer la frecuencia de distintos eventos (Martínez, 1995:10).

Se utilizará esta herramienta estadística ya que se requiere reunir datos que estarán basados en la observación, para detectar ciertas tendencias en los eventos. Para esta



investigación se tomarán datos de la Segunda Fase de la Campaña "Por los buenos mexicanos", llamada "honestidad", siendo ésta la primer campaña que trabaja el Consejo de la Comunicación bajo la norma de calidad ISO 9001:2000, esta campaña comenzó en Octubre del 2002 y termina a finales del año 2003.

La recolección de estos datos se realizará en las semanas entre el 21 de enero de 2003 al 7 de febrero de 2003, con ayuda de documentos del Consejo de la Comunicación. Para ello se construyeron dos tipos hojas de inspección, la primera (figura D) es una hoja de inspección por pasos, es decir, los pasos a seguir para el diseño, producción y difusión de la campaña, según lo propuesto por la Norma de Calidad ISO 9001:2000. Por un lado, horizontalmente se colocaron los meses y los pasos a seguir, por el otro lado, verticalmente se colocó el problema y el total de eventos.

Esta hoja nos arrojará datos precisos de los pasos del proceso que se retrasan de manera más fielmente.

La segunda hoja de inspección (figura E) se utilizará para tener un cuadro con datos revisados por mes, mismos que arrojará la primer hoja de inspección.

Horizontalmente se encontrarán los meses que pertenecen al proceso indicado y el problema, y por otro lado, verticalmente el problema que se mide: el retraso en el Diseño de la Campaña; en la segunda hoja de inspección se mide el retraso en la Producción de la Campaña y por último, la tercera hoja de inspección es para el retaso en la Difusión de la Campaña. Cabe aclarar que la Difusión incluye el mes de Febrero, y dado, que la recolección de datos abarca hasta el 7 de febrero de 2003, estos datos se recogerán conforme pasan estos días, es decir, los datos de la difusión no se recogerán de archivo, sino de la inspección diaria. Cabe destacar la importante colaboración de la organización objeto de estudio, es decir, desde la Dirección hasta compañeros de trabajo que agilizaron la recolección de datos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PASOS DEL PROCESO FORMAL DE PRODUCCIÓN DE LAS CAMPAÑAS

DISEÑO (Dir. Gral. y Coordinación de Medios Trad.)	PRODUCCIÓN (Dir. Gral. y Coord. de Medios Externos)	DIFUSIÓN (Coord. Medios Tradicionales y Externo)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elabora y envía carta invitación a AMAP 2. Recibe contestación de la AMAP 3. Reunión con la AMAP para desarrollo de brief 4. Presenta Brief a presidente 5. Brief aprobado por el presidente al Comité de Contenidos 6. Envío carta AMAP aprobando brief 7. Recepción de carta convocando Agencias 8. Reunión con agencias para aclaración de brief 9. Recepción de carta convocando jurado 10. Carta de AMAP con secuencia de presentaciones 11. Presentación 12. Recibe carta de agencia ganadora 13. carta agradecimiento a ganador, participantes, jurado y AMAP 14. Presentación y aprobación de la campaña 15. presidente aprueba campaña 16. Solicitud de apoyo a agencia de investigación de mercados 17. Propuesta de agencia de investigación de mercados 18. aprobación de la propuesta de evaluación 19. Resultados a Comité de Contenidos y Ejecutivo 20. Carta a Agencia aprobando la campaña 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elabora y envía invitación a la AMFI 2. Reunión con la AMFI 3. Respuesta de la AMFI 4. Convoca a asociados a colaborar 5. Solicitud de participación entre asociados 6. Equipo ideal para la producción 7. Cotización final del proyecto 8. Presupuesto tope al Dir. Gral. 9. Copia del presupuesto a la agencia 10. Reunión con AMFI para revisión del presupuesto 11. Presupuesto final para VoBo 12. Aprobación de presupuesto 13. Carta aprobando presupuesto 14. Recepción de calendario de trabajo 15. Aprobación de calendario 16. Pago de anticipo 17. Carta para apoyo de proveedores 18. Carta AMFI para casting de actores, locutores 19. Carta a la ANL 20. Respuesta ANL 21. Casting 22. Programación de filmación 23. Preproducción 24. Producción 25. Firma de convenios de sesión de derechos 26. Postproducción 27. Copia de trabajo 28. Aprobación de la copia 29. Solicitud de master y codificarlo 30. Pago del restante 31. Cartas de agradecimiento a participantes 32. Carta apoyo de proveedores de volumen 33. Requisición de compra 34. Copias de volumen 35. Codificación de materiales 36. Entrega de copias a medios tradicionales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación de la campaña 2. Invitados 3. Elaboración de cartas y firmas 4. Envío de cartas 5. Confirmación de recepción de cartas y asistencia 6. Carta solicitud de apoyo a medios de comunicación 7. Recepción de material de medios 8. Desayuno con medios 9. Seguimiento permanente para pautas 10. Recepción de pauta 11. Carta a medios que no han apoyado o renovación de pautas 12. Reuniones con representantes para obtener apoyo 13. Cartas de agradecimiento a medios

Fuente: ruta crítica del proceso de producción de las campañas del Consejo de la Comunicación (Manual de procedimientos, 2002).

TESIS CON PAUTA DE ORIGEN

Figura D. Hojas de inspección por pasos

MES		OCT										NOVIEMBRE										DICIEMBRE									
PASOS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Total									
PROBLEMA																															
Retraso en																															
El diseño de																															
la campaña		X				X	X				X			X			X					6									
Total		1				1	1				1			1			1					6									

MES		DICIEMBRE																	ENERO																								
PASOS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	Total			
PROBLEMA																																											
Retraso en																																											
la																																											
producción																																											
de la																																											
Campaña																																											
Total																																											28

ESTADÍSTICAS CON FALLA DE ORIGEN

MES		E N E R O								F E B R E R O					Total
PASOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
PROBLEMA															
Retraso en la difusión de la Campaña	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
Total	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13

Figura E. Hojas de inspección

PROBLEMA	OCTUBRE 02	NOVIEMBRE 02	DICIEMBRE 02	TOTAL
Retraso de diseño de campaña	1	3	2	6
TOTAL	1	3	2	6

PROBLEMA	DICIEMBRE 02	ENERO 03	TOTAL
Retraso de producción de campaña	16	12	28
TOTAL	16	12	28

PROBLEMA	ENERO 03	FEBRERO 03	TOTAL
Retraso de la difusión de campaña	6	7	13
TOTAL	6	7	13

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

RESULTADOS

Los resultados que se obtuvieron de la recolección de datos de las hojas de inspección, son los siguientes:

En el primer problema estudiado, el Retraso en el Diseño de la Campaña, de acuerdo al archivo de las Coordinaciones, se detectó que hay un retraso en 6 pasos de los 20 que integran este proceso.

Cabe mencionar que el paso número 2 y 10 (ver pasos del proceso, página 110) se retrasaron por causa externa, es decir la Agencia Mexicana de Agencias de Publicidad (AMAP) fue quien tuvo este retardo, lo que impacta el proceso del Consejo directamente. Sin embargo, los 4 pasos restantes (5, 6, 13, 16), fueron retrasos de los responsables de esta área, sin embargo, esto tiene una justificación, es decir, que ello se debe a que estas cartas deben ir firmadas por el Presidente del Consejo, quien al no estar físicamente en las instalaciones de esta organización, se complica llevar y traer las cartas firmadas, además de que el Presidente lo es también de MVS Multivisión y sus compromisos con esta empresa son también, un factor que pudiera retrasar documentos como en los que se detectó estos retrasos.

En el segundo problema, que es la Producción de la Campaña, de acuerdo a los resultados obtenidos en las hojas de inspección (página 111-112), se detectó que hay un retraso de 28 pasos de los 38 que integran este proceso. En el mes de diciembre se detectaron 16 retrasos de acuerdo al archivo de la Coordinación de Medios Alternos; es decir, los pasos del 9 al 15 y del 18 al 26 de este proceso (página 111-112), como puede observarse, algunos de estos pasos tienen que ver con la Asociación Mexicana de Filmadoras (AMFI) y con la Asociación Nacional de Locutores (ANL), es decir, el Consejo depende en gran medida de estas y otras organizaciones, de sus respuestas, decisiones, formas de trabajar, etc; cabe mencionar que el Consejo depende, como bien se informó en el primer capítulo de esta trabajo; de su entorno, sin el que este organismo no existiría.

Por otro lado, los pasos del 27 al 38 pertenecientes al mes de enero (ver pasos del proceso, página 111-112), la dependencia es directamente de la Agencia Filmadora encargada de este trabajo y de los proveedores de volumen. Es pertinente la aclaración de que los encargados de este proceso en el Consejo, es decir el Coordinador de Medios



Alternos, como su nombre lo dice, coordina este proceso y los retrasos que haya en éste quedan muy lejos de su control.

Por último, en el tercer problema estudiado con la hoja de inspección, el retraso en la Difusión de la Campaña, en el mes de Enero hay 6 retrasos y en el mes de Febrero 7, lo que nos da un total de 13 pasos atrasados, es decir, todos los pasos que integran este proceso están fuera de fecha. Lo que rápidamente se infiere de ello, es que a este último proceso de la Campaña le caracteriza un efecto dominó: no se puede difundir una campaña que aún no está terminada.

Como se ha mencionado con anterioridad, la Coordinación de Medios Tradicionales depende, en el proceso de producción, de la Coordinación de Medios Alternos y esta de las organizaciones que trabajan la producción y estas de su gente, así sucesivamente si una falla o se retrasa, retarda todo el proceso productivo de las campañas, es un efecto dominó.

Puede concluirse ante este diagnóstico que, el Consejo de la Comunicación ha obtenido la certificación del Sistema de Calidad ISO 9001:2000, cabe la pregunta ¿Ya ha cumplido?, ¿Fue pertinente su implementación en una organización de este tipo?, ¿Ya es excelente el Consejo en sus procesos?. Ya se ha demostrado que los procesos de producción en el Consejo de la Comunicación tiene retrasos, cosa que la Norma de Calidad pretende no suceda, sin embargo se considera que la Norma de Calidad es pertinente es cuanto a la formalización de pasos a seguir en un proceso y en cuanto se mire como un punto de partida, es decir, como parte del camino hacia la excelencia, no como un fin en sí mismo. Además cabe mencionar que ante el alto grado de dependencia de la organización ante otras organizaciones, es necesario pensar que los procesos los realizan personas, con todas sus características y estos retrasos son humanos.

En este sentido, se hace indispensable abordar estos resultados desde el punto de vista de los que le cuesta a la organización estos retrasos, para ello, a continuación se hace un diagnóstico del costo-beneficio que ello le representa al Consejo de la Comunicación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.1.6. EL FUNCIONAMIENTO CON RELACION AL COSTO-BENEFICIO PARA LA ORGANIZACIÓN

Después de los resultados obtenidos de la medición con las hojas de inspección, de los retrasos en el diseño, producción y difusión de la campaña "Honestidad", es pertinente hacer un diagnóstico del costo o los beneficios que le representa a el Consejo los resultados obtenidos hasta el momento.

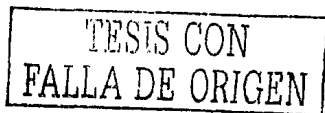
Para ello, se hará un balance con ayuda de la variabilidad y la calidad, conceptos que se desarrollan más adelante.

La Variabilidad según Robbins "son las variaciones que existen en un proceso dentro de la organización, elementos o situaciones que influyen en el proceso" (1996:15), entendiéndose un proceso como un conjunto de pasos que se dan con el fin de que determinados factores interactúen entre sí para obtener un resultado.

Por otro lado, la calidad según este mismo autor, es la consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, para lograr la calidad es necesaria la participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una gestión de la calidad total.

Esto bien puede observarse en nuestra organización objeto de estudio, ya por el momento, y como se ha mencionado a lo largo del capítulo, trabaja bajo la norma de calidad ISO 9001:2000, y para esta norma la calidad significa:

- 1.-Reducir los de reprocesos, retrabajos (esto se refiere a los procesos y trabajos que se tienen que hacer constantemente por errores) tiempos improductivos, ineficiencias y costos de no calidad.
 - 2.-Fortalecer la planeación, control, mejora continua y aseguramiento de la calidad en todos los procesos clave.
 - 3.- Desarrollar una cultura de calidad
 - 4.- Mejorar la imagen de la empresa ante sus mercados
 - 5.- Es una herramienta estratégica de competencia
 - 6.- Cumplir requisitos de clientes exigentes y progresistas
 - 7.- Organizar la manera de trabajar colidianamente
 - 8.- Consolidar esfuerzos previos en materia de calidad
- (Manual de procedimientos, 2002:13).



Es decir, el Consejo de la Comunicación logró trabajar con la calidad requerida por esta norma, por lo que obtuvo el Certificado de Calidad en Enero del 2003, cabe mencionar que esta norma hace que la organización trabaje con calidad, sin embargo sus productos son responsabilidad de esta.

De acuerdo al diagnóstico que arrojaron las hojas de Inspección, puede verse que la variabilidad en los procesos medidos puede verse de la siguiente manera:

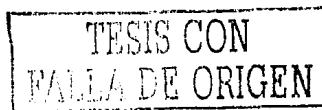
- 1.- El Diseño de la campaña se considera que tiene variabilidad, ya que este proceso tuvo 6 variaciones de 20 pasos que lo integran.
- 2.- La producción de la campaña tuvo una variabilidad de 28, de lo 38 pasos de lo Integran. Y por último
- 3.- La difusión de la campaña, que, en el proceso tuvo 13 variaciones de 13 pasos de lo integran.

Puede concluirse acorde a estos números, que al existir tantas variaciones en el proceso más importante de esta organización, la calidad del producto es decir, de la campaña, es bastante cuestionable, por que aunque esta organización haya cumplido con los pasos del proceso productivo que establece la Norma de Calidad ISO 9001:2000, lo hizo a destiempo, y por consecuencia afecta la calidad del producto.

Estas variaciones pudieran parecer simples datos, sin embargo, son o pueden ser algo más, es decir, esta variabilidad en los procesos de producción del Consejo puede representar un costo para la organización; tomado en cuenta que un costo es la suma de gastos técnico-administrativos necesarios para la correcta realización de cualquier proceso productivo y los hay de distintos tipos:

- a) costos económicos-dinero
- b) costos materiales-insumos, productos
- c) costos psicológicos o humanos

Los costos por supuesto son económicos primeramente, ya que las pérdidas en cuanto al presupuesto asignado se van dando día con día, pero, los costos del Consejo de la Comunicación son también psicológicos o humanos, ya que ante los retrasos del proceso la carga emocional y la presión de sacar adelante la campaña, hace que las personas inviertan tiempo, energía, esfuerzo, etc., que obviamente desgastan a los actores del proceso; si un



actor se encuentra agotado emocionalmente, su rendimiento tiende a bajar, pero en las organizaciones los costos que más interesan son los económicos, la idea de las organizaciones es que los actores brinden a la organización ganancias a bajo costo económico; pero el punto de vista del actor es muy diferente, este espera que si trabaja bien, se le reconozca, recompense o motive.

En estos términos, y de acuerdo a este diagnóstico, las organizaciones se identifican por su *eficacia*, es decir, por la capacidad de determinar los objetivos adecuados "hacer lo correcto", y por su *eficiencia*, que es la capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización "hacer las cosas bien"; el Consejo tiene la capacidad de hacer las cosas bien, o sea reduce al mínimo los recursos, como por ejemplo busca obtener el mayor número de donaciones en todo el proceso productivo, los recursos con los que cuenta los usa para pagos de nómina y de servicios básicos.

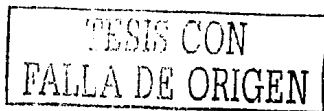
Pero, este tema no para aquí hay un elemento que es básico para cualquier organización, los actores, que sin ellos ninguna organización existiría. Por ello, vamos a tratar este tema a continuación.

3.2. EL ACTOR Y LA ORGANIZACIÓN

Como ya se ha mencionado a lo largo de este estudio, los actores en las organizaciones son piezas clave para cualquier sistema.

Sin embargo también se ha hecho la descubierto que las organizaciones y los actores viven en polos opuestos, es decir, nunca lo que quiere un actor es precisamente lo más importante para una organización. Es claro que el actor no existe fuera de este sistema, siempre pertenecemos a algún tipo de organización, y así le damos vida a las organizaciones. Son dependientes uno del otro, pero siempre tendrán desacuerdos (Crozier, Friedberg, 1996:11).

Así los actores siendo ya una colectividad forman las organizaciones más importantes de cualquier sociedad y le dan sentido a la vida social. Lo que se pretende decir es que su importancia en funcionamiento de estas es básico, por ello a continuación se hace un análisis de los actores en el Consejo de la Comunicación, la idea es determinar la manera en que los actores influyen, establecen, guían, etc., los procesos de esta organización.



Por ello, a continuación se presenta un estudio de la personalidad de los actores para poder diagnosticar su participación en la vida de la organización objeto de estudio.

3.2.1. EL ACTOR EN LA ORGANIZACIÓN Y EN EL PROCESO MEDIDO

Si bien Carl Jung definió a la personalidad como un par de oposiciones (extraversión/introversión) entre las que transitan una serie de gamas y tonalidades (Ulloa, 1997:35), por ello se ubican cuatro tipos de personalidades con las características más importantes de cada una de ellas:

- 1.- Organizador/sensible: organiza a la gente, le interesa más los procesos, los procedimientos que la utilidad de los resultados; Hace preguntas, modera opiniones, de trato fácil, personal, procura las relaciones interpersonales y la estabilidad; es responsivo, amigable, evita la confrontación y e abierto.
- 2.- Controlador/líder: Es decisivo, autodisciplinado, toma las responsabilidades a su cargo; enfocado a obtener resultados y logros, le interesa más obtener ventajas o conveniencias que los procedimientos, de opiniones fuertes y directo, controla sus emociones, demandante le gusta negociar.
- 3.- Analítico/Visionario: Cautó, quiere conocer los hechos y detalles necesarios, busca la precisión y la corrección; sistemático, le interesa más el proceso, la ejecución de una tarea, que las ventajas resultantes; hace preguntas, habla calmadamente, calculador en sus opiniones, impersonal.
- 4.- Persuasivo/Clown: Toma decisiones rápidas, le interesa más obtener ventajas, utilidad u oportunidades que los procedimientos; es informal, habla calmadamente, toma la iniciativa en las relaciones sociales; responsivo, impulsivo, entretenido, extrovertido y expresivo, entusiasmo e involucra a los otros.

Estos tipos de personalidad servirán de base para estudiar a tres actores que impactan directamente el proceso productivo medido al que ya hemos hecho referencia anteriormente.

Primeramente, el Director General, siendo la posición más alta dentro del organigrama formal de la organización, así este cargo esta íntimamente relacionado en el proceso productivo de las campañas que el Consejo produce. Esto es, la Dirección General es quien decide participa en las decisiones respecto a ello, ya en la organización es quien decide fechas de

TESIS CON
TABLA DE ORIGEN

diseño, de producción y de difusión. Este actor del sexo masculino, es Licenciado en Administración de Empresas y tiene una especialización en Alta Dirección y llegó a esta organización en el año 2001 por medio de una invitación del Ing. Carlos González Fernández, Presidente de Grupo Modelo y Presidente del Consejo en ese año.

El segundo actor es la Coordinadora de Medios Tradicionales (radio, prensa, televisión, grupos editoriales y revistas independientes); se encarga del seguimiento al control del diseño de campañas, así como la supervisión para que se transmitan y difundan las campañas en los medios, como ya se ha mencionado anteriormente, este actor funge en muchas ocasiones como la Gerente de Medios, ya que al estar vacante este cargo, sus funciones las desempeña este actor, que es de sexo femenino, cuenta con 47 años de edad, su nivel de académico es de Preparatoria con diplomados en publicidad, llegó a esta organización en Enero del año 2002 por medio de una recomendación de la Lic. Sylvia Sánchez Alcántara, que como se mencionó en el primer apartado de este capítulo, es quien asesora las campañas y cuenta con los contactos necesarios para el buen funcionamiento de estas; es una persona muy reconocida en el medio de la comunicación y la publicidad en México.

El tercer y último actor es Coordinador de Medios Alternos (espectaculares, parabuses, tarjetas postales, metro, autobuses, bares, supermercados, etc), encargado del seguimiento al control de la producción de la campaña, envía materiales a medios y supervisa que se transmita y difunda esta en los medios que le corresponden. Por ello está íntimamente relacionado con el problema seleccionado para este estudio. Llegó a esta organización al realizar su servicio social en 1997 y al final de esto, y dada su experiencia en la organización, llegó a Coordinador de Medios Alternos en el año 2000. Es del sexo masculino y actualmente es pasante de la Licenciatura de mercadotecnia por la Universidad de la Comunicación y cuenta con 26 años de edad.

Una vez que tenemos las características base de estos actores, se pretende conocer su personalidad, de esta manera se obtendrán datos sobre su manera de actuar dentro de la organización y cómo afecta su personalidad en el proceso medido, por ello se hará uso del Test de Personalidad, que propone Ariadna Ulloa, en su artículo "La comunicación, más que una habilidad para el trabajo" que se enuncia a continuación.

3.2.2. EL TEST

Los actores tienen un papel de suma importancia en las organizaciones, sin embargo, por lo regular persiguen objetivos divergentes a los de la organización (Crozier-Friedberg, 1996:19), y cuando esto sucede, el logro de los objetivos organizacionales pueden verse afectados porque no son prioridad de los actores, éstos están en la organización por sus propios objetivos por lo que pueden provocar directa o indirectamente que se obstaculicen las metas organizacionales.

Para conocer a los actores, a sus actitudes, comportamientos, etc., dentro de las organizaciones, es necesario conocer el logro del trabajo en equipo (Ulloa, 1997:34) y en las relaciones interpersonales, por obviedad todo ello afecta de alguna manera a la organización objeto de estudio.

Es por ello, que para este estudio es indispensable identificar la personalidad de los actores que provocan directa o indirectamente los retrasos en el desarrollo de las campañas que realiza el Consejo bajo la norma de calidad ISO 9001:2000, y si ello tiene que ver con los objetivos de cada uno de ellos.

De acuerdo a lo anterior, se aplicó un Test, que no es otra cosa que una serie de estímulos debidamente sistematizados de conducta que permiten realizar juicios sobre habilidades, intereses o rasgos de personalidad (Arias, 1986:129), con ello se pretende descubrir de qué manera afectan las actitudes y personalidades de los actores en el proceso medido.

Se utilizó el Test de Personalidad propuesto por Ma. Adriana Ulloa Hernández (figura F) y se aplicó a las Coordinaciones de Campaña de la organización objeto de estudio, es decir, al Coordinador de Medios Alternos y a la Coordinadora de Medios Tradicionales, ya que son parte clave y responsables del desarrollo de las campañas, es decir, del proceso de producción donde se registraron los retrasos.

Figura F

EL TEST DE PERSONALIDAD SEGÚN EL TIPO DE HABILIDADES Y NECESIDADES

NOMBRE: _____ FECHA: _____

HABILIDADES PREVALECIENTES: _____

INSTRUCCIONES: En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, señala con una "X" aquella palabra o frase que mejor describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquellas características que admiras, te gustaría o "deberías" tener.

Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente. Asegúrate de elegir sólo una.

Tranquilo Meticuloso Detallista De opiniones fuertes Sociable, amigable	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Obediente Caprichoso Testarudo, reacio a conceder Juguetón	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Estable, templado Preciso Nervioso Espontáneo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Convicente Gentil Humilde, modesto Original	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Valiente Creativo, con inventiva Entregado Introverso	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Seguro de sí mismo Simpático Asertivo para tomar decisiones Abierto a aceptar opiniones	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Competitivo Jovial, gozoso Considerado Conciliador	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	De trato fácil Organizado, metódico Enérgico "Campechano", sobrellevo las cosas	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Respetuoso Emprendedor Optimista Servicial	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Disciplinado Generoso Vivaz, llamativo Persistente, no me rindo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Arriesgado, temerario	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Cauteloso	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Dispuesto a ayudar
Cálido, sincero
Centrado, no extremo

Determinado
Elocuente
Bondadoso

Agresivo
Influenciable
Indeciso
Impulsivo

C
O
A
P

Inquieto
Popular
Compartido, colaborador
Regido por principios determinados

O
A
C
P

Comunicativo
Controlado
Decisivo, firme
Sistemático

P
O
C
A

Diplomático
Atrevido, audaz
Satisfecho
Expresivo

A
C
O
P

Contento
Confiado
Pacífico
Positivo

O
P
A
C

Ansioso
Impaciente
Dispuesto
Consecuente, flexible

C
O
A
P

Apegado a propias decisiones
A favor de nuevas ideas
Listo para hacer favores
Sociable, amigable

C
P
A
O

Adaptable
Tiendo a expresar cualquier desacuerdo
Preocupado, interesado por los otros
Emotivo, impresionable

A
C
O
P

Analítico
Llano, directo
Encantador
Leal

A
C
P
O

Gusto por el esparcimiento
Paciente
Facilidad para hablar
Independiente

P
O
A
C

Evito la confrontación
Obstinado necio
Sociable, amigable
Determinación para apoyar
a los otros moralmente

A
C
P
O

Carismático, admirado
Amable, tratable
Vulnerable, sensible
Seguro y fuerte

P
O
A
C

RESULTADOS _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Este test tiene cuatro categorías básicas:

O- Organizador

C- Controlador

A- Analítico

P- Persuasivo

(ver tipos de personalidad, página 118).

La persona lo responde según los 24 grupos de estilos de vida , a su vez con cuatro *ítems* cada uno (personalidades antes mencionadas O, C, A, P y sus combinaciones).

La personalidad de los actores será identificada de acuerdo a la mayoría de habilidades que cuenten con mayor número de respuestas.

Se aplicó el Test de Personalidad a la Coordinadora de Medios Tradicionales y los resultados arrojados son lo siguientes:

P: 5

A: 4

O: 7

C: 8

Obtuvo mayoría de C, lo que quiere decir que de acuerdo a las clasificaciones de personalidades propuestas por Adriana Ulloa Hernández, es Controlador/Lider, lo que indica que desde este punto de vista es una persona que:

- Tiende a tener altas expectativas de sí misma y de los otros, pero no siempre las comunican.
- Llega a ser marcada entre individualista frente a quien le demanda algún cambio
- Suele ser fuerte y directiva, también es capaz de controlar o manipular
- Esta orientada hacia la acción
- Puede mostrarse impaciente con la gente inactiva
- Toma decisiones y resuelve problemas
- Mantiene un alto control emocional

Este tipo de actor puede incrementar su efectividad si adopta una mayor empatía y paciencia con los otros y desarrolla la habilidad de trabajar en equipo (Ulloa, 1997:42).

Por otro lado el siguiente actor al que se le aplicó el Test de Personalidad fue al Coordinador de Medios Alternos y los resultados son los siguientes:

P: 4
O: 11
C: 4
A: 5

Obtuvo mayoría de O, por lo que de acuerdo a las clasificaciones propuestas por Adriana Ulloa Hernández, pasante de la Licenciatura de Periodismo y Comunicación es Organizador/Sensible, este tipo de personalidad cuenta con las siguientes características:

- Es leal, es dependiente y sirve a los demás
- Tiene un alto nivel de interés en los otros
- Es buen amigo, es considerado
- Siempre esta dispuesto a ayudar
- Para tomar decisiones se interesa en lo que los otros piensan
- No son personas organizadas
- Prefiere que las cosas sean predecibles, estables o seguras
- Inician y terminan una tarea
- Si se sienten en una situación de tensión puede preocuparse demasiado y tener dificultades para tomar decisiones e hincar acciones.

Este tipo de actor puede mejorar su efectividad tomando más tiempo para sí mismo, desarrollar la habilidad de incrementar su asertividad cuando tiene un conflicto o cuando debe tomar decisiones (Ulloa, 1997:40),

Como podemos observar estas personalidades son totalmente distintas, y sin embargo cumplen el mismo cargo de coordinadores de medios, cambia por supuesto el tipo de medios de los que se encargan cada uno: medios tradicionales (radio, televisión, prensa, editoriales, revistas independientes) y medios alternos (parabúses, espectaculares, tarjetas postales, etc.)

En este punto es importante mencionar que aunque lo anterior pareciera una incongruencia, cabe mencionar que es responsabilidad del Coordinador Administrativo,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

establecer y mantener los perfiles de puesto, donde se documentan las características de cada uno de ellos; es responsabilidad de cada Gerente, la evaluación del personal a su cargo con el fin de desarrollar al mismo para el cumplimiento de dicho perfil (Manual de Procedimientos, 2002:31), es decir, que aunque ello es responsabilidad del Coordinador Administrativo (como se explicó en el capítulo 2), las personas que ahora representan estos cargos ya se encontraban en la organización objeto de estudio antes de la implantación de la norma de calidad donde se especifican estas responsabilidades respecto al personal. Cabe aclarar que esto no es lo mismo que la personalidad de los actores, sin embargo, la personalidad de los actores influye en lo que la organización espera de cada actor en cada puesto y en la manera en que estos desarrollan su trabajo.

Este es un dato que debe tomarse en cuenta para el análisis final de los problemas que se estudian en este capítulo: el retraso en el diseño, producción y difusión de la segunda fase de la campaña "Por los buenos mexicanos", llamada "Honestidad".

Las personalidades de estos actores son parte importante de los retrasos detectados en el proceso de producción de la campaña, pero para conocer a los actores desde otro punto de vista, se aplicó también, la técnica de observación a los mismos actores, para hacer un cruce de datos entre lo que dicen que son y lo que son en cuanto a personalidad se refiere, pero antes de entrar en materia, a continuación se explicará esta técnica.

3.2.3. LA OBSERVACIÓN

La observación es la inspección y el estudio realizado por el investigador mediante el empleo de sus propios sentidos; es un procedimiento que recoge datos basados en lo percibido por los sentidos del investigador, consiste en el estudio de fenómenos existentes naturalmente o espontáneamente, debe estudiarse un hecho presente y debe cumplir con los requisitos de la investigación sociológica científica que se presentan a continuación:

- Que sirva a un estudio ya formulado de investigación
- Que sea planificada y se realice sistemáticamente
- Que esté relacionada con propósitos científicos generales
- Que se empleen técnicas objetivas.

Para la aplicación de esta herramienta, se utilizará la observación participante, que es cuando el investigador se involucra en la organización y recoge datos de modo sistemático y no intrusivo (Taylor, 1992:31), es decir, el investigador se mezcla en el grupo observado y participa en sus actividades.

La observación es una herramienta que nos dotará de datos importantes para conocer el comportamiento organizacional de los actores y cómo este interviene o afecta el proceso productivo del Consejo de la Comunicación. Para lograrlo, se requiere de la construcción de un instrumento para el registro de la observación, como se muestra a continuación:

Es indispensable una variable (característica observable), una definición verbal, un conjunto de categorías y un procedimiento para realizar las clasificaciones de las unidades de observación en las categorías (figura G).

Figura G. Construcción de la Hoja de Comportamiento Organizacional

Nombre de la Variable	Definición Verbal	Categoría	Procedimiento de Clasificación
*Comportamiento Organizacional (personalidad)	*Posición del actor en la estructura social	*Organizador/sensible *Controlador/lider *Analítico/visionario *Persuasivo/down	*Observación del comportamiento verbal y no verbal

De esta manera se recogerán datos en hojas de observación, por actor y por día, del 29 al 31 de enero del 2003, dos horas diarias y en estas hojas se registrará la personalidad de los actores antes mencionados de acuerdo a las categorías de personalidad (descritas la página 118).

El registro también consiste en el comportamiento Verbal : palabras, frases, enunciado que el actor exprese en determinadas situaciones; y comportamiento No Verbal: es el movimiento del cuerpo o comportamiento cinésico que consiste en gestos, movimientos corporales, los de las extremidades, las manos, la cabeza, los pies, las piernas, expresiones faciales, ojos, entrecejo, hombros, etc.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El tipo de registro en la hoja de observación de la personalidad del actor es el siguiente (figura H):

- para tomar decisiones
- para plantearse metas
- para comunicarse
- para manejar sus emociones

Figura H. Hoja de registro de la personalidad del actor

Actor:

Día:

Tipo de registro	Organizador / sensible		Controlador/ lider		Analítico/ visionario		Persuasivo/ clown	
	verbal	No verbal	verbal	No verbal	verbal	No verbal	verbal	No verbal
Para tomar decisiones								
Para plantearse metas								
Para comunicarse								
Para manejar sus emociones								

Observaciones:

Cabe aclarar que la utilización de la observación participante presenta ventajas e inconvenientes en la investigación. Figura I

Figura 1 . Ventajas e inconvenientes de la observación participante

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> * Se obtiene información distinta a lo que los actores dicen que son * Se conoce el comportamiento No verbal * Cumple con los requisitos para la investigación científica * Se estudia un hecho presente 	<ul style="list-style-type: none"> * Limitación de los sentidos humanos * Dificultad para captar en profundidades * Errores de percepción * El observador forma parte de lo que observa

Resultados

Después de la observación diaria durante una semana, se subraya que el Coordinador de Medios Externos presento el siguiente comportamiento durante la aplicación de la herramienta:

El comportamiento de este actor se basa en la manera como se comunica y como maneja sus emociones, se observó una personalidad Organizador/sensible, es decir, siempre la manera en que pregunta es calmada, igualmente la forma en que contesta, es fácil y sencillo dirigirse a él. En este mismo sentido, resaltó también el comportamiento hacia sus compañeros, es decir, procura las relaciones interpersonales, incluso su lenguaje no verbal se caracterizó por expresiones amigables, como sonrisas.

Respecto a la personalidad para manejar sus emociones, también se considera Organizador/sensible, ya que en todos sus comportamientos en esta categoría fueron motivos puramente de trabajo, en la mayoría de estas ocasiones parecía sentirse presionado por el, sin embargo, nunca dijo a alguien más cómo se sentía, y si alguien lo interrumpía al realizar sus labores, siempre se noto tranquilo al atender a los demás. Se notó amigable, amable, abierto.

Al cruzar lo datos con los resultados del Test de personalidad, podemos darnos cuenta este actor considera que tiene una personalidad Organizador/sensible, y de acuerdo con la observación, como ya se mencionó, se obtuvieron los mismos resultados. Sin



embargo, se analizará más adelante si esta personalidad pudiera intervenir en los datos duros de la investigación, es decir, en los retrasos en la parte del proceso que este actor es responsable: la producción de la campaña.

El segundo actor observado fue la Coordinadora de Medios Tradicionales que, durante los días de observación se registró distintas personalidades para sus comportamientos. Por ejemplo, para tomar decisiones destacó su personalidad Organizador/sensible, o sea, organiza a la gente, pide lo que necesita para su trabajo, dice lo que piensa, da instrucciones, etc. Para comunicarse presenta otro patrón de personalidad, en la mayoría de los registros se observa una personalidad Controlador/líder, es decir, es directa y tiene opiniones fuertes, por ejemplo, si observa que algo afecta su trabajo busca de dónde viene el error y lo reclama. Este actor tiene, también, cierto comportamiento para plantearse metas donde expuso su deseo de obtener más apoyo para la difusión con la ayuda de los medios de comunicación, justo aquí se observa con claridad su enfoque a obtener logros y resultados en su trabajo.

Este caso también ajusta con la aplicación del Test de personalidad, coincide lo que el actor dice que es con lo que la observación del comportamiento arrojó.

Es interesante ver que de acuerdo a los datos obtenidos por las hojas de inspección, si recordamos que los retrasos en el diseño de la campaña se dan principalmente en la producción de la campaña y ello le causa, por consecuencia, retraso a la siguiente parte del proceso, la difusión.

Esta parte donde se localiza el principal retraso se da por el tipo de personalidad que este actor tiene, es decir, el Coordinador de medios alternos por la manera en cómo maneja sus metas, su forma de comunicarse, etc., es demasiado tranquilo, amigable sensible, moderado, estable, etc., ello tal vez dentro de un perfil de puesto donde lo más importante es conseguir que la gente de los medios trabaje gratuitamente, por decirlo así; es sumamente difícil, además de que se necesita ciertas características de líder, como ser demandante, negociar, exigir, convencer, etc., para obtener los resultados en el momento en que su proceso de producción lo requiere.

Habilidades que sí caracterizan a la Coordinadora de medios tradicionales, tal vez por ello, en la parte del proceso que le corresponde no hay tantos retrasos; además es

importante mencionar que este actor cumple también con el cargo vacante de Gerente de Medios, que es quien regula las dos coordinaciones de medios del Consejo.

Hasta aquí se ha hecho un diagnóstico de dos de los principales actores en el proceso productivo del Consejo, además de que tienen incidencia directa en el problema medido; sin embargo, no son lo únicos, ya que como se mencionó al inicio del presente capítulo, la Dirección General es parte imprescindible en este estudio.

Partiendo de la idea de que el liderazgo que ejercen los directores de las organizaciones es una importante fuerza para la vida de la organización, ya que le imprimen su visión del mundo, su carácter, su personalidad, etc., por ello se abordará a este actor por medio de una entrevista, que se explica a continuación.

3.2.4. LA ENTREVISTA

La Dirección General de esta organización, también es considerada parte importante para recaudar más información respecto a nuestro objeto de estudio y a los problemas medidos a través de sus opiniones, percepciones, representaciones, puntos de vista, etc., distintos al de los coordinadores de campaña (mismo que se han medido anteriormente); así mismo nos arrojará datos pertinentes donde sabremos también su personalidad. Cabe mencionar que el objetivo o el interés primordial para utilizar una técnica cualitativa en este capítulo se enuncia a lo largo de este apartado.

Cabe destacar que en la Dirección General está el líder formal de la organización, y es donde se encuentra la representación suprema de poder organizacional (Pérez, 2002:1), es decir, la pertinencia de emplear esta técnica es que los líderes tienen la capacidad de influir en lo otros, legítima o ilegítimamente, y es precisamente en la aplicación de la entrevista donde se pretende conocer al líder del Consejo de la Comunicación, en términos personales, en cuanto a la organización y la comunicación que se emplea desde su punto de vista, cabe mencionar que por características inherentes a este cargo, aplicar la técnica de observación era imposible ya que este actor escasas veces se encuentra en la oficinas del Consejo, ello no fue motivo para descartarlo de esta investigación, sino se buscó una técnica apropiada que nos arrojara aspectos de su personalidad.

Pero antes vamos a conocer que la entrevista es un instrumento que se fundamenta en la interacción humana, para combinar lo práctico con lo analítico y de esta forma interpretar.

Para ello, vamos a echar mano de la entrevista Semiprofunda, donde, como su nombre lo dice, se profundiza más en los temas abordados, donde las percepciones, opiniones y significados del sujeto son mayores; además, este tipo de entrevista es una conversación cotidiana y formal, ya que el fin de ésta es la que guía su curso. Este tipo de entrevista es, también, abierta, libre, donde se capte todo el panorama del actor entrevistado.

Esta entrevista se realizó al Director General del Consejo de la Comunicación, A.C., el 12 de febrero del 2003 a las 8:00 a.m. en las instalaciones del Consejo de la Comunicación.

Para su realización se construyeron dos cuadros, el primero contiene los intereses para realizar esta entrevista, en este cuadro se observan tres campos: Interés, acción concreta que se expone para identificar la manera en que se logrará obtener ese interés y los resultados esperados de esa acción.

El segundo cuadro contiene los tópicos propuestos para la realización de la entrevista; estos se seleccionaron de acuerdo a la visión del líder (líder de acuerdo a los niveles de jerarquía del organigrama) respecto a sí mismo, a la organización y a la comunicación que se desarrolla en el Consejo de la Comunicación.

Estos intereses y tópicos se seleccionaron con base al problema detectado para este capítulo, cabe destacar que se seleccionó a el Director General por ser el representante del Consejo de la Comunicación formalmente, además de la experiencia que le caracteriza dentro del organismo, además de que su punto de vista de líder del Consejo, ofrece una perspectiva distinta a la del personal.

Intereses

Interés	Acción concreta	Resultados esperados
Conocer al actor	Entrevista cualitativa	Obtención de relato Conocer personalidad Tipo de líder
Opinión de la Organización		Reflexión de opiniones Modo de ejercer poder
Comunicación		Punto de vista de la comunicación en la organización, y su aplicación.

Tópicos

SUJETO	TOPICO 1 - Respecto al Director General
<p>Director General</p>	<p>Quién es:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Trayectoria * Experiencia * Filosofía personal * Personalidad * Trayectoria en la organización * Responsabilidades * Logros * Fracasos * Experiencias * Impresiones * Imagen de la organización (misión, visión, valores)

SUJETO	TOPICO 2 - Respecto a la organización
<p>Director General</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Rumbo * Principales problemas * Ventajas * Opinión de sus empleados * Opinión de las autoridades * Definición de una organización indeseable * Definición de una organización óptima * Futuro del Consejo de la Comunicación

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

SUJETO	TOPICO 3 - Respetto a la Comunicación
Director General	<ul style="list-style-type: none"> * Mensaje de comunicación que desea transmitir - a autoridades - a proveedores - a la sociedad * Manejo de la comunicación a nivel interno - su funcionamiento - pertinencia - beneficios

Resultados

Una vez concluida la entrevista, se realizó un cuadro compuesto por tres campos:

- * Especificación del tópico
- * Frases textuales más importantes que el entrevistado emitió
- * Resultados o interpretaciones de estas frases que nos refiere indiscutiblemente a la personalidad, tipo de líder, su modo de ejercer el poder, modo de pensar, su visión de comunicación, etc.

Este cuadro nos ayudará además a hacer una interpretación puntual sobre la carga que cada frase conlleva.

Cabe mencionar que la transcripción de la entrevista se localiza en los anexos de este trabajo.

Tópico	Frases importantes	Resultados/Interpretación
Respecto al Director General	<ul style="list-style-type: none"> * Soy Lic. en Administración de Empresas y tengo una especialización en alta dirección. * Llegue al Consejo por medio de una invitación del Ing. Carlos Fernández González, que fue Presidente del Consejo y es Presidente de Grupo Modelo. * Siempre he trabajado como Director en distintas empresas, me he encargado de la publicidad, las relaciones públicas y de los medios de comunicación. * Estar como Director del Consejo me ha dado desarrollo profesional * El Consejo es una pieza clave para participar en el desarrollo del país * Lograr un desarrollo importante para el país te da una satisfacción muy grande * Lograr lo anterior es como una misión de vida * Como representante del Consejo establezco muchas reglas y trato de difundir algunos valores humanos * Soy el líder del Consejo y tengo la posibilidad de transmitir mi forma de pensar * Me gustaría que todos amaran su trabajo para procurar beneficiar a nuestro país 	<p>Como podemos observar en esta frases, se nos presentar distintas representaciones, que se mencionan a continuación: El Director General es un líder que confía demasiado en sus estudios y en su experiencia laboral para ocupar el cargo de Director General del Consejo de la Comunicación, por lo que merece estar en él. Se infiere que ve al Consejo como una organización de paso que le proporciona más experiencia dentro del ámbito publicitario y de la comunicación, además se halla seguro de que su posición formal en la organización le dota de la capacidad de implementar sus reglas, valores, etc., y además lo hace.</p>



<p>Respecto a la Organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> * El Consejo necesitaba gente con experiencia en nivel dirección * Necesita un director que debe ser una persona importante con experiencia para poder aterrizar todo lo que se está generando * Tenemos que buscar una buena economía, una estabilidad, un buen ambiente de trabajo * Debemos buscar sumar esfuerzos para trabajar por una bien social * El Consejo es un interlocutor que toma grandes causas nacionales * Los objetivos del Consejo son posicionar y difundir la campaña honestidad, lograr un impacto importante en la sociedad, instituir a la familia, consolidar la economía de la educación * Un éxito del Consejo es la institucionalización que ha sufrido en los últimos años * El Consejo representa la voz de las empresas * Necesitábamos un sistema que avalara que todo nuestro trabajo lo hacemos de misma forma siempre * El Sistema de Gestión de la Calidad es una herramienta clave para estandarizar los procesos * Generar una cultura de mejora continua * Desde que lo implementamos hemos ahorrado dinero, tiempo, tenemos un 	<p>El líder del Consejo, respecto a la organización, piensa que él es indispensable para la dirección que debe llevar la organización, además se encuentra preocupado por la estabilidad de los actores, por lo que buscó, de alguna manera, un sistema que le proporcionara además de institucionalización, un mejor ambiente de trabajo, donde se deslindará por un lado, de ciertas responsabilidades del proceso productivo, pero sin dejar de participar en él. Es decir, su mirada siempre sigue los pasos, está ahí, vigilando.</p> <p>En un líder que tiene formalizado su discurso, sabe en donde se mueve y hacia donde va la organización, además reconoce lo que le es del ambiente imprescindible para vivir, por lo que también esta atento a no perder sus proveedores.</p> <p>Se observa que la estandarización de los procesos en el Consejo con ayuda del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000, no en si misma la herramienta que más le interesa, es decir, en ocasiones preferiria tomar "otros caminos" para llegar al mismo fin, por lo que se</p>
-----------------------------------	--	--

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

	<p>mejor equipo de trabajo, sabemos lo que tenemos que hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> * Una desventaja es el tiempo que te lleva implementarlo y te limita a que puedes hacer otro camino para lograr una actividad * Tenemos un equipo comprometido, estoy contento con este equipo * El Consejo depende 100% de los medios y de los patronos * Nosotros no generamos nada, no debemos generar nada 	<p>deduce que esta herramienta es más imagen y prestigio para la organización y para su dirigente.</p>
<p>Respecto a la Comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Desde que se implemento la Norma de Calidad la comunicación ha sido mucho mejor * Desde que tenemos el ISO el trabajo en equipo y la comunicación ha sido mejor * Deseo comunicar que el Consejo es la voz de la empresas * Que las empresas tienen un papel importante en el desarrollo del país * Veo en el futuro un Consejo fortalecido 	<p>Es un líder conocedor de que el reconocimiento a sus proveedores es básico para su subsistencia, por lo que uno de sus mensajes de comunicación más relevantes es que el Consejo es la voz de las empresas, además de que se encuentra confiado en la implementación de la norma de calidad, piensa que ella resolverá distintos problemas que se infiere, viene arrastrando el Consejo a nivel interno, como la comunicación, el equipo de trabajo, etc.</p>

De acuerdo a las interpretaciones realizadas en el cuadro anterior, podemos mencionar que es un líder que busca, sin lugar a dudas una imagen de excelencia, de profesionalismo hacia fuera, aunque dentro de la organización se encuentren distintos

problemas de productividad, como ya se demostró en el apartado de la inspección del problema medido.

Por lo que el certificado de calidad ISO 9001:2000 le proporciona ese prestigio hacia fuera que busca.

Si bien "el liderazgo se erige en una suerte de héroe organizacional en la medida que antes de él las cosas se hacían mal y de ahora en adelante, la organización será otra" (Pérez, 2002:7), pues en la organización objeto de estudio queda claro que su dirigente se siente confiado de sus estudios, experiencia, y reconocimiento en el área, por lo que el Consejo necesita un Director con sus características.

Con base a las clasificaciones mencionadas en el apartado de Test de Personalidad propuesto por Ariadna Ulloa (1997:36), a este dirigente se le sitúa como Controlador/lider y que es decisivo, toma las responsabilidades a su cargo; le interesa obtener resultados en el trabajo, pero para obtener ventajas o conveniencias, sobre los procedimientos, se caracteriza por sus opiniones fuertes y directas.

Estos datos nos otorgan mucha información en cuanto a la manera en que este actor influye en el proceso de producción medido.

Como ya mencionamos, la Dirección General se encuentra, junto con los coordinadores de medios, a cargo de cada uno de los procesos de la producción de las campañas, es decir, tanto en el diseño, la producción, la difusión de las campañas; éste actor influye con la toma de decisiones, además es el medio entre los patronos, medios, y asociados y entre los empleados del Consejo.

Es decir este hace cumplir las decisiones de los antes mencionados y es oportuno mencionar por sus características de líder también son utilizadas para cumplir sus ordenes. Las relaciones tanto con la AMAP, como la AMFI, etc., son responsabilidad de este actor y las buenas negociaciones o acuerdos para que apoyen al Consejo en las etapas del proceso son responsabilidad de él. Este dirigente sabe que en sus manos hay poder y confía en que su cargo de Director General le dota de la posibilidad de influir en todos los ámbitos de la organización y no sólo influye, sino posee un alto grado de incidencia en cada uno de los procesos, toma de decisiones, etc; por lo que esto lo hace un actor sumamente estratégico

en la organización. Por ello, en el siguiente apartado se tratará la incidencia que tienen los actores en el problema detectado.

3.3. EL ACTOR, EL PODER Y LA ORGANIZACIÓN

3.3.1. El actor

El actor es básico para la vida de una organización, ya que si no tuviera actores las organizaciones no existirían, además un solo actor no es una organización, por lo que los actores deben saberse de otros para ser integrantes de una organización.

El estudio de los actores es complicado ya que una vez que están ahí, deben coordinarse, para que exista como tal, una acción organizada. Pero ello no es tan sencillo, uno de los principales retos a los que se enfrenta una organización con sus actores es lograr la cooperación, de ello se derivan distintas acciones de la organización para lograrlo; por ejemplo cuenta con restricciones, ejerce también la manipulación, la negociación, y la incertidumbre. A continuación se definen cada una de ellas:

La *cooperación* se basa en un mínimo de integración de los comportamientos de los individuos o de los grupos, de los actores sociales involucrados, cada uno de los cuales persigue objetivos divergentes (Crozier/Friedberg, 1990:18).

Las restricciones son las reglas a las que tienen que someter un actor, es manera en que se puede integrar lo que desea la organización y los actores (Crozier/Friedberg, 1990:19).

La *Manipulación* puede ser ideológica o afectiva y también sirve para integrar lo que desea la organización y los actores (Crozier/Friedberg, 1990:19)

La *Negociación* no se establece de forma natural, es un proceso difícil en el que los actores no se comprometen sino se sienten protegidos (Crozier/Friedberg, 1990:19).

En la negociación se debe reconocer quién es el que tiene el poder y quién es el dependiente, pero se negocia para que ambas partes ganen, aunque en ocasiones el actor puede perder.

La *Incertidumbre* es un problema, pero desde el punto de vista de los actores es poder, quien genera incertidumbre es el que controla. Si hay incertidumbre, es un recurso fundamental en la negociación (Crozier/Friedberg, 1990:20).

En el Consejo de la Comunicación la Cooperación se consigue aplicando algunas de estos métodos, por ejemplo, los actores se restringen a la reglas que existen en la organización, es decir, el actor no puede hacer lo que le plazca dentro de la organización, debe ajustarse a un patrón que le es impuesto por coerción o por convencimiento.

En ciertas ocasiones se puede negociar con la autoridad de la organización, aunque pocas veces se lleva a cabo, tal vez la más frecuente es cuando se da el contrato laboral, es donde se negocia el salario, el horario, etc., por otra parte, la incertidumbre es generalmente concebida por las autoridades del Consejo, cuando no se sabe si aceptarán una propuesta de campaña, o el presupuesto, etc. Pero no todo está del lado de la organización, el actor también tiene la posibilidad de buscar su más adecuado método para establecerse, integrarse, pertenecer, etc., a una organización, es decir, tiene su estrategia que se explica en el siguiente apartado.

Como ya hemos dicho a lo largo de este capítulo los actores son de suma importancia para las organizaciones, desde el hecho de que la forman, hasta que por ellos una organización puede funcionar o caerse. El proceso de producción medido nos demostró que los actores pueden hacer a una organización productiva, eficiente, eficaz, etc., o lo contrario.

3.3.2. Estrategia, poder y sus recursos

La estrategia es un concepto de gran relevancia, sobre todo por lo que representa para los actores en una organización. Para su comprensión se citan a continuación observaciones respecto a este concepto propuestas por Crozier/Friedberg (1990:46):

- a) El actor rara vez tiene objetivos claros y menos proyectos coherentes
- b) El actor tiene un comportamiento activo
- c) Su comportamiento siempre tiene un sentido
- d) Su comportamiento presenta dos aspectos: ofensivo y defensivo
- e) En el caso límite no existe un comportamiento irracional

De acuerdo a esto, una estrategia es el camino que se elige seguir para resolver problemas u obtener algo. Los actores tienen siempre una estrategia para obtener, de alguna manera, una superación personal dentro de la vida organizacional.

La estrategia se relaciona también con el concepto de poder, siendo el poder la capacidad de influir en los resultados, como una fuerza lo suficientemente intensa para controlar la probabilidad de la conducta de un individuo, como la posibilidad de imponer la propia voluntad sobre el comportamiento de los demás.

El poder desde el punto de vista de los actores se ve, primero, como fenómeno caracterizado por ser simple y universal y segundo como concepto, que es vago y multiforme: un común denominador es que el poder actúa sobre otros individuos o grupos, es decir que una persona actúa sobre otra, de esta manera ejerce el poder sobre otra. Lo que quiere decir que ello es una relación y no un atributo de los actores (Crozier/Friedberg, 1990:55).

La idea es plantear que en esta relación siempre se dará algún tipo de intercambio para obtener lo que cada uno desea, es decir, la organización y el actor, es indispensable que estos negocien.

La organización le ofrece algo al actor para que este también le otorgue algo como correspondencia, desde el punto de vista del actor, la organización le da desde un salario hasta prestigio o incluso se puede permanecer sólo por la seguridad laboral y el actor a cambio le da a la organización trabajo, eficiencia, resultados, etc. Al menos esa es la idea romántica de las relaciones de intercambio que se dan en las organizaciones, sin embargo, cuando una de las partes deja de ofrecer lo que estaba pactado, la relación se disuelve, por lo tanto se deja de ejercer el poder.

Con los actores estudiados en este capítulo pudimos darnos cuenta que el poder en la organización es ejercido por un actor en especial, es decir, de la Dirección General, ya que sabe que su cargo le dota de estos privilegios. Sin embargo también nos percatamos que las empresas ejercen un poder muy fuerte sobre toda la organización, aunque es otro nivel de poder, es un claro ejemplo de porque existen tantos retrasos en el proceso de producción de las campañas del Consejo de la Comunicación.



Estos son los recursos del poder de la organización y del actor que van desde la fuerza, el prestigio, la autoridad, etc.

3.3.3. Poder y organización

En una organización se encuentran específicas las características de la estructura donde se especifican sin duda, las relaciones de poder entre actores, que, por lo regular tienden a perdurar.

En el Consejo de la Comunicación, como ya se ha mencionado anteriormente, se encuentran con claridad las relaciones entre actores donde quedan claros los propósitos de cada uno de ellos al permanecer en la organización; es así como poder y organización se hallan enlazados.

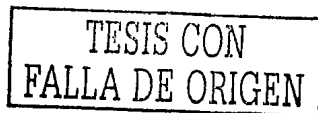
La estructura del Consejo delimita específicamente las relaciones de poder que se deben ejercer, es decir, desde el organigrama formal hasta la delimitación de las responsabilidades en el proceso de producción de las campañas, se especifican las relaciones de poder, por ejemplo, la de el Director General con cada una de las áreas de la organización, o la relación entre Coordinaciones de Campañas, etc., donde cada uno de los actores involucrados actúa de cierta manera de acuerdo a sus estrategias, para obtener sus propios objetivos.

Cabe destacar que así como se encuentran delimitadas estas relaciones, también lo está el factor libertad que tiene cada actor para operar dentro de la organización, es decir, la organización tiene ya determinado, de alguna manera, el patrón de cómo debe seguir un actor para las relaciones de poder (Crozier, Friedberg, 1990:66-67).

En el siguiente apartado se tratará en tema de las fuentes del poder y de la incertidumbre

3.3.4. Fuentes de poder y de incertidumbre

Como se informó en el apartado anterior, el organigrama, las reglas oficiales, etc., del Consejo de la Comunicación, es donde la organización crea sus propias fuentes de poder, a las que de acuerdo con Crozier/Friedberg (1990:70 - 71) se distinguen cuatro fuentes de poder:



a) Sostiene una competencia o de una *especialización* funcional, donde el experto es el único que sabe cómo hacer las cosas, dispone de los conocimientos y de la experiencia del contexto, lo cual le permite desarrollar algunos problemas cruciales para la organización.

Con base a esta fuente de poder, el Consejo se encuentra en un contexto donde el líder de esta organización se halla en esta posición, incluso puede notarse en el apartado de entrevista (pag. 118-125) donde la Dirección General reconoce que desde su ingreso a la organización fue por la necesidad del Consejo de tener una "estructura formal con gente con experiencia en nivel dirección, que supiera de publicidad, relaciones públicas, desarrollo de eventos", se infiere que el Director General se considera una persona apta para el cargo, es decir, sabe como hacer las cosas, dispone de los conocimientos, etc., tiene esta fuente de poder en sus manos.

b) La incertidumbre que se encuentra rodeando a las *relaciones entre la organización y su medio*, este último se encuentra controlado porque es también una forma de pericia.

En la organización se encuentra siempre un actor o actores que poseen por lo menos un mínimo de pericia, tomando en cuenta que en la organización se refiere a la capacidad de una persona para resolver un problema.

Entonces el control del medio del Consejo se encuentra controlado por la pericia de algunos, es decir, los medios de comunicación, lo patronos, etc., de los que depende la vida de nuestro objeto de estudio, (lo que se estudió ya en el primer capítulo) está inmersa en la incertidumbre que causan estos proveedores entre la duda de que si estos van a donar espacios en medios para difundir la campaña, etc., por lo que ejercen una fuente importante de poder utilizando a la incertidumbre.

c) Forma de organizar la *comunicación y los flujos de información*.

En el Consejo, así como en la mayoría de las organizaciones, los individuos necesitan información precisa para desarrollar su trabajo; esta información generalmente es provista de otras áreas de la organización. Sin embargo es importante mencionar que la dirección General por ser eje rector de todos los procesos de la organización es una fuente de información sumamente importante e indispensable y es allí de donde es requerida la información para el trabajo de los actores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Quedó claro en el apartado de las hojas de inspección que para que funcione una Coordinación de medios es necesario que una obtenga sus objetivos en el tiempo estimado por la Norma de Calidad ISO 9001:2000, ya que se ha demostrado que ante los retrasos de un área causa efecto dominó a otra; entonces la comunicación y la información entre una y otra área son indiscutiblemente básicos y necesarios.

d) Utilización de las reglas organizativas.

La idea es que la reglas en toda organización suprimen fuentes de incertidumbre, sin embargo, no solo las suprimen sino crean otras que básicamente son utilizadas para seguir regulando el comportamiento en la organización (1990:74).

En el Consejo las reglas son implementadas por el Dirigente, y como ya se ha mencionado, estas reglas de comportamiento como por ejemplo, la seriedad en las oficinas, la puntual asistencia, es decir, proveen una forma de actuar de conformidad de los subordinados.

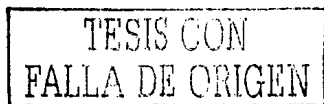
Pero no todas estas reglas dejan en el desamparo a los actores de la organización, es decir, esas mismas reglas que le dirigente implementa, tienen una dualidad, pueden ser utilizadas en contra de arbitrariedades que este pueda cometer. La regla se vuelve en un medio de protección para los subordinados (1990:74).

Para concluir este apartado, como bien puntualiza Michael Crozier en el libro El Actor y el Sistema, esta estructura de poder en el Consejo de la Comunicación constituye de hecho, el verdadero organigrama de la organización (1990:75).

En el apartado que sigue se hablará de la importancia del grupo y del actor en las organizaciones, otro punto de vista de la vida en la organización.

3.4. EL GRUPO Y EL ACTOR

Toda organización esta integrada por grupos, que van desde la división del trabajo hasta la asociación. En estos grupos los actores se adecuan, cooperan, etc., de acuerdo al grupo al que pertenecen; es decir, se ejerce una fuerte influencia sobre el comportamiento de cada actor dentro de la organización (Schein, 1996:165).



Se le llama grupo a una pluralidad de individuos que se hallan en contacto unos con los otros, que tienen cuenta de la existencia de unos y otros y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia.

Hay distintos tipos de grupos:

- a) Grupo primario: en él, los miembros se encuentran ligados por lazos emocionales cálidos, íntimos y personales; tienen una solidaridad inconsciente basada más en los sentimientos que en el cálculo (Olmsted, 1966:11).
- b) Grupo secundario: las relaciones entre los miembros de este tipo de grupo son frías impersonales, racionales, contractuales y formales. Aquí se percibe al grupo no como el fin sino como el medio para llegar a un objetivo (Olmsted, 1996:13).

El Consejo de la Comunicación es un grupo, por que los actores se saben unos de otros además de tener un elemento en común, que es la propia organización. A nivel interno, se encuentran básicamente, grupos secundarios, ya las relaciones más personales se dan con el tiempo, y las personas que integran este organismo, tienen poco tiempo de pertenecer a él.

Se observan relaciones frías sobre todo en los niveles jerárquicos, es decir, no se dan entre un Gerente y un asistente de distintas áreas, mucho menos entre el Presidente y un Coordinador. Es decir, sólo les caracteriza una relación donde el grupo es su medio para llegar a un fin.

Cabe aclarar que no es en sí un grupo primario, pero si tienen características de él entre las asistentes y sus superiores inmediatos, incluso entre gerentes o entre coordinadores, es decir se da más por niveles de jerarquía.

Como ya se mencionó los grupo existen por una razón y cualquiera que este sea tienen unas funciones específicas para los actores mismos, para las organizaciones y para la sociedad (Olmsted, 1996:50) desde el punto de vista del grupo primario. Estas funciones pueden ser positivas y/o negativas; las primeras elevan la moral por lo que hay mayor productividad y fortalece al individuo en su concepto del deber; las segundas generalmente producen restricciones en la productividad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para los *actores* la función positiva de pertenecer a un grupo es que les proporciona satisfacciones afectivas, favorece el desarrollo psicológico, es decir, les da un desenvolvimiento intelectual y emocional (como la familia), sin embargo su función negativa es que el grupo está restringido y puede inhibir al actor en su desenvolvimiento en otros grupos.

Para las *organizaciones* la función positiva de ser un grupo primario, secundario o una organización formal, es que los lazos de solidaridad entre los compañeros de trabajo son necesario para elevar la moral lo que les llevará a una alta productividad, pero también tiene una función negativa, si el grupo se une de más, la productividad puede verse restringida.

Por último para la *sociedad* la función positiva de ser un grupo es que se tiene una capacidad de asociarse para objetivos comunes y para el bienestar en conjunto, además todos tiene voz y voto, es como la democracia, habla la mayoría, sin embargo, el orden en ello, tiene una gran relevancia, ya que sin la sociedad no logra ponerse de acuerdo ordenadamente, se tiende al caos, función negativa.

(Olsmtd, 1996:50-58)

El actor en los grupos es de suma importancia por el simple hecho de que un grupo no existiría sin estos. Un actor relevante, como ya se mencionó en el apartado de Entrevista es el Dirigente del Consejo, el líder, es decir, el Director General. Pero qué tipo de líder es?, para responderlo vamos a tratar el tema a continuación:

Según José Ignacio Ruiz, en el capítulo "Liderazgo, carisma o poder", un *líder* es aquel que tenga la capacidad de lograr que los demás acepten su influencia, les cambia sus ideas, aspiraciones, etc. (1995:393).

Pero ello no es tan sencillo, su éxito radica en la capacidad del líder de definir tareas a realizar y las recompensas a distribuir además de saber comunicarlas. Una vez que se ha identificado a un líder puede sólo ser, pero si a ello se le agrega que también esta dotado de *carisma*, definido como aquello que provoca confianza y adhesión a los demás, tiene energía, autoconfianza, habilidad intelectual, etc.

Los dirigentes de las organizaciones pueden ser líderes natos, líderes por jerarquías, incluso pueden no ser directivos, pero ser líderes carismáticos, que tienen influencia en los

demás compañeros de trabajo, algunos otros ejercen su posición jerárquica por medio del poder.

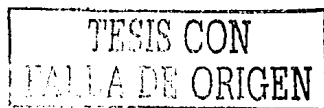
A este respecto Max Weber estudió la manera en que el poder se traduzca en obediencia (en Ruiz, 1995:406) ejerciendo su jerarquía para someter.

El líder del Consejo de la Comunicación tiene la característica de ejercer su poder por medio de su jerarquía, y él mismo lo reconoce al decir que "Como representante del Consejo establezco muchas reglas y trato de difundir algunos valores humanos y tengo la posibilidad de transmitir mi forma de pensar", este líder al igual que los actores que se estudiaron el apartado del test de personalidad y observación tienen una pertinencia en este estudio: son los protagonistas de un problema de productividad comprobado, el retraso en el proceso de producción de las campañas del Consejo, y una vez que se tienen los resultados de cada una de las técnicas de investigación que se les aplicaron, es pertinente hacer un análisis de éstos en cuanto a sus personalidades y su forma de actuar en la organización, y así llegar a la conclusión del problema medido.

Como bien se mencionó a lo largo de este trabajo, los actores son parte fundamental de las organizaciones y son estos quienes le dan vida, forma, imagen, identidad, etc., sin embargo con este estudio nos percatamos también de que son la causa de distintas desviaciones o problemas.

El proceso de producción de las campañas del Consejo de la Comunicación de acuerdo a la norma de calidad ISO 9001:2000, es un proceso diseñado para trabajar con orden, prontitud, puntualidad y calidad, pero al estudiar este proceso con las hojas de inspección, nos dimos cuenta que, para empezar, las desviaciones o retrasos en los pasos de este proceso abundan, sobre todo en la producción y en la difusión del producto, es decir, de la campaña.

Las percepciones que emanan de estos datos es que la dependencia inherente al Consejo de la Comunicación de patronos, agencias publicitarias, casas productoras, medios de comunicación, etc., es la base de los retrasos en la producción de la campaña, aunque no es el único motivo; cabe destacar que los retrasos en los pasos de la difusión se deben a un efecto dominó que le viene precisamente de la producción. Como ya se ha mencionado con anterioridad, los departamentos en el Consejo de la Comunicación están íntimamente ligados y el buen funcionamiento de uno, depende el éxito de los demás.



Hay que destacar que esta dependencia es la base, sin embargo no es el último motivo de estos retrasos. En este caso es necesario mencionar el papel de los actores que intervienen en este proceso, es decir los responsables de cada etapa. Para su estudio se utilizaron herramientas como el test de personalidad y observación participante a dos de los tres actores involucrados, a el tercer actor se le realizó una entrevista semiprofunda.

Estas distintas herramientas arrojaron datos de suma importancia para entender cómo estos actores con sus actividades dentro de la organización afectan el proceso. El test de personalidad y la observación participante nos dicen que las personalidades de los coordinadores de medios alternos y tradicionales son totalmente distintas y se percibe que sus personalidades sí influyen en el proceso, es decir, el Coordinador de Medios Alternos tiene una personalidad Organizador/sensible, es decir, es tranquilo, amigable sensible, moderado, estable, etc., al manejar sus metas, su forma de comunicarse, etc., pero el cargo de Coordinador de medios alternos requiere de fortaleza, perseverancia, constancia, ya que se pretende conseguir que la gente de los medios brinde de servicios laborales sin pago alguno, es indispensable negociar, exigir, convencer por lo que la personalidad de este actor poco ayuda, aunque cabe aclarar que no por ello este actor no realice su trabajo y obtenga resultados, pero insistir con más empeño en la entrega del trabajo con puntualidad, evitaría sino todos, algunos retrasos en la producción de la campaña y por consecuencia no afectaría la difusión.

Por el contrario, estas habilidades caracterizan a la Coordinadora de medios tradicionales, tal vez por ello, en la parte del proceso que le corresponde no hay tantos retrasos; además es importante enfatizar que este actor cumple también con el cargo vacante de Gerente de Medios, que es quien regula las dos coordinaciones de medios del Consejo y ello habla de su organización, en el trabajo, ya que además de asistir a compromisos, eventos, hacer relaciones públicas, etc., también realiza su trabajo, y a pesar de los retrasos que tiene en la difusión de la campaña, su personalidad Organizador/sensible, permite organizar a los medios, pide lo que necesita para su trabajo, dice lo que piensa, da instrucciones, etc.

Para comunicarse presenta otro patrón de personalidad, en la mayoría de los registros se observa una personalidad Controlador/lider, es decir, es directa y tiene opiniones fuertes,

por ejemplo, si observa que algo afecta su trabajo busca de dónde viene el error y lo reclama, y de esta manera sale adelante su trabajo.

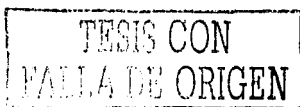
La intervención de la Dirección General en el proceso de producción es muy importante; con la entrevista que se le realizó nos dijo que se encuentra preocupado por la estabilidad de los actores, por lo que buscó un sistema que le proporcionara además de institucionalización, un mejor ambiente de trabajo, donde se destinará por un lado, de ciertas responsabilidades del proceso productivo, pero sin dejar de participar en él.

Es decir, está ahí, vigilando; pero se percibe que su participación en el problema analizado es sumamente importante, es decir, el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000, no es en sí misma la herramienta que más le interesa, en ocasiones preferiría tomar "otros caminos" para llegar al mismo fin, por lo que se infiere que esta herramienta es más imagen y prestigio para la organización y para su dirigente.

Al pensar que hay "otros caminos" para llegar a un fin, quiere decir que por su parte se realizan pasos del proceso que se deben llevar de la mano o con la Coordinación de Medios Tradicionales o con Medios Alternos, y en muchas ocasiones, al realizar estos pasos por su parte, y dadas sus múltiples ocupaciones inherentes a su cargo, pierde de vista la necesidad de consultarlo con los coordinadores incluso en ocasiones se olvida mencionar que algún paso ya se realizó o no, y eso afecta claramente el proceso. Es una de las principales causas de los retrasos de los pasos de el proceso. Además de que se percibe una falta de comunicación entre estos.

Por su personalidad Controlador/líder es decisivo, toma las responsabilidades a su cargo; le interesa obtener resultados en el trabajo, pero para obtener ventajas o conveniencias, sobre los procedimientos, se caracteriza por sus opiniones fuertes y directas y sabe que en sus manos hay poder y confía en que su cargo de Director General le dota de la posibilidad de influir en todos los ámbitos de la organización

Pero los costos que le representa a la organización son altísimos, ya que económicamente varían desde la inversión de comidas, presentaciones, eventos, etc., hasta la inversión en la producción que en este caso es de 500, 000 mil pesos aproximadamente, pero, como ya se mencionó, los costos del Consejo de la Comunicación son también psicológicos o humanos, ya que ante los retrasos del proceso la carga emocional y la presión



de sacar adelante la campaña, hace que las personas inviertan tiempo, energía, esfuerzo, etc., que obviamente desgastan a los actores del proceso; si un actor se encuentra agotado emocionalmente, su rendimiento tiende a bajar, pero en las organizaciones los costos que más interesan son los económicos, la idea de las organizaciones es que los actores brinden a la organización ganancias a bajo costo económico.

Pero estos actores al pertenecer a esta organización están sometidos también a las relaciones de poder que se ejercen desde el organigrama formal hasta la delimitación de las responsabilidades en el proceso de producción de las campañas, se especifican las relaciones de poder, por ejemplo, la de el Director General con cada una de las áreas de la organización, o la relación entre Coordinaciones de Campañas, etc., donde cada uno de los actores involucrados actúa de cierta manera de acuerdo a sus estrategias, para obtener sus propios objetivos.

Y para ello estos actores también tienen vinculaciones con otros compañeros para lo que usan a los grupos a los que pertenecen para influenciar sobre el comportamiento de cada actor dentro de la organización (Schein, 1996:165). Y ello es también una estrategia para conseguir sus objetivos.

Los actores, y todo lo a ellos los conforma, es decir, su personalidad, su entorno, sus relaciones, su carga cultural, su educación, su nivel de estudios, etc., intervienen en la forma en que se desenvuelven en las organizaciones, y sobre todo en los procesos de los que son responsables y forman parte.

La relación actor-organización es insoluble, dependen unos del otro para existir, por lo que las organizaciones deberían preocuparse más por tener mejores relaciones con sus integrantes y sus integrantes preocuparse buscar la manera de dar y obtener lo justo por su desempeño.

En realidad en romanticismo en esta relación no existe, lo que existe es lo que ya se ha mencionado a lo largo de este trabajo, por lo que lo ideal es pensar que los actores son humanos y todo lo que los caracteriza los hace trabajar y funcionar. La solución a muchos problemas humanos en las organizaciones tiene base en la comunicación que existe entre ellos y es paradójicamente en el Consejo de la Comunicación, lo que hace falta. Por ello, la idea es tratar en el siguiente capítulo, la estructura de comunicación y los problemas de esta índole asociados al problema estudiado.

CAPÍTULO 4
“La comunicación en el
Consejo de la
Comunicación, A.C.”

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 4

“LA COMUNICACIÓN EN EL CONSEJO DE LA COMUNICACIÓN”

Una vez abordado el funcionamiento, grupos y actores que conforman al Consejo de la Comunicación, A.C., todo ello a partir de la aplicación de diversas técnicas cualitativas y cuantitativas, la finalidad del presente capítulo es mostrar otro enfoque de la organización, que son problemas comunicativos asociados al problema detectado y estudiado en el capítulo anterior fijando la mirada en los actores; su función en los procesos de producción y la relación que genera entre diversos actores, apoyado en las herramientas cualitativas para investigarla.

Con base en lo anterior, se parte del diagnóstico de un problema concreto en la estructura, funcionamiento del proceso de producción de la Campaña “Honestidad”, señalando la participación de los actores y grupos que la conforman. La idea fue abordar todos aquellos actores por medio de técnicas cualitativas que ayuden a entender los problemas comunicativos en este proceso y entender las diferencias de los involucrados.

Sin embargo, no sólo es necesaria la aplicación de técnicas o instrumentos que permitan detectar el problema ante el cual se enfrenta el objeto de estudio, sino estudiar los resultados de las mismas, lo que permitirá buscar las soluciones pertinentes para ayudar a resolver esta problemática.

Estamos en la necesidad de recurrir a términos como comunicación, información, integración, cooperación, etc. El presente estudio abordará diversos temas: los costos de una inadecuada comunicación, se hará un diagnóstico de la organización formal en cuanto a comunicación, es decir, las causas comunicativas informativas, los flujos de información formales e informales del Consejo de la Comunicación, los cuellos de botella, etc., los conflictos comunicativos, la metodología para abordar los problemas diagnosticados y finalmente proponer una estrategia de acción comunicativa para la solución del problema.

Se trata, pues, de conocer el universo de la comunicación organizacional para poder hacer del Consejo de la Comunicación, un modelo, no perfecto, pero al menos vivible para todos sus integrantes.

4.1. EL COSTO GENERALIZADO DE LA ACCIÓN

Como parte del capítulo anterior, en el presente apartado se presenta un diagnóstico general de los distintos tipos de costos para la organización objeto de estudio basados en el problema medido en el capítulo tres.

El fundador de la "Teoría de los Actos", Abraham Moles, nos dota de matices científicos de la comunicación, hasta presentarnos las Teorías de la comunicación, de la Cultura y la Sociedad, la Teoría de la acción y la Ingeniería social.

La teoría de las acciones sigue los principios de la cibernética, y considera al individuo como "caja negra abierta" y determina la relación causa-efecto, después estudiará el proceso de feedback (Moles, 1982:36).

En las organizaciones se debería tomar en cuenta al otro, ya que sus percepciones son justamente los que los motiva a realizar una acción. Esta acción puede ser en beneficio de la organización misma, es decir, se puede lograr que los actores hagan lo que se espera de ellos, que, regularmente se espera productividad, calidad, compromiso, etc.

Pero, si las organizaciones tienen más conocimiento de sus empleados, tiene más probabilidades de lograr que estos actúen como se espera, sin embargo deben estar concientes de que esto es recíproco, deben esperar que sus empleados también muevan a la organización.

Un tipo idóneo de acción para ello es la comunicación que media a la acción física pero no la garantiza, es decir, la comunicación es muy útil en tanto ambas partes estén interesadas en entender lo que el otro pide, pero el gran riesgo de la comunicación es que una de las partes no este dispuesto a escuchar, entender o actuar como el otro desea, entonces hay una ruptura. Además es importante mencionar que los actores antes de ello, realizan una evaluación del beneficio que obtendrán de determinada acción. Para esta evaluación, primero valoran el costo que les representará actuar de cierta forma, si este costo es menor al beneficio que obtendrán, deciden actuar movidos por ese beneficio esperado, pero si el esfuerzo es mayor al beneficio la otra parte puede sólo esperar una negativa a la acción que espera. Puede decirse que en una organización todos tienen una estrategia ganadora; están ahí por que obtienen algo que los mantiene ya que nadie esta en ningún lugar si siempre pierde.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Sin embargo es pertinente decir que desde el punto de vista de las organizaciones conocer al otro significa hacer una inversión, es decir, representa un costo demasiado alto el cual no están dispuestas a pagar.

Como podemos ver el costo va en distintos sentidos y se mueve en todos los componentes de una organización.

Abraham Moles en su libro "teoría de los actos" desglosa los distintos tipos de costos, estos son los, temporales, energéticos, psicológicos y económicos:

- a) Los costos temporales son aquellos que se imponen a partir del momento en el que uno pone el tiempo como duración, como cantidad que se ha extraído por la acción del capital temporal del ser. Los minutos se contabilizarán con tanto cuidado como el dinero (Moles, 1982:49).
- b) Los costos energéticos se refiere a las horas consumidas o economizadas en términos de calorías, kilográmetros, kilovatios, etc; es la energía física (Moles, 1982:52).
- c) El costo psicológico es un esfuerzo que el ser humano tiende a comparar con el esfuerzo físico con reservas que también se agotan (Moles, 1982:53).
- d) Los costos económicos son aquellos costos financieros, es decir es el dinero, y son los más conocidos además de los más importantes para las organizaciones (Moles, 1982:48),

Todos estos costos hacen el Costo Generalizado de la Acción y permite tomar el análisis económico del comportamiento humano, es decir la teoría de los actos que abarca tanto actos a gran escala (organizaciones) como actos individuales (actores) es decir, en su conjunto nos ayudarán a conocer cuáles de ellos y cuánto le cuesta al Consejo de la Comunicación los retrasos en el diseño, producción y difusión de la campaña "honestidad". Por ello, en el siguiente apartado vamos a tratar el costo de este problema medido en el capítulo anterior.

4.1.1. COSTO DEL PROBLEMA MEDIDO

Después de los resultados obtenidos de la medición con las hojas de inspección en el capítulo anterior de los retrasos en el diseño, producción y difusión de la campaña "Honestidad", es pertinente hacer un diagnóstico del costo o los beneficios que le representa al Consejo los resultados obtenidos hasta el momento.

Para ello, se hará un balance con ayuda de la variabilidad y la calidad, conceptos que se desarrollan en páginas subsecuentes:

La Variabilidad según Robbins "son las variaciones que existen en un proceso dentro de la organización, elementos o situaciones que influyen en el proceso"(1996:15), entendiéndose un proceso como un conjunto de pasos que se dan con el fin de que determinados factores interactúen entre sí para obtener un resultado.

Esto bien puede observarse en nuestra organización objeto de estudio, ya que por el momento, y como se ha mencionado a lo largo del capítulo, trabaja bajo la norma de calidad ISO 9001:2000, y para esta norma la calidad significa:

- 1.-Reducir los de reprocesos, retrabajos (esto significa que los procesos y trabajos se hacen más de dos veces) tiempos improductivos, ineficiencias y costos de no calidad.
 - 2.-Fortalecer la planeación, control, mejora continua y aseguramiento de la calidad en todos los procesos clave.
 - 3.- Desarrollar una cultura de calidad
 - 4.- Mejorar la imagen de la empresa ante sus mercados
 - 5.- Es una herramienta estratégica de competencia
 - 6.- Cumplir requisitos de clientes exigentes y progresistas
 - 7.- Organizar la manera de trabajar cotidianamente
 - 8.- Consolidar esfuerzos previos en materia de calidad
- (Manual de procedimientos, 2002:13).

Es decir, el Consejo de la Comunicación logró trabajar con la calidad requerida por esta norma por lo que obtuvo el Certificado de Calidad en Enero del 2003, cabe mencionar que esta norma sólo sienta las bases en la organización para que trabaje con calidad sin embargo, el producto es su responsabilidad.

De acuerdo con el diagnóstico que arrojaron las hojas de inspección en el capítulo anterior, puede verse que la variabilidad en los procesos medidos puede verse de la siguiente manera:

- 1.- El Diseño de la campaña se considera que tiene variabilidad, ya que este proceso tuvo 6 variaciones de 20 pasos que lo integran.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 2.- La producción de la campaña tuvo una variabilidad de 28, de lo 38 pasos de lo integran. Y por último,
- 3.- La difusión de la campaña, que, en el proceso tuvo 13 variaciones de 13 pasos de lo integran.

Puede concluirse acorde a estos números, que al existir tantas variaciones en el proceso más importante de esta organización, la calidad del producto es decir, de la campaña, es bastante cuestionable, porque aunque esta organización haya cumplido con los pasos del proceso productivo que establece la Norma de Calidad ISO 9001:2000, lo hizo a destiempo, y por consecuencia afecta la calidad del producto.

Estas variaciones pudieran parecer simples datos, sin embargo, representan algo más, es decir, esta variabilidad en los procesos de producción del Consejo representa un costo para la organización; tomado en cuenta que un costo es la suma de gastos técnico-administrativos necesarios para la correcta realización de cualquier proceso productivo, de acuerdo a los costos ya mencionados en el apartado anterior, los costos por supuesto son económicos primeramente, ya que las pérdidas en cuanto al presupuesto asignado se van dando día con día, pero, los costos del Consejo de la Comunicación son también psicológicos o humanos, ya que ante los retrasos del proceso la carga emocional y la presión de sacar adelante la campaña, hace que las personas inviertan tiempo, energía, esfuerzo, hasta frustración y todo este malestar obviamente desgasta a los actores en el cumplimiento de su trabajo; si un actor se encuentra agotado emocionalmente, su rendimiento tiende a bajar; este es el costo energético y por último el costo temporal se demuestra con la cantidad de retrasos que tuvo la campaña en todas sus fases, lo que habla de una norma de calidad con grandes carencias temporales; pero en las organizaciones los costos que más interesan son los económicos, la idea de las organizaciones es que los actores brinden a la organización ganancias a bajo costo económico; pero el punto de vista del actor es muy diferente, este espera que si trabaja bien, se le reconozca, recompense o motive.

Este tema no para aquí ya que en este problema se da en distintos niveles en la organización, desde el punto de vista de estructura es uno de ellos por lo que en el siguiente apartado se trataran los tipos de causas del problema medido.

4.1.2. TIPOS DE CAUSAS DEL PROBLEMA

En este apartado trataremos de identificar las causas del problema a partir de los distintos niveles que existen en las organizaciones: Superestructura, Estructura e Infraestructura.

En estos el factor humano es fundamental para la vida organizacional, esto es la causa de las desviaciones:

- a) Superestructura: es la Ideología, las creencias, las representaciones, la cultura, etc.
- b) Estructura: es cómo está organizado el proceso de trabajo, para nuestro caso, en el diseño, producción y difusión de las campañas.
- c) Infraestructura: son los recursos materiales de la organización, equipo, materias primas, inmuebles, etc.

En la primera es donde el comunicador organizacional puede tener mayor incidencia, que es el objetivo de este capítulo, ya que como se ha mencionado a lo largo del mismo, se están buscando problemas de información y de comunicación dentro del proceso productivo, es decir en este nivel de la organización es donde las representaciones, las creencias y la ideología de los actores, llevan al objeto de estudio a un nivel de alta productividad y hacen que esta muera.

Justamente en este nivel de encuentran los principales problemas en el Consejo de la Comunicación, ya que los retrasos detectados en el capítulo anterior tienen su base en la concentración de toma de decisiones, es decir en la Dirección General, y donde una decisión que puede tomarse en el momento que se requiere, se toma con uno o dos días de retraso y que por supuesto, un proceso con certificación no permite este tipo de retrasos.

Es importante mencionar que no sólo en este nivel se dan problemas de esta índole, es decir, en la organización objeto de estudio hasta el momento se detectaron problemas en el diseño, producción y difusión de las campañas y de acuerdo al organigrama formal, o sea en la estructura, las coordinaciones de medios, como se ha señalado en el capítulo 2, tiene vacante el cargo de Gerente de Campaña, lo que ocasiona que llevan todo el proceso de producción de principio a fin, donde la Coordinación de Medios Alternos hace tráfico de medios y la difusión de estos medios, sin embargo, tiene a su cargo la producción de los

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

comerciales, cosa que no tiene nada que ver con lo que originalmente es esta coordinación. Obviamente ello provoca distintos tipos de problemas que se reflejan en el producto final, es decir, en las campañas.

Por otro lado, a nivel infraestructural, como se mencionó ya en el capítulo uno (Pág.14), los recursos materiales y tecnológicos del Consejo, son escasos, porque cuenta con poca tecnología, sin embargo, tiene los insumos básicos para trabajar, aunque en ciertos procesos se requiere de aparatos como por ejemplo, quemadores de cd's, una fotocopidora, más líneas de teléfono para telemarketing, entre otras cosas que se requieren para no retrasar el trabajo, sin embargo no se cuenta con ello.

Como puede observarse, en el Consejo de la Comunicación existen distintas causas de los problemas, además se dan en los tres niveles que existen en la organización, esto es un indicador grave ya que significa que la organización tiene serios problemas al interior, aunque es importante mencionar que lleva trabajando así 43 años. Si esta organización ha sobrevivido a estas y otras adversidades es porque tiene una base fuerte y sólida. Sin embargo, aún a la larga vida de esta organización, en estos momentos el Consejo de la Comunicación enfrenta distintos tipos de costos, adicionales a los ya mencionados; estos costos se enuncian en el siguiente apartado.

4.1.3. CAUSAS COMUNICATIVO INFORMATIVAS

Como ya hemos mencionado, los problemas que se han detectado a lo largo de esta investigación, se encontraron en el nivel estructural ya que se detectaron importantes desviaciones en el proceso de producción de las campañas, pero esto repercute de manera directa en el nivel superestructural y es aquí donde centramos el estudio para identificar deficiencias en la acción comunicativa entre los actores de la organización con base en las representaciones, ideologías, creencias, etc.

La comunicación es indispensable en las organizaciones ya que dota a los actores de la posibilidad de llegar a acuerdos a favor de la organización, cabe destacar que la información juega un papel importante ya que tener la suficiente información para trabajar mantiene la armonía en las relaciones hombres-organizaciones (D'Aprix, 1982:32).

En el Consejo de la Comunicación, se han detectado distintos problemas comunicativos que llevan a desviaciones en la información dentro del proceso de producción de las campañas.

Estas desviaciones se dan en dos niveles:

Primero, se ha detectado una concentración de decisiones en la Dirección de esta organización, y segundo, se localiza falta de información para la realización del trabajo de los coordinadores. Es decir, una de las causas donde se registraron más retrasos en la producción de la campaña fue por la falta de toma de decisiones, así lo expresó uno de los actores entrevistados, que es el responsable de la producción de la campaña.

Como puede observarse tenemos dos causas del problema que son indispensables en una organización para desarrollar el trabajo, y es que la comunicación interna como la externa debe ser planeada como una estrategia, donde el mensaje que emitan será en esencia el mismo: qué es la organización y qué aspira a ser (Serrano, 1991:119).

Por lo anterior en el siguiente apartado trataremos los costos que una organización tiene o puede tener al tener una inadecuada comunicación.

4.1.4. EL COSTO DE LA INADECUADA COMUNICACIÓN

Con el fin de conocer en esta misma dinámica lo que a la organización le cuesta no tener una adecuada comunicación, es importante mencionar que la comunicación es indispensable para cada proceso de la organización. Es decir, para trabajar, para las relaciones, para los nuevos proyectos, para comunicarse con el exterior, etc.

Cada uno de estos sistemas de comunicación tienen sus distintos requerimientos, pero es importante decir que la comunicación no resuelve todo, esta es una excelente herramienta si es bien utilizada, pero si se cree que la comunicación es la solución para todos los problemas en una organización, entonces es más probable que ésta obstaculice o dificulte los procesos.

Cabe mencionar que "cada sistema tiene sus propias exigencias funcionales, aunque en la práctica no se presentan separados, porque los procesos comunicativos son integrales" (Serrano, 1991:65).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Sin embargo a las organizaciones lo que más les interesa es:

Primero, tener una buena imagen hacia el exterior, es decir, pretenden proyectarse como excelentes organizaciones, valiéndose de la publicidad y la mercadotecnia; y en segundo instancia está la comunicación interna; y es que no existe una cultura de la comunicación organizacional como un proceso de mejora en el proceso productivo.

Ello es justamente el ámbito de la comunicación organizacional ésta propone invertir este proceso, es decir, primero tener una excelente producción de acuerdo a los objetivos de la organización, y segundo, tener una buena comunicación interna, como resultado se obtiene a una organización de primera: se proyecta, se obtiene una excelente imagen, etc.

Pero en realidad la función de la comunicación es hacer transparentes cada uno de los procesos que existen en la organización.

El costo para una organización sin estas características son altísimos y se corre el riesgo de un quiebre organizacional, o hasta su desaparición.

4.2. PROBLEMAS INFORMATIVOS

4.2.1. LA INFORMACIÓN COMO INSUMO PARA EL TRABAJO

Para comenzar, primero debemos definir a la información: es la diferencia entre orden y desorden; es la capacidad que tenemos de diferenciarlos, la información es diferencial dependiendo del punto de vista del cual se vea, sin embargo los dos son necesarios.

Como se menciona en el libro "La organización habitable" la información es un proceso o fenómeno que engloba y rebasa a la comunicación, es un principio de orden en su comportamiento o en su dinámica o en su expresión comunicativa (Serrano, 1991:61).

La información es de suma importancia para las organizaciones, ya que con ella vive, trabaja, se relaciona, etc., sin embargo la información hacia dentro de la organización se da en distintos niveles, existen roles donde se concentra gran cantidad de información, por ejemplo, en la organización objeto de estudio, la información se concentra en el nivel más alto jerárquicamente, ya que la Dirección General es receptor de gran cantidad de información que después distribuye de acuerdo al área que le compete.

Sin embargo cada área del Consejo tiene sus mecanismos para hacerse llegar información, ya que como herramienta esencial de trabajo no pueden esperar a que le sea proporcionada por la Dirección General, un mecanismo básico dice Rafael Serrano, et. al., es la observación, ya que es una manera de informarse de sus tareas, responsabilidades, competencias, etc. (1991:62).

Como quiera que sea, sin información, ninguna organización puede desarrollarse, pero en otro nivel, cómo llega la información es importante pero también lo es con qué tipo de información se cuenta para trabajar, ya que dependiendo también de la calidad de esta dependerá el resultado de ese esfuerzo.

Sin embargo la oportunidad de la información es básica para desarrollar el trabajo en el momento que se requiere, sobre ello hablaremos en el siguiente apartado.

4.2.2. FLUJOS INFORMATIVOS

La ruta que siguen los mensajes o la información en las organizaciones son de suma importancia para el trabajo (Timm, 1986:17). Las organizaciones piensan que el flujo informativo adecuado de la información debe ser instruccional, es decir, de arriba-abajo, es decir, dar instrucciones.

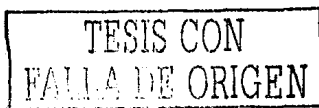
La razón de ser de la información es que llegue al lugar indicado en el momento indicado, o sea que sea oportuna, si ésta llega después puede que ya no sea requerida, en ese caso la información ya no sirve.

El problema central es que al no tener esta herramienta para el trabajo la gente vive en la incertidumbre por lo que las organizaciones establecen distintos mecanismos para hacer llegar información o incluso los actores establecen sus propios mecanismos para dejar la incertidumbre de un hecho.

En el Consejo de la Comunicación, la información, como ya se mencionó, fluye en forma ascendente, es decir de arriba-abajo en cuanto a instrucciones, en cuanto a resultados va de abajo-arriba.

Los mecanismos para ambos casos son los siguientes:

1. Cara a cara
2. E mail



3. Messenger (en ocasiones)
4. Memorandum (en ocasiones)
5. Juntas cada lunes (Coordinaciones de medios)
6. Juntas todo el Consejo (cuando se requiere)

Aquí cabe preguntarnos ¿estos mecanismos son pertinentes, necesarios, funcionales o adecuados para este tipo de organización y sus integrantes? De esta pregunta podemos inferir si ¿la información es entendida como se espera? ó ¿en qué parte de estos flujos se detiene?; las respuestas a esas preguntas a continuación:

El primer mecanismo, Cara a cara, es realmente efectivo porque la comunicación es directa, y se tiene la oportunidad de opinar, cuestionar, etc.

En el segundo mecanismo, se envían básicamente mensajes cortos; confirmaciones, correcciones de cartas, etc. En un mecanismo que ha funcionado bien en el Consejo, con el riesgo de que a veces tarda en llegar por que se puede decir que el servidor no es precisamente el más sofisticado, además de que si existen dudas se tendrá que esperar a mandar otro.

El Messenger es un mecanismo que se usa básicamente cuando los jefes salen de viaje y es urgente tener comunicación, es efectivo pero se depende igualmente del servidor y de la luz.

El Memorandum se usa ocasionalmente, sobre todo cuando se requiere del apoyo de todo el personal de la organización para cubrir eventos externos, pero este no tiene un lugar preciso, se coloca en puertas.

Las juntas de lunes se realizan para las Coordinaciones de Medios Alternos y Tradicionales, y se realizan para mantener al tanto a la Asesora de Campaña, (que como se mencionó ya en el capítulo tres página 6, es un actor obligatorio funcional), este mecanismo es altamente efectivo ya que cada semana se encamina la campaña y se tiene la oportunidad de aclarar dudas en ese momento, por lo que es un buen mecanismo.

Por último las juntas para todo el personal de Consejo, suelen ser ocasionales, se realizan sólo cuando la Dirección General las convoca.

Cabe mencionar que las fuentes de información formales aquí descritas no son en las que más confían los empleados, confían más en su propia experiencia cotidiana (D'Aprix, 1992:24). Entre los mecanismos más efectivos para los empleados del Consejo de la Comunicación se encuentra el rumor, que es un medio de comunicación digno, aunque

incompleto y no oficial (D'Aprix, 1992:24), sin embargo es un mecanismo que ha funcionado en esta Organización, ya que los empleados de esta forma conocen las situaciones, cambios, etc., que en muchas ocasiones no les son notificadas.

Por lo anterior, en el siguiente apartado vamos a tratar los cuellos de botella donde las decisiones se quedan o se estancan.

4.2.3. CUELLOS DE BOTELLA Y RETROACCIÓN

En las organizaciones los empleados desean sentirse parte de ella, necesitan saber hacia donde camina, anhelan saber los planes de trabajo, es decir, entienden el bienestar de la organización como parte de su bienestar individual (D'Aprix, 1992:27), en términos generales están buscando un intercambio de comunicación en la organización; cosa que pocas veces se da por que a los directivos pocas veces se les ve en las organizaciones, se convierten en alguien de quien los empleados han oído hablar (D'Aprix, 1992:29) y de los que, además llenen que obedecer órdenes.

En el Consejo de la Comunicación, los empleados no sólo acatan las reglas de sus superiores, sino, también deben esperar a que en determinadas situaciones la Dirección General tome la última decisión. Por ejemplo, en el proceso de producción medido en el capítulo anterior, la Dirección General toma junto con las Coordinaciones de campaña, las decisiones importantes, y cuando el representante de la Dirección no se encuentra, es difícil avanzar en el proceso; motivo por el que el proceso tuvo algunos retrasos.

A lo que se pretende llegar con todo esto es que el poder de decisión se halla localizado en el punto más alto del organigrama; es decir la Dirección General centraliza la toma de decisiones por lo que se hace un cuello de botella, donde se acumulan y provoca graves retrasos en el proceso de producción.

Lo anterior indica, sin duda, un problema en la estructura del Consejo, es un cuello de botella porque el poder se centraliza, no se delegan responsabilidades (sólo en el caso de que algo esté mal hecho) y esto es porque la instancia de decisión no sólo toma las decisiones en el proceso de producción de las campañas, sino, en todo el Consejo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Esto es el comienzo de las malas relaciones laborales, es decir, donde los empleados no se sienten parte de sus organizaciones porque no hay un modelo ganador, y los empleados no están siempre en un lugar donde siempre pierdan "la falta de retroacción imposibilita el ajuste", es decir, las instrucciones no son precisas, oportunas o claras, por lo que, el trabajo no sale como se espera: no hay retroacción, entendiéndose la retroacción como la constante interacción con entradas y salidas en todo sistema.

De cualquier manera no hay ninguna relación perfecta, es decir, el conflicto es la dinámica de la interacción; las relaciones sin conflicto son fingidas. En una organización las relaciones conflictivas son de ambas partes; son corresponsables.

La única esperanza, dice McGrath, consiste en comprender que la solución reside en dirigir a las personas mediante una relación afectiva (en D'Aprix, 1992:34), es decir, ser sensible al otro y sus cambios, hablamos de un feedback (retroacción) equilibrado.

4.2.4. EL MODELO DE LA INFORMACIÓN COMO PODER

El poder en una organización juega un papel muy importante ya que quien tiene información tiene poder, porque tan poderoso es quien la produce como quien la maneja. Un individuo, para poder cumplir con la tarea o la función asignadas a su puesto, necesita información proveniente de otros puestos (Crozier, 1992:73). Esto por el simple hecho de tener información que otro necesita, se ejerce el poder sobre esa persona que la requiere.

El modelo tradicional de la información en el Consejo de la Comunicación consiste en intercambiar información, porque sabe que de ello depende mantenerse, desarrollarse, etc., sin embargo, sabe que la información constituye un mundo configurado desde el poder y la conservación del mismo (Arellano, 1998:2), por lo que da la que es pertinente dar de acuerdo al marco normativo.

En definitiva, la información sale de la Dirección General y entra a ella, pero de los dos lados se clasifica la información que se ofrecerá al otra parte, aunque la que sale de la cabeza de la organización es necesaria para que los demás actores desarrollen su trabajo, sobre todo por la toma de decisiones. La política de información que sigue el Consejo en este



caso esta pensada desde el punto de vista de los dirigentes, donde lo importante es que los empleados sólo estén enterados de lo que sucede, pero no por qué sucede y cómo se llegó a eso.

4.2.5. EL LIBRE FLUJO DE INFORMACIÓN

El libre flujo de la información es necesaria para que una organización funcione adecuadamente, es la estructura ideal de la información, sin embargo lograr que el poder del líder de la organización, de crear reglas con las cuales pueda jugar para obtener de sus subordinados los comportamientos que él juzga convenientes (Crozier, 1992:75) es sumamente difícil.

Como ya se mencionó en el párrafo anterior, sería ideal que una organización no tuviera problemas de información, es decir, que esta estuviera al alcance de todos quienes la requieran, por ejemplo, en el Consejo de la Comunicación, cuando se pide la algún tipo de información, primero se cuestiona su utilización, luego se da, pero en ese intermedio, se valora si se dará la información y mientras esto pasa, deja de ser importante y necesaria.

Por ello, los empleados de esta organización buscan los medios para hacerse de ésta, buscan la manera para que la información fluya y llegue hasta ellos. El principal medio es por medio del rumor y las buenas relaciones con sus iguales.

Con ello, se hacen llegar información que necesitan para desempeñar su trabajo, casi siempre en el momento indicado.

4.3. LOS CONFLICTOS COMUNICATIVOS

4.3.1. CONFLICTO Y PROBLEMA

La Cibernética propone considerar a la comunicación en términos organizacionales (en la organización de máquinas) (Ávila, 1997:27) de aquí nace la teoría de la retroacción. La comunicación es central para la convivencia, según Luhmman, es una vía para disminuir los malos entendidos (en Ulloa, 1997:34), por ello es fundamental aprender a comunicarnos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Definitivamente esto no es fácil, si lo fuera, los conflictos en nuestras vidas cotidianas y en las organizaciones donde nos desenvolvemos no existirían. Por esto, en las organizaciones es indispensable expresar nuestras dudas, sugerencias, puntos de vista, tener bien identificadas nuestras responsabilidades, nuestros roles, etc.

Una función central de la comunicación es dotar al ser humano de información clara para garantizar su supervivencia, así este sabrá cómo actuar.

Como ya se ha mencionado con anterioridad, en la acción comunicativa se corre el riesgo de que el mensaje no se entienda, por ello, para evitarlo el emisor debe saber lo que el otro cree, para ello, necesita investigar lo que para el otro tiene sentido, valor, importancia, etc., entonces el receptor comprenderá el mensaje.

Lo anterior es un punto clave para los procesos porque se tiene el riesgo de que el receptor simplemente no quiera escuchar el mensaje, tal vez porque exista ya un conflicto entre las partes. Es decir los flujos de información no se dan por esos conflictos que existen entre los actores: el conflicto es connatural a una situación humana.

La desviación del proceso puede darse por dos personas, áreas, etc. En el siguiente apartado trataremos las relaciones conflictivas que se dan en la organización objeto de estudio, pero enfocado a las relaciones en el proceso de producción de las campañas.

4.3.2. INTERACCIONES CONFLICTIVAS

En todas las organizaciones existen relaciones conflictivas, no hay relaciones donde no exista un conflicto, un problema.

Los conflictos son la dinámica de las interacciones, ya que si lo pensamos bien las relaciones perfectas, sin problemas no existen, son relaciones fingidas; a lo que la cibernética llamaría feedback positivo, que equivale a la afirmación "tu estás bien", se evita el conflicto pero se finge. El feedback es una reacción o un ajuste y lo hay, como ya se mencionó, positivo y también hay negativo. Este último equivale a la afirmación "tu estás mal" y tampoco es sano tener una relación de este tipo (Revilla, 2001:51).

La pregunta es ¿cuál es el punto de una relación sana?. Según la cibernética, debe existir en las relaciones un punto equilibrado, es decir que contenga tanto feedback positivo



como feedback negativo. Es decir que las relaciones tienen que estar entre la innovación y la conservación.

Lo que se debe entender es que el conflicto no desaparece, es inevitable, lo que los actores deben hacer es aprender a vivir con él, en este caso la retroacción ayuda a hacer un ajuste a las situaciones.

En el Consejo de la Comunicación existen relaciones con algún tipo de feedback, en ocasiones positivo, y en otras negativo, sin embargo la meta es algo a lo que se desea llegar para hacer una organización más habitable...

De acuerdo a los planteamientos anteriores, se hará uso de los términos negociación, disidencia, acuerdo, etc., para tratar este tema a continuación.

4.3.3. CONCORDANCIA, DISIDENCIA, NEGOCIACIÓN Y ACUERDO

La concordancia, son las analogías, afinidades o semejanzas de los actores en una organización. Representa una importante fuente de información, sin embargo, como ya ha explicado, las relaciones que no difieren en algo son falsas, además de escasas. Pero también una coincidencia en las representaciones significa que esa representación está hablando por una colectividad, por lo que al identificarlas, hay que darles la importancia requeridas.

Por el contrario, la disidencia representa riqueza en una organización, ya que es la presencia de grupos que disienten del estado formal de la organización, es decir, la diferencia lo que hace la riqueza organizacional, estos que difieren de la organización son la fuente más importante para la organización, ya que escuchar la otra, ponerse en su lugar significa una negociación. La negociación es la clave para enfrentar un conflicto (no es perder) es enfrentar un problema por la vía más razonable (dialogar).

Pero la negociación no se establece de forma natural, son procesos difíciles en los que los actores no se comprometen si no se sienten protegidos (Crozier/Friedberg, 1990:19), en la negociación siempre se debe tener claro quien es el que tiene mayor poder en la relación, ya que las negociaciones mal llevadas llevan al quiebre organizacional.

Negociar también representa desajustar las jerarquías.

TESIS CON
PALLA DE ORIGEN

Las posibilidades en una organización al negociar son las siguientes:

- 1.- ganar-perder
- 2.- ganar-ganar
- 3.- perder –ganar
- 4.- perder-perder

Ovviamente, la segunda es el ideal de toda relación organizacional, sin embargo es la más difícil.

Lograr que los actores en sus relaciones se pongan de acuerdo es lo que se pretende lograr para hacer de la organización un lugar como casa, donde se pueda vivir, dar y recibir recompensas, pero ello no se logra por que se llega a desajustar las jerarquías de las organizaciones. La posición mediadora más precisa implica reconocer al otro, porque no toda la gente quiere lo mismo de una organización.

Con base a estos términos, entraremos con mayor énfasis al estudio de los actores y las diferencias que existen en sus relaciones.

4.4. LOS ACTORES Y SUS DIFERENCIAS

4.4.1. METODOS Y TÉCNICAS USADAS

Para este estudio se hará uso de técnicas cualitativas por el tipo de información que se busca obtener, es decir, tienen una capacidad para proporcionar una profunda visión de las percepciones que los actores que forman parte del problema medido en el capítulo anterior, además tratan de ver que significan los datos, pero desde el contexto de los demás en el entendido de que las visiones que cada actor ofrecen distintos aspectos de la organización, resultado de su experiencia en el grupo.

Las representaciones surgen de las experiencias colectivas consolidadas, del cúmulo de prácticas, conocimientos, valores y fantasías de toda una comunidad (Durkheim, en Revilla, 2001:8) y cuando una representación se apropia de una colectividad los lleva a acciones, donde los que creen es lo verdadero, es decir, si los actores creen que hay un problema en una organización, entonces existe. Lo que se pretende es entender el imaginario de los actores, entender qué siente, qué piensa dentro de una organización.



Con esta idea, vamos a echar mano de la entrevista semiprofunda ya que como se mencionó, el discurso de los actores en las entrevistas que se presentarán más adelante, es un discurso no individual, se construye colectivamente y con el contexto de cada actor, es decir, las racionalizaciones ideológicas del actor no le pertenecen, en su discurso sólo podemos observar trazos o fragmentos de discursos pues todo individuo es un trama textual lleno de multiplicidades (Sierra en Galindo, 1981:304).

El criterio para seleccionar a los actores entrevistados primeramente, fue la intervención que tienen los actores en el proceso medido en el capítulo anterior, y segundo, fueron las relaciones comunicativas, quien se comunica con quien.

La técnica de entrevista semiprofunda se aplicó a dos actores con base en su incidencia en el proceso de producción, es decir, por desempeñar puestos claves tanto en la estructura como en el funcionamiento en el proceso de producción de las campañas del Consejo.

La primera entrevista se aplicó al Coordinador de Medios Alternos, el 17 de Marzo de 2003 a las 11:00 a.m. en las instalaciones del Consejo de la Comunicación por su jerarquía en la organización y experiencia, además es el actor que representa el área de mayor retraso en el proceso de producción medido; en lo sucesivo se le denominará actor 1 (consultar entrevista anexo 1); y la segunda entrevista se realizó a la Coordinadora de Medios Tradicionales, el 18 de Marzo de 2003 a las 3:00 p.m. en el mismo lugar, de ella interesa conocer sus percepciones de la organización además de ocupar un cargo clave en la organización, es el área directamente afectada por los retrasos del problema medido; en lo sucesivo se le denominará actor 2 (consultar entrevista anexo 2).

Cabe mencionar que las entrevistas se llevaron a cabo a solas y sin limitaciones de tiempo y de ninguna otra especie, excepto sustituir sus nombres por "Actor 1 y 2" respectivamente, ello con el afán de crear un ambiente espontáneo y de confianza para un más adecuado desarrollo de las entrevistas.

Para la realización de las entrevistas se construyó un cuadro que contiene el nombre de la variable, su definición verbal, los tópicos para las entrevistas y los subtemas que se seleccionaron con base al problema detectado en el capítulo anterior, pero desde el punto de vista de la comunicación.

		Respecto a la organización	Principales conflictos Ventajas, desventajas Competencia Necesidades de la org. Fortalezas y debilidades Relaciones productivas Definición de una org. Indeseable Futuro de la org.
--	--	----------------------------	---

En el capítulo anterior, se realizó también una entrevista semiprofunda al Director General del Consejo de la Comunicación (páginas 118-125), ya que por ser el líder de esta organización y por su inferencia en el problema del proceso de producción medido, además de los resultados de esta entrevista es importante rescatar sus percepciones como líder de la organización, para encontrar las diferencias y similitudes con los dos actores que se entrevistaron para este capítulo. A este actor en lo sucesivo se le denominará actor 3 (consultar entrevista anexo 3).

Una vez obtenidos los datos de las entrevistas se procedió a analizar los patrones mismos que se presentan a continuación.

4.4.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Si bien, los datos duros, no significan nada si no se organizan (Serrano et. al., 2001: 91), en este apartado se requiere conocer lo que los actores entrevistados dijeron, para ello se construyó un cuadro de vaciado de datos de la siguiente manera:

Ya que los tópicos de las entrevistas son tres, se construyó un cuadro para cada uno de ellos:

Cuadro A: respecto al actor (abarca a los tres actores entrevistados).

Cuadro B: respecto a la comunicación y la información en la organización (abarca a los tres actores entrevistados).

Cuadro C: respecto a la organización (abarca a los tres actores entrevistados).

Este cuadro también está dividido en tres columnas:

- 1.- Primer columna contiene los tópicos de las entrevistas
- 2.- La siguiente columna contiene las frases textuales más importantes que emitió cada actor
- 3.- La columna tres, contiene las interpretaciones respecto a las frases textuales.

Cabe mencionar que el actor tres, Director General, ya se tiene este instrumento en el capítulo anterior, por lo que de este sólo se extraerán los datos donde se encuentren las diferencias en comparación con los actores uno y dos, y también para este estudio se anexa la entrevista que se le realizó a este actor (consultar entrevista anexo 3).

CUADRO A

ACTOR 1 COORDINADOR DE MEDIOS ALTERNOS

TOPICO	NIVEL TEXTUAL	INTERPRETACIÓN
Respecto al actor	<ul style="list-style-type: none"> *Entre como servicio social en enero del 2000. *Pasaron como dos meses y medio y entré a la coordinación de medios *Cuando el Consejo cambió de nombre, me cambiaron a Medios Alternos. *Veo a Consejo como un encaminador para aprender. *Veo la producción, la difusión, evaluación y hasta cómo se percibió la campaña. *Me gusta la publicidad social y la mercadotecnia social. *Primero quise estudiar economía *La comunicación social me brinda más oportunidad, porque es un tema nuevo. *Cuando voy a las agencias trato de compararme y ver si estoy más o menos en los conocimientos básicos. *Se poquito de producción *Llevó medios alternos, pero tengo otras labores. *Disfruto mucho mi trabajo, porque 	<p>Este actor al poco tiempo de haber ingresado a la organización se ganó en puesto de coordinador, lo que quiere decir que esa persona dedicada, trabajadora que logró un objetivo.</p> <p>Este actor también ve al Consejo como su fuente de aprendizaje, por lo que todo lo que tiene a su cargo es visto como el medios en el que le gusta desarrollarse, la publicidad.</p> <p>Sus funciones de acuerdo a lo formal están bien especificadas en el manual de la norma de calidad ISO 9001:2000, y en la realidad este actor confirma que sus funciones van más allá de lo formal, es decir, las funciones en este caso no están bien definidas.</p>

	<p>conozco a gente de alto nivel, me doy cuenta de cómo están las empresas en México.</p>	<p>Conocer a directores, dueños, presidentes, etc., de los medios es una gran recompensa que le deja su trabajo y que además disfruta.</p> <p>Es un actor interesado en crecer, aprender, desarrollarse, por lo que lleva ya tres años en la organización, siendo hasta ahora, el actor con más antigüedad.</p>
--	---	---

ACTOR 2 COORDINADORA DE MEDIOS TRADICIONALES

TOPICO	NIVEL TEXTUAL	INTERPRETACIÓN
<p>Respecto al actor</p>	<p>*De 1980 a la fecha mi trabajo ha sido contratación y medios</p> <p>*Al consejo me invitó a trabajar Sylvia Sánchez Alcántara</p> <p>*Al principio se me hacía muy difícil conseguir espacios donados</p> <p>*Me gusta este trabajo</p> <p>*No estoy cumpliendo funciones de una coordinación, sino también de una gerencia</p>	<p>Este actor fue invitado a trabajar en la organización, no conocía nada de ésta no le fue fácil adaptarse, sin embargo por el trabajo que ello le costo, quiere su trabajo y se siente comprometida.</p> <p>Ha aprendido a trabajar en la organización y se siente orgullosa de haber conseguido espacios donados para la campaña.</p> <p>Se nota un desacuerdo con sus labores ya que realiza el trabajo no sólo de coordinadora sino también de gerente de campaña, lo que no le parece adecuado y además le quita tiempo.</p>

ACTOR 3 DIRECTOR GENERAL

TOPICO	NIVEL TEXTUAL	INTERPRETACION
Respecto al actor	<ul style="list-style-type: none"> * Soy Lic. en Administración de Empresas y tengo una especialización en alta dirección. * Llegue al Consejo por medio de una Invitación del Ing. Carlos Fernández González, que fue Presidente del Consejo y es Presidente de Grupo Modelo. * Siempre he trabajado como Director en distintas empresas, me he encargado de la publicidad, las relaciones públicas y de los medios de comunicación. * Estar como Director del Consejo me ha dado desarrollo profesional * El Consejo es una pieza clave para participar en el desarrollo del país * Lograr un desarrollo importante para el país te da una satisfacción muy grande * Lograr lo anterior es como una misión de vida * Como representante del Consejo establezco muchas reglas y trato de difundir algunos valores humanos * Soy el líder del Consejo y tengo la posibilidad de transmitir mi forma de pensar * Me gustaría que todos amaran su trabajo para procurar beneficiar a nuestro país 	<p>Este actor también fue invitado a trabajar en la organización, esta contento con ello ya que congenia perfectamente con su forma de vivir.</p> <p>El Director General es un líder que confía demasiado en sus estudios y en su experiencia laboral para ocupar el cargo de Director General del Consejo de la Comunicación, por lo que merece estar en él.</p> <p>Se infiere que ve al Consejo como una organización de paso que le proporciona más experiencia dentro del ámbito publicitario y de la comunicación, además se halla seguro de que su posición formal en la organización le dota de la capacidad de implementar sus reglas, valores, etc., y además lo hace.</p> <p>El tener una especialización en alta dirección y ser Lic. en Administración no le ayuda mucho a dirigir una organización donde la publicidad y la comunicación no tienen nada que ver con la administración.</p>

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CUADRO B

ACTOR 1 COORDINADOR DE MEDIOS ALTERNOS

TOPICO	NIVEL TEXTUAL	INTERPRETACION
<p>Respecto a la comunicación y flujos de información en la organización</p>	<p>*El Consejo esta mal orientado.</p> <p>*No respetan los puestos en cuanto taroas.</p> <p>*De repente tu estas en producción y me mandan a ayudar en otras áreas.</p> <p>*Esto te quita mucho tiempo, y descuidas tu área.</p> <p>*La estructura está mal definida</p> <p>*Del exterior nos ven con falta de comunicación</p> <p>*Si yo voy con la agencia, luego va el de operación , entonces se pierde esa comunicación</p> <p>*Eso es lo que ve la gente que no hay una comunicación interna básica.</p> <p>*La estructura esta diseñada para una empresa no para una A.C. La comunicación sale de la Dir. Gral. Y entre a la Dir. Gral.</p> <p>*No hay una toma de decisiones de las gerencias</p> <p>*todas las decisiones recaen en la Dir. Gral.</p> <p>*Se hace un cono porque si no esta esa persona todo se complica.</p> <p>*La gente de afuera se da cuenta que no puedes tomar una decisión.</p> <p>*Los flujos de información son de coordinadores a gerentes y luego a dirección.</p> <p>*La toma de decisiones es básica, si te dan información puedes</p>	<p>Este actor no está conforme con las tareas extras que le confieren además de las formales, sin embargo las hace.</p> <p>Sabe que su área está descuidada y se lo atribuye a la mala división del trabajo, es decir percibe que hay una mala estructura.</p> <p>Sabe que la organización tiene una mala comunicación al interior y que eso se refleja como imagen hacia fuera.</p> <p>Los flujos de información comienza en la dirección, pero estos son instruccionales ya que ahí regresa la información, pero ya no vuelve a bajar, lo que indica una falta de retroacción.</p> <p>Además se observa una clara concentración de decisiones, es decir hay un cuello de botella importante en la Dirección.</p> <p>El actor percibe una falta de herramientas de trabajo en cuanto a información, le molesta tener que depender de una decisión que él considera, puede tomar.</p> <p>Tener la información y no soltarla a quién la requiere es un mecanismo de control de la</p>

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

	<p>si te dan información puedes tomar una decisión.</p> <p>*Si me dicen cuánto me puedo gastar lo puedo tomar ahorita.</p> <p>*Siempre tenemos que esperar a la dir. Gral. Tenga tiempo para tomar una decisión.</p> <p>*Aquí el cono es la Dir. Gral. Ni los gerentes toman decisiones.</p> <p>*Lo ideal sería tener el presupuesto, planear la campaña.</p> <p>*El Consejo esta muy bien en comunicación interna, pero de gerencia para abajo.</p> <p>*De gerencias a dirección no esta bien la comunicación.</p> <p>*Puedo decir que 70 % estamos bien en comunicación y el 30% restantes esta mal y está arriba.</p> <p>*Nos hace falta información de arriba</p> <p>*No podemos opinar , no hay oportunidad</p>	<p>Dirección General.</p> <p>Al no poder tomar decisiones, el actor siente que pierde tiempo y esfuerzo al tener que esperar a consultar las decisiones.</p> <p>Le encantaría tener las herramientas informativas para desarrollarse, sin embargo no la consigue ya que este actor tampoco lo ha hecho saber.</p>
--	--	---

ACTOR 2 COORDINADOR DE MEDIOS TRADICIONALES

TOPICO	NIVEL TEXTUAL	INTERPRETACIÓN
<p>Respecto a la comunicación y flujos de información en la organización</p>	<p>El Dir. Gral. no ha trabajado en publicidad, no tiene ni la más remota idea de lo que se mueve en una agencia</p> <p>*No tenía las herramientas necesarias</p> <p>*Me costó mucho trabajo lograr que saliera un material, por falta de herramientas de trabajo</p> <p>*Después de mucha insistencia conseguí a mi equipo de trabajo</p> <p>*No hay buena comunicación</p>	<p>Este actor sin ningún temor expresa su descontento con el líder de la organización.</p> <p>Considera que las herramientas de trabajo son bastante escasas, sin embargo este actor exigió tenerlas ya que las consiguió a base de mucho insistencia, es un actor con carácter, decidido, que sabe lo que necesita y lo exige con base en sus logros y su trabajo.</p> <p>Considera que la comunicación en el</p>

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

	<p>*Se trató de tener juntas para más menos enterarnos qué estaba haciendo cada área</p> <p>*Siempre nos enteramos por terceras personas lo que esta sucediendo, porque el jefe nunca lo comunicó.</p> <p>*Es muy importante tener comunicación no nada más con ciertas personas que le simpaticen al señor</p> <p>*Lo ideal es que el director tenga comunicación por jerarquías, pero también debe hacerlo con toda su gente.</p> <p>*Tenemos buena comunicación las coordinaciones.</p> <p>*hay otras personas que buscan tener comunicación sólo con los de arriba.</p> <p>*Los retrasos que hubo en la campaña se los atribuyo a la cabeza, porque a nosotros no nos dejan tomar decisiones.</p> <p>*Todos sabemos que el problema se encuentra en la cabeza, pero nadie nos atrevemos a decir nada.</p> <p>*No sabe escuchar opiniones, siempre se hace lo que el decide.</p>	<p>consejo no es buena, analiza los mecanismos que existen pero deja ver que no fueron efectivas.</p> <p>Este actor buscó su propio mecanismo para obtener información, este es por medio del rumor que comparte con otros actores de la organización.</p> <p>No tiene una buena relación con la Dirección, ya que percibe un trato diferente con ella, sabe que hay otros actores que son de la simpatía del líder.</p> <p>Considera que hay buenas relaciones entre coordinaciones, es decir, entre iguales, pero percibe actores, además del director, que no son de su simpatía.</p> <p>Tiene plena seguridad de que los retrasos en la producción de la campaña tienen su origen en la concentración de información y decisiones en la dirección.</p>
--	---	--

ACTOR 3 DIRECTOR GENERAL

TOPICO	NIVEL TEXTUAL	INTERPRETACIÓN
Respecto a la comunicación y flujos de Información en la organización	<ul style="list-style-type: none"> * Desde que se implemento la Norma de Calidad la comunicación ha sido mucho mejor * Desde que tenemos el ISO el trabajo en equipo y la comunicación ha sido mejor * Deseo comunicar que el Consejo es la voz de la empresas * Que las empresas tienen un papel importante en el desarrollo del país 	Es un líder conocedor de que el reconocimiento a sus proveedores es básico para su subsistencia, por lo que uno de sus mensajes de comunicación más relevantes es que el Consejo es la voz de las empresas, además de que se encuentra confiado en la implementación de la norma de calidad, piensa que ella resolverá distintos problemas que se infiere, viene arrastrando el Consejo a nivel interno, como la comunicación, el equipo de trabajo, etc.

CUADRO C

ACTOR 1 COORDINADOR DE MEDIOS ALTERNOS

TOPICO	NIVEL TEXTUAL	INTERPRETACIÓN
Respecto a la organización	<ul style="list-style-type: none"> *El objetivo del Consejo es hacer campañas sociales y desde el punto de vista organizacional no esta encaminado hacia esa área. *Nosotros hacemos campañas y el área de campaña esta igual que otras áreas. *El Consejo cada vez más trae más provechos 	<p>Considera que la organización no tiene la estructura adecuada ya que el área de campaña necesita más atención por que eso es lo que hace el Consejo, campañas.</p> <p>Piensa que es una organización que esta creciendo desconsideradamente, sin planear.</p>

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

	<p>más proyectos</p> <ul style="list-style-type: none"> *El Consejo vende sentimientos *El cono en el que estamos mala al ISO, porque hacemos lo del ISO cuando ya terminamos etapas. *El beneficio es que pudieras adelantar pasos, no brincártelos *Dependemos mucho de otras organizaciones *El ISO llega a estorbar internamente *Nada más se hace para ver quién hizo qué *No era el momento de meterlo *El ISO debe entrar a una empresa cuando ya haya cierto ritmo de trabajo. *Como el ISO es paso por paso todo se retrasa. *Los costos son de dinero, se tira mucho, y para los empleados. *Las cosas aquí son como a lo imaginario *El CC es fuerte en la relaciones públicas * Las debilidades es que no hay dinero y algunas áreas crecen más que otras. *Uno de mis pleitos con la dirección es que debe contratar a gente especializada en los cargos. *Una organización indeseable es donde no dejan desarrollarte como ser humano, donde haya problemas a nivel interno. *Tengo miedo que en el futuro el Consejo valla a tronar, porque no puede crecer tanto *No hay personal, no hay un plan 	<p>Asegura que el ISO no se cumple, porque los beneficios que pudiera traer a la organización no se aprovechan, tiene un efecto contrario, es decir, retrasa los pasos del proceso de producción de las campañas; porque ello se hizo para que la Dirección General decida sobre cada paso. Lo considera fuera de tiempo.</p> <p>Considera que los costos que causa todos estos retrasos son altos para la organización y para los empleados, deja ver un cansancio de la situación.</p> <p>Ve débil a la organización desde su propia naturaleza, es una organización que vive de lo que los empresarios quieren donar, es inherente a ella el tener escasos recursos.</p> <p>Una de sus funciones extras es apoyar a los nuevos integrantes de la organización, le quita tiempo para sus propias labores, sin embargo no ha hecho nada para cambiarlo.</p> <p>Ve in futuro incierto para la organización, se siente a la deriva.</p> <p>Aún así confía en que el Consejo tendrá una buena imagen hacia el exterior, sin embargo, al interior ve graves problemas de personal y grandes costos para los que estén en ella.</p>
--	--	---



	<p>de trabajo a corto plazo</p> <p>*Veo al consejo en una etapa de crisis laboral.</p> <p>*Lo veo posicionado hacia fuera, con buena imagen pero con mucho problemas internos.</p>	
--	--	--

ACTOR 2 COORDINADOR DE MEDIOS TRADICIONALES

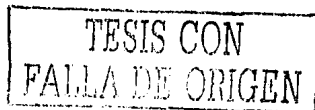
TOPICO	NIVEL TEXTUAL	INTERPRETACIÓN
Respecto a la organización	<p>*La organización es buena, pero la cabeza que lo mueve tiene mucho que ver</p> <p>*Si tuviéramos otra cabeza en lugar del Director General</p> <p>*Siento que mi trabajo y yo pudiera dar más, pero me siento frenada</p> <p>*La única persona que decide es la cabeza.</p> <p>*Todos ponemos un granito de arena para el Consejo crezca, si no hay esa unión pues cada quien jala por su lado</p> <p>*No tiene a las personas Idóneas en algunos puestos</p> <p>*El Consejo no tiene un área específica para la producción, ni siquiera tiene a la persona Idónea para hacer producción</p> <p>*Se necesita que nos asignen un presupuesto, no todo puede ser regalado.</p> <p>*Se aplican criterios demasiado erróneos</p> <p>*Los costos son económicos y psicológicos porque te frustra tu trabajo</p> <p>*No te reconocen tu esfuerzo ni tu trabajo</p> <p>*Somos iniciativa privada porque esta movida por empresarios</p> <p>*Llevo 30 años trabajando y nunca me habia tocado estar en una empresa tan problemática.</p>	<p>Cree en la organización, pero no simpatiza con la dirección, lo que al parecer le repercute mucho en el desarrollo de su trabajo.</p> <p>Le molesta mucho no poder desarrollar su trabajo como sabe que ella puede hacerlo, sin embargo sabe hasta dónde puede llegar, no arriesga tanto, pero no se encuentra contenta.</p> <p>También asegura que el personal que está ahí no es el más adecuado, ello repercute así mismo en las relaciones e trabajo que este actor tiene en la organización.</p> <p>Sabe que existen problemas de estructura en la organización porque falta personal par algunas tareas.</p> <p>Ello tiene grandes costos para la organización y a ella le afecta mucho no poder desarrollarse.</p> <p>No está de acuerdo en no tener presupuesto para su trabajo, se siente frustrada porque sus logros no le son</p>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	<p>problemática.</p> <p>En el futuro veo al Consejo fuerte, grande</p> <p>*El ISO no es el problema, quien metió mano fue el Dir. Gral. Por eso no se ha podido cumplir.</p> <p>*Quiero recomendar al Consejo un buen Dir. Gral.</p>	<p>reconocidos, piensa en una organización muy problemática, no siente ninguna ganancia.</p> <p>Sabe que el ISO es una buena opción para la organización, siente que su trabajo está más organizado, pero no le parece que la Dirección maneje todo su trabajo.</p> <p>Hay una clara mala relación entre ella y la Dirección, hay serios problemas de toda índole entre ellos.</p>
--	--	--

ACTOR 3 DIRECTOR GENERAL

TOPICO	NIVEL TEXTUAL	INTERPRETACIÓN
Respecto a la organización	<ul style="list-style-type: none"> * El Consejo necesitaba gente con experiencia en nivel dirección * Necesita un director que debe ser una persona importante con experiencia para poder aterrizar todo lo que se está generando * Tenemos que buscar una buena economía, una estabilidad, un buen ambiente de trabajo * Debemos buscar sumar esfuerzos para trabajar por una bien social * El Consejo es un interlocutor que toma grandes causas nacionales * Los retos del Consejo son posicionar y difundir la campaña honestidad, lograr un impacto importante en la sociedad, instituir a la familia, 	<p>Piensa que él es indispensable para la dirección que debe llevar la organización, además se encuentra preocupado por la estabilidad de los actores, por lo que buscó, de alguna manera, un sistema que le proporcionara además de institucionalización, un mejor ambiente de trabajo, donde se deslindará por un lado, de ciertas responsabilidades del proceso productivo, pero sin dejar de participar en él. Es decir, su mirada siempre sigue los pasos, está ahí, vigilando.</p>



	<p>consolidar la economía de la educación</p> <ul style="list-style-type: none"> * Un éxito del Consejo es la institucionalización que ha sufrido en los últimos años * El Consejo representa la voz de las empresas * Necesitábamos un sistema que avalara que todo nuestro trabajo lo hacemos de misma forma siempre * El Sistema de Gestión de la Calidad es una herramienta clave para estandarizar los procesos * Generar una cultura de mejora continua * Desde que lo implementamos hemos ahorrado dinero, tiempo, tenemos un mejor equipo de trabajo, sabemos lo que tenemos que hacer * Una desventaja es el tiempo que te lleva implementarlo y te limita a que puedes hacer otro camino para lograr una actividad * Tenemos un equipo comprometido, estoy contento con este equipo * El Consejo depende 100% de los medios y de los patronos * Nosotros no generamos nada, no debemos generar nada * Veo en el futuro un Consejo fortalecido 	<p>En un líder que tiene formalizado su discurso, sabe en donde se mueve y hacia donde va la organización, además reconoce lo que le es del ambiente imprescindible para vivir, por lo que también esta atento a no perder sus proveedores.</p> <p>Se observa que la estandarización de los procesos en el Consejo con ayuda del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000, no en si misma la herramienta que más le interesa, es decir, en ocasiones preferiría tomar "otros caminos" para llegar al mismo fin, por lo que se infiere que esta herramienta es más imagen y prestigio para la organización y para su dirigente.</p> <p>Considera que la organización ha ahorrado mucho dinero y tiempo con el ISO.</p> <p>Se refiere a su equipo como bueno y se expresa contento con ello.</p>
--	--	--

Este vaciado de datos, que ya nos dicen algo de quién es cada uno de los actores, por que están en la organización, qué les gusta, qué les disgusta, qué piensan, cómo se desenvuelven, etc., sin embargo, como ya se ha mencionado a lo largo de este capítulo, nos interesa conocer en qué difieren estos actores, y también sus coincidencias; por ello a continuación presentamos un cuadro con estos datos que se construyó de la siguiente manera:

a) la primer columna contiene el tópico de la entrevista

- b) la segunda columna contiene las interpretaciones que se hicieron del primer actor
- c) la tercer columna las interpretaciones de la entrevista del segundo actor
- d) la cuarta columna también contiene las interpretaciones de la entrevista del tercer actor
- e) la quinta columna contiene las diferencias que se localizaron en las percepciones de los actores entrevistados.
- f) por último, encontraremos las coincidencias o similitudes que también se localizaron en las percepciones de cada actor.

Este cuadro nos dota de información a primera vista, el orden de ésta (además de los capítulos anteriores) nos ayudarán a realizar en el siguiente capítulo un análisis general de toda la información para centrar las bases de una propuesta estratégica de comunicación para el Consejo de la Comunicación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TOPICO	ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3	DIFERENCIAS	SIMILITUDES
Respecto al actor	<p>Este actor al poco tiempo de haber ingresado a la organización se ganó en puesto de coordinador, lo que quiere decir que esa persona dedicada, trabajadora que logró un objetivo.</p> <p>Este actor también ve al Consejo como su fuente de aprendizaje, por lo que todo lo que tiene a su cargo es visto como el medios en el que le gusta desarrollarse, la publicidad.</p> <p>Sus funciones de acuerdo a lo formal están bien especificadas en el manual de la norma de calidad ISO 9001:2000, y en la realidad este actor confirma que sus</p>	<p>Este actor fue invitado a trabajar en la organización, no conocia nada de ésta no le fue fácil adaptarse, sin embargo por el trabajo que ello le costo, quiere su trabajo y se siente comprometida.</p> <p>Ha aprendido a trabajar en la organización y se siente orgullosa de haber conseguido espacios donados para la campaña.</p> <p>Se nota un desacuerdo con sus labores ya que realiza el trabajo no sólo de coordinadora</p>	<p>Este actor también fue invitado a trabajar en la organización, esta contento con ello ya que congenia perfectamente con su forma de vivir.</p> <p>El Director General es un líder que confía demasiado en sus estudios y en su experiencia laboral para ocupar el cargo de Director General del Consejo de la Comunicación, por lo que merece estar en él.</p> <p>Se infiere que ve al Consejo como una organización de paso que le proporciona más experiencia dentro del ámbito publicitario y de la comunicación, además se halla seguro de que su posición formal en la organización le dota de la</p>	<p>Actor 1</p> <p>Entro al Consejo como servicio social y fue contratado</p> <p>Actor 3</p> <p>Sabe que puede transmitir sus ideas, se sabe líder</p> <p>Actor 1-2</p> <p>No difunden sus ideas en la organización</p> <p>Actor 3</p> <p>Logra difundir sus ideas, valores, tanto en la organización como a través del Consejo</p> <p>Actor 2-3</p> <p>Siguen en el mismo cargo para el que fueron</p>	<p>Actor 2-3</p> <p>Fueron invitados a trabajar al Consejo</p> <p>Actor 1-2-3</p> <p>Están contentos con su trabajo</p> <p>Actor 1</p> <p>Cambió de puesto dentro de la organización</p>

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

<p>funciones van más allá de lo formal, es decir, las funciones en este caso no están bien definidas.</p> <p>Conocer a directores, dueños, presidentes, etc., de los medios es una gran recompensa que le deja su trabajo y que además disfruta.</p> <p>Es un actor interesado en crecer, aprender, desarrollarse, por lo que lleva ya tres años en la organización, siendo hasta ahora, el actor con más antigüedad.</p>	<p>sino también de gerente de campaña, lo que no le parece adecuado y además le quita tiempo.</p>	<p>capacidad de implementar sus reglas, valores, etc., y además lo hace.</p> <p>El tener una especialización en alta dirección y ser Lic. en Administración no le ayuda mucho a dirigir una organización donde la publicidad y la comunicación no tienen nada que ver con la administración.</p>	<p>contratados</p> <p>Actor 1</p> <p>Se encarga de la producción, difusión, evaluación de las campañas y de los medios alternos</p> <p>Actor 2</p> <p>Se encarga de la coordinación de medios y de la gerencia</p> <p>Actor 3</p> <p>se encarga de las relaciones publicas</p>	
---	---	--	--	--

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

TOPICO	ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3	DIFERENCIAS	SIMILITUDES
Respecto a la comunicación y los flujos de información	<p>Este actor no está conforme con las tareas extras que le confieren además de las formales, sin embargo las hace.</p> <p>Sabe que su área está descuidada y se lo atribuye a la mala división del trabajo, es decir percibe que hay una mala estructura.</p> <p>Sabe que la organización tiene una mala comunicación al interior y que eso se refleja como imagen hacia fuera.</p> <p>Los flujos de información comienza en la dirección, pero estos son instruccionales ya que ahí regresa la información, pero ya no vuelve a bajar, lo que</p>	<p>Este actor sin ningún temor expresa su descontento con el líder de la organización.</p> <p>Considera que las herramientas de trabajo son bastante escasas, sin embargo este actor exigió tenerlas ya que las consiguió a base de mucho insistencia, es un actor con carácter, decidido, que sabe lo que necesita y lo exige con base en sus logros y su trabajo.</p> <p>Considera que la comunicación en el consejo no es buena, analiza los mecanismos que existen pero deja ver que no fueron</p>	<p>Es un líder conocedor de que el reconocimiento a sus proveedores es básico para su subsistencia, por lo que uno de sus mensajes de comunicación más relevantes es que el Consejo es la voz de las empresas, además de que se encuentra confiado en la implementación de la norma de calidad, piensa que ella resolverá distintos problemas que se infiere, viene arrastrando el Consejo a nivel</p>	<p>Actor 3 La comunicación cada vez es mejor</p> <p>Actor 3 El trabajo ha mejorado</p> <p>Actor 2 La comunicación del Dir. Gral. Es sólo con gente que le simpatiza</p> <p>Actor 2 Su medio de comunicación es por medio de las personas del Consejo</p> <p>Actor 1 La estructura está mal definida</p> <p>Actor 1 Lo ideal sería tener presupuesto</p>	<p>Actor 1-2 No hay buena comunicación interna</p> <p>Actor 1-2 Los retrasos se deben a la cabeza de la organización</p> <p>Actor 1-2 No podemos tomar decisiones</p> <p>Actor 1-2 No tienen información oportuna para trabajar</p> <p>Actor 1-2 Hay una concentración de decisiones en la Dirección General</p>

TESTES CON FALLA DE ORIGEN

<p>indica una falta de retroacción.</p> <p>Además se observa una clara concentración de decisiones, es decir hay un cuello de botella importante en la Dirección.</p> <p>El actor percibe una falta de herramientas de trabajo en cuento a información, le molesta tener que depender de una decisión que él considera, puede tomar.</p> <p>Tener la información y no soltarla a quién la requiere es un mecanismo de control de la Dirección General.</p> <p>Al no poder tomar decisiones, el actor siente que pierde tiempo y esfuerzo al tener que</p>	<p>efectivas.</p> <p>Este actor buscó su propio mecanismo para obtener información, este es por medio del rumor que comparte con otros actores de la organización.</p> <p>No tiene una buena relación con la Dirección, ya que percibe un trato diferente con ella, sabe que hay otros actores que son de la simpatía del líder.</p> <p>Considera que hay buenas relaciones entre coordinaciones, es decir, entre iguales, pero percibe actores, además del director, que no son de su</p>	<p>interno, como la comunicación, el equipo de trabajo, etc.</p>	<p>Actor 2</p> <p>Lo ideal es que el Director General tenga comunicación con jerarquías</p> <p>Actor 2</p> <p>Un medio de comunicación que se intentó instalar fue tener juntas pero no funcionó</p> <p>Actor 1</p> <p>La estructura esta diseñada para una empresa</p> <p>Actor 1</p> <p>Lo ideal es tener presupuesto</p> <p>Actor 2</p> <p>Lo ideal es tener comunicación por jerarquías</p> <p>Actor 1</p> <p>La comunicación está bien de gerencias para abajo</p>	
---	--	--	---	--

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

	<p>esperar a consultar las decisiones.</p> <p>Le encantaría tener las herramientas informativas para desarrollarse, sin embargo no la consigue ya que este actor tampoco lo ha hecho saber.</p>	<p>simpatía.</p> <p>Tiene plena seguridad de que los retrasos en la producción de la campaña tienen su origen en la concentración de información y decisiones en la dirección.</p>		<p>Actor 2</p> <p>La comunicación está en coordinaciones</p> <p>Actor 1</p> <p>De gerencias a dirección la comunicación no está bien.</p> <p>Actor 3</p> <p>Lo que le interesa comunicar es que el Consejo es la voz de las empresas</p> <p>Actor 3</p> <p>Cada quien sabe lo que tiene que hacer.</p>	
--	---	--	--	--	--

TOPICO	ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3	DIFERENCIAS	SIMILITUDES
Respecto a la organización	<p>Considera que la organización no tiene la estructura adecuada ya que el área de campaña necesita más atención por que eso es lo que hace el Consejo, campañas.</p> <p>Piensa que es una organización que esta creciendo desconsideradamente, sin planear.</p> <p>Asegura que el ISO no se cumple, porque los beneficios pudiera traer a la</p>	<p>Cree en la organización, pero no simpatiza con la dirección, lo que al parecer le repercute mucho en el desarrollo de su trabajo.</p> <p>Le molesta mucho no poder desarrollar su trabajo como sabe que ella puede hacerlo, sin embargo sabe hasta dónde puede llegar, no arriesga tanto, pero no se encuentra contenta.</p> <p>También asegura que el personal que está ahí no es el más adecuado, ello repercute así mismo en las relaciones e trabajo que este actor</p>	<p>Piensa que él es indispensable para la dirección que debe llevar la organización, además se encuentra preocupado por la estabilidad de los actores, por lo que buscó, de alguna manera, un sistema que le proporcionara además de institucionalización, un mejor ambiente de trabajo, donde se deslindará por un lado, de ciertas responsabilidades del proceso productivo, pero sin dejar de participar en él. Es decir, su mirada siempre sigue los pasos, está ahí, vigilando.</p>	<p>Actor 3 El Consejo necesita un director con experiencia</p> <p>Actor 2 Deberíamos tener otro director general</p> <p>Actor 1 El Consejo vende sentimientos</p> <p>Actor 2 El consejo no tiene a la persona idónea para la producción</p> <p>Actor 3 Quiere buscar una buena economía, buen ambiente de trabajo, estabilidad</p> <p>Actor 3 El Consejo es un interlocutor que toma grandes causas nacionales</p> <p>Actor 1 El objetivo del Consejo es hacer</p>	<p>Actor 1-3 El Consejo depende de otras organizaciones y de patronos</p> <p>Actor 1-2 No hay personas idóneas para los puestos</p> <p>Actor 1-2 Los costos en el consejo son de dinero y para las personas</p> <p>Actor 1-2 No era momento de meter el ISO</p> <p>Actor 1-2 No se ha podido cumplir el ISO</p>

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

<p>organización no se aprovechan, tiene un efecto contrario, es decir, retrasa los pasos del proceso de producción de las campañas; porque ello se hizo para que la Dirección General decida sobre cada paso. Lo considera fuera de tiempo.</p> <p>Considera que los costos que causa todos estos retrasos son altos para la organización y para los empleados, deja ver un cansancio de la situación.</p>	<p>tiene en la organización.</p> <p>Sabe que existen problemas de estructura en la organización porque falta personal par algunas tareas.</p> <p>Ello tiene grandes costos para la organización y a ella le afecta mucho no poder desarrollarse.</p> <p>No está de acuerdo en no tener presupuesto para su trabajo, se siente frustrada porque sus logros no le son reconocidos, piensa en una organización muy problemática, no siente ninguna ganancia.</p>	<p>En un líder que tiene formalizado su discurso, sabe en donde se mueve y hacia donde va la organización, además reconoce lo que le es del ambiente imprescindible para vivir, por lo que también esta atento a no perder sus proveedores.</p> <p>Se observa que la estandarización de los procesos en el Consejo con ayuda del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000, no es si misma la herramienta que más le interesa, es decir, en ocasiones preferiría tomar "otros caminos" para llegar al mismo fin, por lo que se</p>	<p>campañas sociales y no lo hace aquí.</p> <p>Actor 3 El consejo no debe generar nada de dinero</p> <p>Actor 3 La campaña se puede realizar por otro camino además del ISO</p> <p>Actor 3 Desde que implementamos el ISO se ha ahorrado dinero, tiempo, etc.</p> <p>Actor 1 El ISO llega a estorbar</p> <p>Actor 1 El ISO retrasa el proceso</p> <p>Actor 2 El ISO no es el problema, es el director general.</p> <p>Actor 3 El ISO se implementó para</p>	<p>Actor 1-2</p> <p>Una organización indeseable es donde no te dejen desarrollarte y donde haya problemas internos</p> <p>Actor 1 Veo al Consejo en una crisis laboral</p> <p>Actor 1-2</p> <p>Se necesita que asignen un presupuesto</p>
--	---	---	---	---

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

<p>Ve débil a la organización desde su propia naturaleza, es una organización que vive de lo que los empresarios quieren donar, es inherente a ella el tener escasos recursos.</p> <p>Una de sus funciones extras es apoyar a los nuevos integrantes de la organización, le quita tiempo para sus propias labores, sin embargo no ha hecho nada para cambiarlo.</p> <p>Ve in futuro incierto para la</p>	<p>Sabe que el ISO es una buena opción para la organización, siente que su trabajo está más organizado, pero no le parece que la Dirección maneje todo su trabajo.</p> <p>Hay una clara mala relación entre ella y la Dirección, hay serios problemas de toda índole entre ellos.</p>	<p>infiere que esta herramienta es más imagen y prestigio para la organización y para su dirigente.</p> <p>Considera que la organización ha ahorrado mucho dinero y tiempo con el ISO.</p> <p>Se refiere a su equipo como bueno y se expresa contento con ello.</p>	<p>estandarizar los procesos.</p> <p>Actor 1 El ISO nada más hace para ver quién hace qué</p> <p>Actor 2 Todos ponemos un granito de arena para que el Consejo crezca.</p> <p>Actor 3 Esta contento con su equipo de trabajo</p> <p>Actor 2 Recomienda al Consejo un nuevo Director General.</p> <p>Actor 3 El Consejo necesita un Director con experiencia e importante</p> <p>Actor 3 Tengo un equipo de trabajo comprometido</p> <p>Actor 2</p>	
--	---	---	--	--

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

	<p>organización, se siente a la deriva.</p> <p>Aún así confía en que el Consejo tendrá una buena imagen hacia el exterior, sin embargo, al interior ve graves problemas de personal y grandes costos para los que estén en ella.</p>			<p>Veo al Consejo en el futuro fuerte, grande</p> <p>Actor 1 Ve en el futuro el Consejo puede tronar porque no puede crecer tanto</p> <p>Actor 1 Ve que también estará posicionado, con una buena imagen</p> <p>Actor 1 Sin plan de trabajo a corto plazo</p>	
--	--	--	--	---	--

Una vez que se han vaciado los datos más relevantes de las entrevistas realizadas, en el siguiente apartado se hará un análisis de estos datos, específicamente las diferencias entre los actores, aunque las similitudes también tienen una gran relevancia en la investigación.

4.4.3. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA COMUNICATIVO

En este estudio interesan las diferencias y similitudes de los actores, pero las diferencias hacen el contraste de las opiniones respecto a un mismo tema. Estas diferencias nos interesan porque hacen la diversidad, hacen la vida de los seres vivos, es decir, cada ser vivo es una cabeza, es un agente autónomo capaz de calcular y de manipular que se adapta e inventa en función de las circunstancias y de los movimientos de sus agremiados (Crozier/Friedberg, 1992:38).

Cabe mencionar que las similitudes o los puntos en los que coinciden los actores son los contextos de cada uno lo que habla, coinciden porque están hablando de la colectividad que habita el Consejo de la Comunicación, es decir, su discurso es colectivo y se mencionarán sólo las más relevantes.

Cabe hacer estas aclaraciones para centrar el estudio en este apartado, pero, para comenzar a dar forma a este análisis empezamos por tópicos, tal como se presentan en los cuadros anteriores.

Como puede observarse, a simple vista encontramos en cada uno de los tópicos, más diferencias que similitudes en las opiniones de los actores.

-Respecto al actor-, las coincidencias se basaron en que les agrada el trabajo que desarrollan en la organización, lo que nos indica que en este aspecto los actores están desarrollando su trabajo de la mejor manera posible. Sin embargo cabe destacar que dos de ellos fueron invitados a trabajar en la organización, a diferencia del actor 1 se ganó el cargo en el que se encuentra ahora, basándose en esfuerzo y resultados, no por ello los dos restantes no den esos resultados o esfuerzo, sino que, la intención con la que se desenvuelve en el trabajo es distinto y eso impacta como si se viera con lupa, los resultados.

Otras diferencias en este tópico se hacen visiblemente grandes, ya que el actor 3 derrocha su confianza al saberse el líder de la organización, por lo que transmite sus ideas, deseos, etc., sin problemas, cosa de la que los actores restante, que son sus empleados,

ANÁLISIS CON
ORIGEN

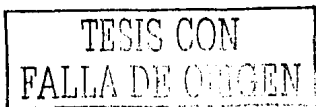
carecen; ya que en este t3pico, se visualiza como mayor diferencia, el lograr difundir las ideas, los valores, como visi3n de vida. Punto de partida para comprender, de alguna manera, que se asoma una organizaci3n que se mueve un reino de poder, de influencia.

-Respecto a la comunicaci3n y flujos de informaci3n-, las similitudes en este t3pico varian en gran medida, sin embargo cabe destacar que quienes coinciden siempre son los actores 1 y 2, se menciona esto para tener en cuenta el dato para el diagn3stico.

La falta de comunicaci3n interna aparece en los discursos de estos actores constantemente, mientras que el actor 3 menciona que 3sta ha mejorado mucho, visiones totalmente diferentes lo que nos indica que la forma de ver de un Mando superior es por la naturaleza de 3ste, diferente. Asimismo, se percibe una gran diversidad sobre las formas de comunicaci3n que hay en la organizaci3n, donde todos emitieron opiniones opuestas, por un lado el actor 2 menciona que uno de sus medios de informaci3n es enterarse por los compa1eros de trabajo, mientras que el actor 3 dice que la comunicaci3n es buena y el actor 2 dice que la comunicaci3n se da de Gerencias para abajo.

Con base a la idea de que la comunicaci3n en las organizaciones sirve para hacer eficaz y eficiente el trabajo, nos damos cuenta que los retrasos que se detectaron en el capitulo anterior respecto al proceso de producci3n de las campa1as, puede tener su raiz en este punto. As3 lo confirma la analog3a de los actores 1 y 2 de que los retrasos se deben a la cabeza de la organizaci3n. Cabe mencionar que los actores 1 y 2 coinciden en que hay una concentraci3n de decisiones donde la informaci3n se torna ausente, por lo que en muchas ocasiones estos no pueden desarrollar su trabajo, pero el actor restante menciona que cada quien ya sabe lo que debe hacer; la funci3n central de la comunicaci3n tiene su base en dotar a los actores de informaci3n para garantizar sus actos, en este caso, los actores se ven frenados ante su trabajo.

Los flujos de informaci3n en la organizaci3n var3an tambi3n con frecuencia, ya que cada actor opina diferente al respecto, es decir, el actor 2 dice que los flujos est3n bien en las coordinaciones y que 3stos deber3an ser por jerarqu3as, mientras que el actor 1 considera que es de gerencias para abajo donde se percibe adecuado, y el actor 3 asegura que esto ha mejorado mucho. Se descubre que este insumo es percibido con ambigüedad por los actores, porque, para empezar externaron que no tienen informaci3n para trabajar, es decir, si acaso le llega esta informaci3n, no les llega de la forma adecuada, o con la oportunidad que se requiere para que sirva, porque de nada sirve tenerla en el momento que no se requiere; y si a eso le



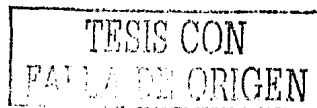
agregamos que no pueden tomar decisiones sin consultarlas con la Dirección, entonces tampoco sirve de nada tenerla. Ello representa un gran problema para esta organización, ya que como se demostró en el problema medido, el trabajo no sale como se espera por la falta de retroacción, problema evidente en el Consejo de la Comunicación.

-Respecto a la organización- en este tópico, las similitudes como las diferencias son muchas, por ejemplo entre las diferencias más relevantes es que al actor 3 dice que el Consejo requiere un Director con experiencia, mientras el actor 2 recomienda que haya otro director, lo que nos parece realmente relevante es la variación en opiniones respecto a la Norma de Calidad ISO 9001:2000, por un lado el Actor 3 argumenta que desde que se implementó esta norma se ha ahorrado dinero, tiempo, etc., en el Consejo, o sea que a este actor le parece útil esta norma, mientras que el actor 1 y 2 coinciden en que no era momento de tenerla; además de que el actor 1 piensa que el ISO retrasa el proceso.

Este cambio que sufrió la organización es claro que fue una decisión de algunos, es un cambio sin información, ya que para innovar se necesita conocer a la organización y eso incluye a los empleados, que, considera la inoportunidad de la Norma. Por otro lado cada uno de los actores visualizan al Consejo de distintas formas hacia el exterior; el actor 2 ve a la organización fuerte, grande, el actor 2 piensa que estará posicionado y con una buena imagen, pero la interior tendrá muchos problemas comunicativos.

El Consejo de la Comunicación se encuentra en un proceso de innovación, donde la capacitación es la esencia de todo ello, y donde la prioridad es tener una calidad en los procesos, pero esto intentan lograrlo pasando por encima de todos los problemas de comunicación y de Información que existen en la organización. Los encargados de las Coordinaciones de medios (tradicionales y alternos) opinaron que hay un problema, es una representación que crea una realidad y si esto es así, entonces habrá que atenderlo.

Por el momento se han detectado varios problemas informativos, es decir, el curso de la información tiene un cuello de botella importante, que ha causado un grave retraso en la producción de la campaña "honestidad" que se midió en el capítulo anterior.



Asimismo, se diagnostica un severo problema comunicativo entre la Coordinación de Medios Tradicionales y la Dirección General, que es externado por la primera. La interacción entre éstos actores no ha sido en los mejores términos, por la insistencia de la Coordinación en Medios Tradicionales de la falta de conocimiento o experiencia en publicidad del dirigente. Cabe recordar que la comunicación es un elemento imprescindible para la organización sin embargo, no puede resolver todos los problemas que se van presentando a los integrantes del Consejo.

Por otro lado la Coordinación de Medios Alternos exteriorizó que el 30% de la mala comunicación en el Consejo proviene de "arriba". Cabe mencionar que lo anterior son elementos que destacaron de las entrevistas a los actores seleccionados que resultan de vital importancia para la construcción de una propuesta de intervención además de los otros datos recabados a lo largo de toda la investigación.

4.5. LINEAMIENTOS PARA UNA PROPUESTA INTEGRAL DE COMUNICACIÓN

Si bien la principal virtud de tener una estrategia es que fuerza a la superación y la hace posible (Crozier/Friedberg,1992:48). Por lo anterior, aventuramos algunas sugerencias de carácter estratégico para la propuesta integral de Comunicación Organizacional para el Consejo de la Comunicación que será presentada en el siguiente capítulo.

Primero vamos a entender "estrategia" como una serie de acciones programadas y planificadas que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos (Arellano en: Razón y Palabra, 1998:1).

Según la línea estratégica se debe procurar tener una buena imagen no solo de la organización en sí, sino también de la gente a partir de las diferencias y similitudes que nos los permiten ponerse de acuerdo.

Señalaremos algunas ideas rectoras que van a regir la estrategia que se presenta en este apartado.

A partir de los que dijeron los actores entrevistados, debemos tomar en cuenta los valores de la gente en los comunicados informales de la organización para entender los que estos desean de la organización a la que pertenecen.

Lo que se pretende plantear en la estrategia es generar una cultura organizacional incluyente, que respete lo que es diferente y acepte que hay una comunicación distinta a la organización objeto de estudio.



Como se mencionó a lo largo de este capítulo, la metodología cualitativa que se usó-entrevistas semiprofundas- dotaron a la investigación de diversidades, diferencias, y por que no, también de semejanzas; lo que nos dota de un panorama de lo que es la cultura del Consejo. Todo este análisis sirve como un mecanismo de interpretación simbólica que posibilita la elaboración de mensajes seductores, creadores de adhesión institucional y de solidaridad social (Abravanel, 1992:327).

La cultura determina, en gran medida, el rumbo que sigue una organización, es la vida de ésta y conseguirla es sumamente difícil, ya que se necesita de un reforzamiento de socialización, adhesión cultural, hacer una buena selección de personal, enfatizar el liderazgo, la competencia, etc., pero lo anterior no es una receta de cocina donde ya sabemos lo que obtendremos con seguridad; estamos hablando de personas, seres humanos impredecibles; que lo único que podemos decir que están de acuerdo es en ganar.

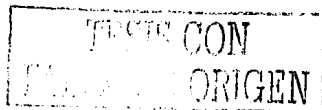
Este tema será ampliamente desarrollado en el último capítulo de esta investigación, que se presenta en las siguientes páginas.

En el presente capítulo se realizó un diagnóstico de los costos que representaron el problema medido en el capítulo anterior, así como los tipos de problemas a los que se enfrenta la organización objeto de estudio, es decir, se localizaron problemas en la superestructura los retrasos detectados en el capítulo anterior tienen su base en la concentración de toma de decisiones, es decir en la Dirección General, también se explicó no sólo en este nivel se dan problemas, es decir, sino también se localizaron problemas estructurales e infraestructurales.

Básicamente este estudio se centró en los problemas informativos, es decir, en los cuellos de botella más importantes, y cómo el nuevo nombre del poder se llama información. Así mismo los problemas comunicativos en la organización, las interacciones conflictivas que existen en ella y cómo se tratan de resolver.

Sin embargo quisimos conocer con más bases las representaciones de los actores involucrados en el proceso de producción de las campañas a cerca de esta problemática que detectó con anterioridad el investigador.

Estas representaciones se recogieron con ayuda de técnicas cualitativas, es decir, de la entrevista semiprofunda que dotaron a la investigación de un sentido más interesante, ya que



los resultados fueron sorprendentes al darnos cuenta de las grandes diferencias que existen entre jefes y subordinados, así como las semejanzas entre iguales.

La investigación nos informó de un serio problema de comunicación e información, del cual no está enterado su dirigente y que, según los coordinadores de campañas existe y lo viven a cada momento en que desempeñan su trabajo.

A lo que nos llevó esta investigación es a plantear en la estrategia para generar, básicamente, una cultura organizacional incluyente, que respete lo que es diferente y acepte que hay una comunicación distinta en la organización objeto de estudio, por lo que vamos es por un cambio cultural al interior, por lo que la estrategia de intervención estará compuesta de la lógica informativa y la comunicativa

En este trabajo nos detenemos un poco en este nivel de planteamiento para abordar el tema con mayor exactitud en el capítulo que continúa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 5

“La cultura del CC. y propuesta de intervención”

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

199

CAPÍTULO 5

“LA CULTURA DEL CC Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN”

Una vez abordado en el capítulo anterior al Consejo de la Comunicación, A.C., desde el punto de vista de la comunicación, fijando la mirada en los actores; su función en los procesos de producción y la relación que genera entre diversos actores, apoyado en las herramientas cualitativas en comunicación, partimos de ello para entrar a otra perspectiva de la organización, es decir, se revisará la cultura organizacional.

Se parte de la esquematización de los diagnósticos de los capítulos anteriores, es decir, del entorno, la estructura formal, el funcionamiento, los actores y el poder, y la comunicación para detectar la cultura de la organización. La idea es abordar todos aquellos factores por medio de la sistematización de datos de toda la investigación.

Sin embargo, no sólo es necesario sistematizar datos, sino, a partir de ello, producir un plan estratégico para intervenir las áreas donde, primero, la cultura no es del todo fuerte, y segundo donde la comunicación puede ser hasta inexistente, sin embargo eso lo descubriremos en el transcurso de este capítulo.

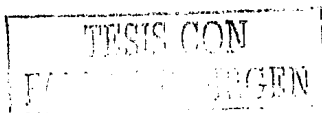
En el presente estudio se abordarán tres apartados: la cultura organizacional, sus ámbitos, elementos y beneficios; la sistematización de los diagnósticos de los capítulos anteriores y finalmente la propuesta de una estrategia de acción comunicativa para la solución de los problemas cultural y comunicativo.

Se trata, pues, de conocer el universo de la cultura organizacional para poder hacer del Consejo de la Comunicación, un modelo, no perfecto, pero al menos vivible para todos sus integrantes.

5.1. LA CULTURA ORGANIZACIONAL

5.1.1. Campo de acción

Como bien menciona Jaime Pérez Dávila en su libro “Recursos Culturales de la Organización”, la unidad de cohesión en una organización son los valores/instrumentos que dependen en gran medida de los actores y, por supuesto, los factores culturales (1998:14).



Decirlo es fácil, pero lograr una cultura organizacional es una meta (hablando en tono aspiracional) muy difícil de conseguir, lo anterior es porque la cultura le da a las organizaciones un perfeccionamiento en todos sentidos, es decir, las organizaciones recurren a la cultura para optimizar a la organización (Pérez, 1998:6), aunque ello represente una de las aspiraciones menos logradas.

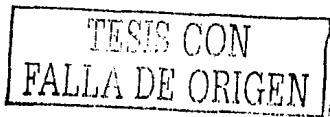
La cultura está compuesta por todos aquellos factores humanos como intereses, aspiraciones ideas, emociones, impresiones, caprichos, costumbres, tradiciones, modos de vida, ideología, concepciones, opiniones, etc., que influyen en el rendimiento y el funcionamiento de una organización. Jaime Pérez considera que la cultura organizacional no es otra cosa más que la modelación de las convicciones y conductas de los trabajadores a favor de los fines de una organización (1998:19), es decir, las organizaciones cuentan con un excelente medio, la cultura, para asegurar el logro de los objetivos de la organización.

5.1.2. Orígenes de su estudio

El tema de la cultura organizacional ha crecido considerablemente y abarca todo tipo de organizaciones; públicas, privadas, de servicio, el ejército, etc., y ha ido creciendo con las experiencias de organizaciones tan antiguas como la iglesia católica.

Bernard Bass(1970), Thompson (1966), Katz y Kahn (1966), etc., ninguno de ellos aborda el tema de la cultura organizacional, fue hasta Oscar Gurski y George Muller (1973) que se trató el tema de la cultura como factor determinante para el estudio de las organizaciones (Ruiz, 1995:212).

Sin embargo, el detonante de este estudio fue en los años setenta cuando la crisis envolvió a Estados Unidos y a Japón, eminentes potencias, donde la segunda, carente de recursos básicos demostró la capacidad de supervivencia y desarrollo industrial por encima de Estados Unidos. Este hecho cambió la forma de ver el liderazgo en la dirección de las empresas. Los autores que se dedicaron a ello fueron W. Ouchi (Teoría Z), T. Peters y R. Waterman (en busca de la excelencia), Edgar Schein (La cultura empresarial y el liderazgo), etc., con todos estos estudios nace la tesis de que la excelencia en la dirección de las organizaciones dependía, en gran medida, de la correcta aplicación y manejo de la cultura (Ruiz, 1995:213).



La cultura organizacional comenzó su estudio formalmente en los años ochenta, y comenzó por la idea de que la organización no es algo logrado hasta la fecha, en el caso de México, la organización articulada, integrada, con altos niveles de desempeño y rendimiento es casi inexistente; a ello le podemos llamar en gran medida, el sentido del estudio de la cultura en las organizaciones; tema que se tratará en el siguiente apartado.

5.1.3. Sentido e importancia de su consideración en las organizaciones

La cultura ejerce sobre las organizaciones el motivo para buscar a la empresa perfecta, es decir, la más eficaz, la más competitiva, la más productiva, etc. La cultura, entonces, se transforma en un instrumento para lograr una empresa ideal (Ruiz, 1995:216).

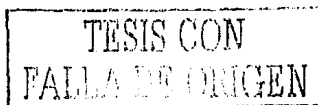
Y es que la cultura abarca todo lo que se refiere al ser humano, engloba sus creencias, sus relatos, sus símbolos, sus valores, etc., todo aquello que le representa algo al actor influye directamente en la vida organizacional.

Así, las aspiraciones de estos actores, sus influencias, ideales, incluso sus caprichos son parte importante para formar una cultura que englobe a todos los integrantes de una organización. Por ello, "querer mejorar el funcionamiento de la organización, supone actuar sobre las representaciones mismas" (Pérez, 1998:14), es decir, si hablamos de cultura, hablamos del lado humano.

Es indispensable mencionar que si deseamos trabajar con la cultura de las organizaciones, entonces llevamos implícito el trabajo con la cultura del individuo (representaciones), hoy día las organizaciones deben considerar con más oportunidad a sus integrantes, ya que imponer una cultura, tal vez funcione un tiempo, pero lo más seguro es que esta se caiga, lo más oportuno es dejar que una cultura nazca con semillas de cultura que plante la organización en los individuos.

Las organizaciones son lo que somos nosotros, la construimos día con día y considerarla también es acceder de mejor manera a los objetivos organizacionales.

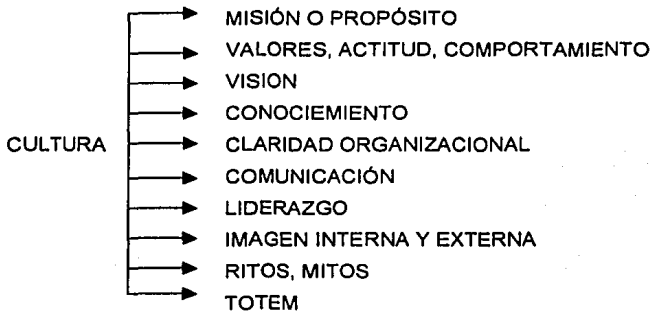
En el siguiente apartado se exponen los elementos que forman parte de la cultura organizacional del Consejo de la Comunicación.



5.2. AMBITO, ELEMENTOS Y BENEFICIOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Como ya se ha mencionado, la cultura es de primera importancia en cualquier organización, y para un buen funcionamiento de las organizaciones se requiere de ciertos elementos que forman una cultura

Estos elementos se presentan a continuación:



(Pérez, 1998:20-45)

Todos estos elementos se definen a continuación y la manera en cómo se tratan en la organización objeto de estudio, para que de esta manera se conozca mejor la cultura del Consejo de la Comunicación.

5.2.1. Propósito o Misión

Es una definición compartida de la función y la misión de una organización y sus miembros (Pérez, 1998:23), es identificar exactamente hacia dónde va la organización, conocer y compartir el para qué último de la organización.

Como ya se mencionó en el capítulo dos, la misión del Consejo es incidir en el comportamiento de los mexicanos a través de los medios de comunicación públicos, para promover el esfuerzo en el desarrollo personal que lleve a una convivencia social productiva, solidaria, participativa y justa.

El propósito del Consejo, se ubicó hace unos meses cuando la organización decidió implementar la norma de calidad ISO 9001:2000, ya que tener una misión como organización, saber hacia dónde se dirige y para dónde se desea moverse, era un interés primario. Además de que a la organización le da sentido, a los empleados los sitúa en un mundo compartido con la organización, algo por lo que están juntos, los une; además proporciona un curso para la acción de cada integrante.

Desde que la norma de calidad fue implementada en el Consejo de la Comunicación, es notoria la ruta que sigue la organización, sus empleados, sus dirigentes, etc., es decir, fue una opción para formalizar a la organización, sin embargo, como ya me estudió en el capítulo anterior, por medio de las entrevistas realizadas, los empleados de la organización consideran que en cuanto a los procesos, la norma parece inadecuada, sin embargo destacan a su favor la formalización, el sentido, las metas, etc., que le proporcionó a nuestro objeto de estudio con 43 años de antigüedad.

5.2.2. Valores

Son conceptos que guían el comportamiento de los sujetos, por eso intervenir sobre estos principios básicos o reconocerlos, a fin de modelar la actitud y mejorar la disposición o voluntad de las personas, que se refleja en un comportamiento en función de los objetos de una organización (Pérez, 1998:20).

En este caso, el Consejo de la Comunicación, por ser una organización dedicada a difundir valores como la convivencia social productiva, la solidaridad, la participación, la justicia, la responsabilidad, no sin olvidar la actual campaña que promueve, llamada "honestidad" (Decálogo de valores, 2002:4-9), por lo que lo ideal es que la organización no sólo los promueva sino que los lleve a cabo, "predicar con el ejemplo", en pocas palabras.

Estos símbolos de la realidad de esta organización, le dan un significado a la acción de cada individuo y establecen las normas de comportamiento de cada integrante. Norman y controlan la acción (dirigen y orientan) hacia el logro de objetivos de una organización (Pérez, 1998:22).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cabe mencionar que los anteriores son los valores organizacionales, sin embargo, los valores personales tiene una gran relevancia aquí, ya que éstos también influyen en el desenvolvimiento de cada individuo, por lo que la comunicación, la conducta ejemplar, la tolerancia y el reconocimiento son mecanismos de socialización-integración de los valores que dotarán a la organización de lealtad a los valores organizacionales por encima de los personales, lo que le dará sentido al organización (Pérez, 1998:21).

Actitud: Posibilita la autonomía y la libertad de acción; descarta la supervisión de confiar en el individuo (Pérez, 1998:20), al tener actitud – voluntad también posibilita autocontrol para los individuos, para que estos puedan actuar de la mejor manera en bienestar de la organización mismos que posibilita el comportamiento que se menciona a continuación.

Comportamiento: se logra con una adecuada orientación de los conocimientos, habilidades, recursos y empeño en función de las necesidades y expectativas de la organización (Pérez, 1998:21), es decir, que tanto los integrantes de la organización como sus dirigentes tiene el compromiso de hacer un buen uso de sus conocimientos, habilidades, recursos, etc., para hacer crecer a la organización y llevarla hacia dónde ésta se tiene propuesto llegar.

El Consejo de la Comunicación, por ser una Asociación Civil sin fines de lucro, para lograr los objetivos que tiene propuestos, hecha mano de todos sus Asociados, Patronos, Comités, etc. (Capítulo uno, página 7), es decir, para mantener viva a la organización y lograr difundir el mensaje que las empresas de México pretenden divulgar.

Por el momento puede decirse que ya con sus 43 años en el medio, dedicado desde su fundación a ello, tiene un comportamiento efectivo, avalado también por sus 53 campañas sociales.

5.2.3. Conocimiento

Es el conjunto de habilidades, saberes, experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una empresa (Pérez, 1998:33).

El Consejo de la Comunicación como ya se mencionó en el apartado anterior, hecha mano de todos sus Asociados, Medios de Comunicación, Patronato, etc., que dotan a la organización de sus esfuerzos, conocimientos, experiencias, recursos materiales, no



materiales, soportes técnicos, etc., y de esta manera se mantiene viva la organización, funciona.

Los mecanismos del conocimiento en la organización son:

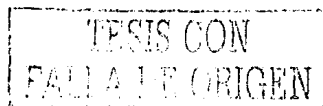
- Valorar el conocimiento: las instituciones educativas no son las únicas que deben impartir conocimiento.
 - Desarrollo: Establecer programas de desarrollo del conocimiento
 - Reconocimiento: grados académicos de las personas, impulsarlos a su constante preparación.
 - Reconocer lagunas de conocimiento: si algo no se sabe, corregirlo.
 - Recuperación de la expectativa y la creatividad: enriquecerse de nuevas ideas, propuestas, observaciones, etc.
- (Pérez, 1998:33).

El Consejo proporciona conocimiento a sus integrantes; en la organización objeto de estudio se imparte capacitación al personal cuando es necesario que los empleados tengan algún tipo de curso, sin embargo ello escasea, aunque si se ha hecho presente. Cabe mencionar que pocas veces en la organización se impulsa a la gente a continuar con su preparación, ya que, aunque se exige pertenecer al área de la comunicación y la publicidad, no se exige un grado académico formalmente.

El personal con responsabilidades definidas en el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) ISO 9001:2000 pide sea competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia, que son necesarias para la ejecución de sus actividades. Es responsabilidad del Coordinador Administrativo asegurar el cumplimiento de este requisito, estableciendo y manteniendo los Perfiles de Puesto, donde se documentan las características de cada puesto; es responsabilidad de cada Gerente, la evaluación del personal a su cargo con el fin de desarrollar al mismo para el cumplimiento de dicho perfil (capítulo dos, página 43-45).

De obtener todo ello con eficiencia, los beneficios serían:

- Reforzar la confianza en la intuición, experiencia y conocimiento del personal
- Rescatar y estimular a la cultura como un instrumento de innovaciones
- Promocionar la iniciativa, la creatividad, el desarrollo y mejoramiento continuo



- Mirar reflexiva y críticamente el trabajo para hacerlo mejor y diferente.
 - Reconocerse como productores de conocimiento y generadores de soluciones
 - Humanizar y hacer efectiva la organización
 - Liberar el potencial-capacidad creativa del personal e innovarlo en la dinámica de la empresa.
- (Pérez, 1998:33).

Para establecer programas de desarrollo de conocimiento, primero se necesita hacer una valoración de las necesidades básicas de la organización, por ejemplo:

- Capacitación
 - Bases de datos
 - Centros de información
 - Reconocimiento
 - Trabajos de equipo
 - Retroalimentación
- (Pérez, 1998:34).

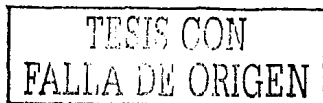
Lograrlo es sumamente difícil, ya que hay que considerar que en la organización objeto de estudio, por ser sumamente pequeña y escasa de recursos, no tendría la capacidad de contratación de una persona que se dedique con exclusividad a detectar estas necesidades básicas, sin embargo no por ello dejan de ser importantes, ya que de ello depende, también, el éxito de la organización.

5.2.4. Claridad organizacional

Es la identificación y eliminación de las confusiones, dudas, ambigüedades, incertidumbres, etc., que obstaculizan el funcionamiento de la organización e impiden el desarrollo de su potencial (Pérez, 1998:28), es decir, se necesita de información que posibilite el trabajo, como por ejemplo, las respuestas a cómo se hace, por qué se hace, en qué tiempo se hace, etc.

La claridad organizacional puede obstaculizarse por distintas dudas o confusiones:

- Información que posibilita el trabajo



- Las expectativas organizacionales e individuales cuya falta de definición puede impedir el compromiso con la organización.
- Las formas y los criterios de evaluación que al no ser claros desorienta y/o disperse el esfuerzo individual y grupal.
- Demandas, expectativas y efectos del entorno, cuya falta de conocimiento vuelven obsoleta a la organización.

De acuerdo al estudio que se realizó en el capítulo anterior, los flujos de información en la organización varían también con frecuencia, están bien en las coordinaciones y que éstos deberían ser por jerarquías, así como de gerencias para abajo donde se percibe adecuado, y por otro lado se asegura que esto ha mejorado mucho. También externaron que no tienen información para trabajar, es decir, no les llega de la forma adecuada, o con la oportunidad que se requiere para que sirva, porque de nada sirve tenerla en el momento que no se requiere; y si a eso le agregamos que no pueden tomar decisiones sin consultarlas con la Dirección, entonces tampoco sirve de nada tenerla (Capítulo 4, página 103). Por lo anterior, podemos decir que al Consejo de la Comunicación le hace falta claridad organizacional en cuanto a información y criterios.

5.2.5. Comunicación

Es un instrumento que orienta una actuación o un comportamiento organizacional altamente efectivo (Pérez, 1998:45).

Con base en la idea de que la comunicación en las organizaciones sirve para hacer eficaz y eficiente el trabajo, nos remitimos nuevamente al capítulo anterior, donde detectamos que los retrasos en el proceso de producción de las campañas, puede tener su raíz en este punto. Así lo confirma la analogía de los actores 1 y 2 de que los retrasos se deben a la cabeza de la organización; la función central de la comunicación tiene su base en dotar a los actores de información para garantizar sus actos, en este caso, los actores se ven frenados ante su trabajo (capítulo cuatro, página 43).

La falta de comunicación interna apareció en los discursos de estos actores constantemente, asimismo, se percibió una gran diversidad sobre las formas de comunicación que hay en la organización, donde todos emitieron opiniones opuestas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La comunicación debe formar parte de la cultura de la organización, el acto de la comunicación tiene que ver con diferentes efectos que causa con el mensaje.

A continuación se presenta un cuadro, retomando las propuestas de Jaime Pérez Dávila en su libro "Recursos Culturales de la Organización", donde se especifican en la primer columna las tareas de la comunicación organizacional, en la segunda columna sus beneficios y el tipo de comunicación que se necesita para lograr esos beneficios.

TAREAS DE LA COM. ORG.	BENEFICIOS	TIPO DE COM. REQUERIDA
Tareas de enculturización	Cohesión-Integración de la organización	Comunicación vertical
Tareas de adaptación sobrevivencia de la com.	Sobrevivencia de la organización	Comunicación ascendente Comunicación externa
Tareas de coordinación-articulación	Organizar las acciones en función del logro de objetivos	Comunicación horizontal y transversal
Tareas de conducción-dirección de la organización	Canalizar las acciones hacia el logro de objetivos.	Comunicación vertical

(Pérez, 1998:45-46).

El problema en la organización objeto de estudio es que no tiene claro al interior qué tipo de comunicación se lleva a cabo ya que las percepciones son distintas en los niveles de la organización, sin embargo para este estudio se recomiendan, de acuerdo al cuadro antes presentado, tareas de adaptación de la comunicación ya que se requieren sistemas de retroalimentación y de respuesta-reacción; sobre todo al interior, ya que el diagnóstico del capítulo anterior arrojó datos como que los empleados necesitan externar sus sugerencias para corregir problemas que conocen bien los actores.

Como ya se ha mencionado a lo largo de esta investigación, en cuanto a liderazgo se refiere, no es sólo cuestión de una posición dentro de la organización, el liderazgo va más allá, no debe obligar a nadie ha hacer cambios que le repugnan (Olabuenaga, 1995:398), gran parte de los descontentos de los actores que integran a la organización es la falta de consenso, éstos no pueden hacer propuestas ni tomar de decisiones importantes, el líder debe presentar una visión de los cambios que desea realizar y persuadir a los actores para que

formen parte del esfuerzo que la organización desea hacer, de modo que por su propia voluntad y con su entusiasmo acepten acompañar a la organización con las molestias que siguen a su realización (Olabuenaga, 1995:398), es decir hace que quieran hacerlo; lo anterior es justamente de lo que en el Consejo de la Comunicación carece, ya que los actores externaron su desacuerdo con las decisiones que se toman, un ejemplo de ello es la norma de calidad ISO 9001:2000 que todavía no ha sido totalmente asimilada y adherida a la organización, además de que éstos actores desean ser tomados en cuenta. Por lo anterior, en lo que respecta al líder de la organización se recomiendan los siguientes instrumentos para facilitar en entendimiento entre los actores:

- 1.- Escuchar
- 2.- Comprender
- 3.- Sondear

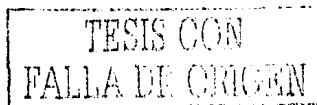
Estos instrumentos, por sencillos que parezcan, son difíciles de lograr dada las características inherentes al dirigente de esta organización, su personalidad, el tipo de liderazgo ejercido, etc., sin embargo se apela a llevar a cabo estos instrumentos por lo amplios beneficios que su aplicación puede traer al interior de la organización, como una mejor comunicación, entendimientos entre los actores, información de las necesidades de los actores y de la organización, sugerencias para mejorar el trabajo o las relaciones, etc., basándonos siempre en la premisa que las diferencias hacen una enorme riqueza.

5.2.6. 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, 1998:36).

El liderazgo en un contexto de autoridad, llevaría a la fragmentación e ineficiencia de la empresa.

El líder de la organización tiene un papel primordial en el desarrollo de la organización, ya que la cultura es un instrumento potencial para el desarrollo organizacional, a el líder le compete su fomento, su gestión y su control. La gestión cultural pasa a constituir una de sus principales tareas de la dirección (Ruiz, 1995:239).



Este punto también ya se trató en el capítulo tres de esta investigación, sin embargo cabe mencionar que el líder del Consejo de la Comunicación tiene la característica de ejercer el poder por medio de su jerarquía, y él mismo lo reconoce al decir que "Como representante del Consejo establezco muchas reglas y trato de difundir algunos valores humanos y tengo la posibilidad de transmitir mi forma de pensar" (capítulo tres, página 122-124).

Un líder de definir tareas a realizar y las recompensas a distribuir además de saber comunicarlas. Una vez que se ha identificado a un líder puede sólo ser, pero si a ello se le agrega que también está dotado de *carisma*, definido como aquello que provoca confianza y adhesión a los demás, tiene energía, autoconfianza, habilidad intelectual, etc. Los dirigentes de las organizaciones pueden ser líderes natos, líderes por jerarquías, incluso pueden no ser directivos, pero ser líderes carismáticos, que tienen influencia en los demás compañeros de trabajo, algunos otros ejercen su posición jerárquica por medio del poder.

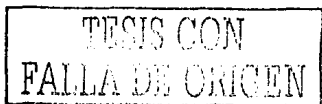
Esta es una característica más del líder de la organización al ejercer el poder por tener el cargo más alto en el Consejo de la Comunicación.

5.2.7. Imagen interna y externa

Para hacer congruente una imagen externa y una situación interna el argumento es que una sólida imagen externa tiene su punto de partida en la situación, identidad y clima cultural, laboral y comunicativo de carácter interno de una organización (Pérez, 1998:50).

La idea es pensar en una organización que al ser congruente en sus acciones al interior, con el trabajo y responsabilidad de sus integrantes, es decir, que los actores estén comprometidos con la organización a la que pertenecen, pero además que la organización sea sensible a las necesidades de sus integrantes, con el tiempo, la situación interna de cualquier organización, se pronostica buena, lo que como efecto dominó, reflejará una imagen externa.

Hoy día existen diversas organizaciones que preocupadas por su imagen externa recurren a campañas de publicidad muy costosas y que la exterior observamos una organización con excelente imagen corporativa, que nos puede además significar que es



productiva, que trabaja con calidad, profesionalismo, etc., pero, si al interior, sus integrantes se hayan necesitados de atención, de reconocimiento, de libertad, de falta de información, etc., más temprano que tarde, esta organización reflejará todas sus incongruencias entre lo que dice que es y lo es.

Por el contrario si tenemos a el primer ejemplo de organización, es decir, congruente al interior en todos sus ámbitos, se consigue, sin campañas de publicidad costosas, una imagen externa de gran prestigio. Para reforzar esta imagen se citará a Jaime Pérez Dávila que nos dice en "Recursos Culturales de la Organización": "Una imagen externa incoherente respecto a su situación interna es fácilmente abatible y a la larga causa desprestigio y graves problemas de incredulidad y desconfianza" (1998:50).

El Consejo de la Comunicación goza de buena imagen externa, sin embargo, como hemos podido ver a lo largo de este estudio, los problemas que esta organización tiene al interior varían en todos sus niveles, aún estos problemas no son evidentes al exterior, aunque a la larga pueden repercutir en una imagen de desconfianza, pensando más lejos hasta pueden llegar a desaparecer.

5.2.8. Ritos

Parte de la cultura en las organizaciones son también los ritos, que son "comportamientos aceptados que se deben seguir o actualizar con cierta frecuencia y sirven para aprender las reglas organizacionales, los tipos de relaciones, los derechos y obligaciones, las costumbres, etc." (Pérez, 1998:39).

Todo esto puede ejemplificarse con reuniones exclusivas para la convivencia, con festivales para los empleados en días feriados, con sesiones de bienvenida a los nuevos empleados, etc., en el Consejo de la Comunicación, aunque tiene más de cuarenta años de existencia, tiene tan sólo seis meses de reestructuración y de implantación de la Norma de Calidad ISO 9001:2000, lo que se pretende crear, en otras palabras, es una cultura diferente a la que tenía, es decir, la organización esta cambiando tratando de crear otra cultura.

Este es el principal motivo para asegurar que por ahora el Consejo carece de ritos, ya que en la entrevista de selección del personal existe algún tipo de rito, tampoco existe un día



de convivencia para los empleados específicamente, mucho menos se piensa en algún día para reconocer a los empleados más destacados o por el cumplimiento de metas, etc.

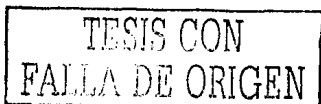
Es importante mencionar que extraoficialmente, los empleados han comenzado a hacer rito el día de cumpleaños de cada empleado, ese día es invitado a comer al lugar de su preferencia y se aprovecha para que los empleados convivan fuera de sus oficinas. Es importante que el Consejo de la Comunicación comience a crear ritos para que la nueva cultura que se pretende tomar con el Sistema de Gestión de la Calidad sea reforzada, recordando que la cultura es la que hace funcionar a la organización (Abravanel, 1992:43).

5.2.9. Tótem

Es un objeto simbólico que representa un interés común, Jaime Pérez Dávila menciona que puede ser desde un animal, un símbolo patrio (bandera, escudo, etc.), un uniforme, una insignia, una persona, un decorado, etc., todo puede representar un tótem (1998:41), simplemente debe ser reconocido como tal.

Es un símbolo racional universal, alrededor del cual se desarrolla un sistema de valores y de significados que establece una relación entre naturaleza y cultura (Abravanel, 1992:66). Es decir, alrededor del tótem existe un mundo de valores que los que lo rodean lo admiran, lo toman como ejemplo a seguir, ya que además el tótem goza de un respeto exagerado; todo con el afán de crear un símbolo de cultura muy fuerte que identifique a la organización.

El tótem que identifica al Consejo de la Comunicación es la figura presidencial, quien gobierna a la organización, la lleva de la mano, la conduce, la representa, etc. Es decir, que a lo largo de su historia han existido distintos presidentes, siempre con la característica o cualidad de ser personas exitosas, responsables, con un alto sentido de la labor social, con valores bien arraigados, y además pilares de la comunicación o de alguna otra área de las ciencias sociales, política, empresa, etc., son hombres que con su experiencia, valores, ideales, etc., forjaron la identidad del Consejo Nacional de la Publicidad (hoy Consejo de la Comunicación); entre los que han pasado por esta filas se encuentran Juan Sánchez-Navarro



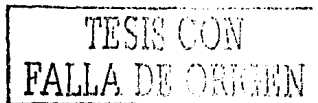
y Peón(1959-1960), Guillermo Guajardo Davis (1960-1962), Juan Martínez del Campo (1962-1963), Heriberto Vidales (1963-1965), Jorge Orvañanos (1966-1967), José Campillo Sainz (1968-1969), Ladislao López Negrete (1969-1972), Joaquín Vargas Gómez (1972-1973), Alfredo Santos (1974-1976), Jesús Vidales Aparicio (1974-1977), Clemente Serna Alvear (1978-1979), Guillermo de Zamacona (1980-1983), Alfonso Pandal Graf (1983-1985), Lorenzo Servitje (1985-1986), Isaac Chertorivski (1987-1989), Rómulo O'Farril Jr. (1991-1992), Angel Losada Gómez (1992-1993), Antonio Ariza Cañadilla (1994-1995), Luis López Morton (1996-1997), Jose´Alfredo Santos Asseo (1999-2000), Javier Sánchez Campuzano (2000), Carlos Fernández (2001-2002) y por último Adrián Vargas Guajardo (Palma, 2002: 16-90) con quien comienza una nueva historia del Consejo, con la Norma de Calidad ISO:9001:2000 y todo lo que ella implica.

Así, pues, estos Totems se encuentran ahí silenciosos, el actual Presidente del Consejo es quien se encarga de darle unidad al Consejo, de difundir entre sus empleados la labor social, la creencia en el trabajo comprometido con la sociedad, la lealtad a los valores organizacionales, en resumen, otorga reacciones similares a los integrantes como respeto, adoración, compromiso, da estabilidad, proporciona orden, coherencia, unidad, etc., y ello constituye, también la cultura del Consejo de la Comunicación.

5.3. SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECABADA

En una organización todo tiene su razón de ser, por ello no podemos afirmar que una organización es buena o mala, simplemente es. Con esta idea deseamos aclarar que no se esta juzgando a la organización objeto de estudio, simplemente se realiza un diagnóstico con la idea de conocer a fondo al Consejo de la Comunicación.

Por ello, a continuación se sistematiza la información por cada capítulo que integra este informe, para de esta manera presentar la información más importante, que permita comprender de manera factible cada uno de los diagnósticos que integrarán el concepto de cultura del Consejo de la Comunicación. Es decir, se hace una recapitulación de lo más destacado de los diagnósticos de los capítulos anteriores.



5.3.1. El Consejo y su Entorno

El primordial objetivo de abordar a la organización desde le punto de vista de su entorno radicó en que pudimos conocer dónde se mueve el objeto de estudio y cómo se desenvuelve ante el ambiente que la rodea.

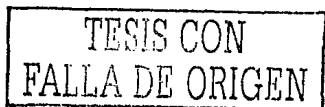
Es así como nos damos cuenta que el Consejo de la Comunicación está consolidado como el principal representante de la ideología empresarial desde el punto de vista social, produciendo campañas de este corte desde sus inicios a la fecha, es decir, busca como organización llevar educación a todos los sectores de la sociedad para que esta manera exista una mejor convivencia.

Para lograrlo esta organización cuenta con un ambiente que la ayuda a la toma de decisiones y que además le permite continuar con la labor que desde hace más de 43 años ha desarrollado, es decir todos los asociados, patronos medios de comunicación, etc., con los que cuenta esta organización le garantizan, de alguna manera, su supervivencia, a lo que le hemos llamado ambiente activo. De ellos nacen las iniciativas de cambio, de transformación, de acuerdo a los intereses de quines representan a la organización. El Consejo de la Comunicación por estas razones es una organización contingente, porque así como su supervivencia depende de sus asociados y patronos, también sus modificaciones, transformaciones, etc., dependen de ellos.

5.3.2. Estructura formal

La formalización en esta organización lleugo hace poco tiempo, justamente en el año 2002, cuando la organización entró al proceso de certificación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000, desde entonces el Consejo de la Comunicación cuenta ya con un organigrama, un reglamento interno, descripción de puestos, de responsabilidades, perfil de puestos, política de calidad, etc., todo con el afán de lograr los objetivos, llegar a las metas y seguir trabajando en dirección a la visión y la misión para la que esta organización fue creada.

En esta etapa de la investigación nos dimos cuenta que las jerarquías en el organigrama, no están solamente en el papel, sino en el ejercicio del trabajo percibimos que



la toma de decisiones no es respetada tal cual se menciona en el manual de procedimientos, sino que el poder en todos los sentidos se ejerce desde el punto más alto del organigrama.

Este es uno de los principales problemas detectados en esta parte de la investigación, donde los empleados no tienen la oportunidad de aportar sus ideas o de tomar decisiones oportunas, lo que en la mayoría de las ocasiones, el trabajo se retrasa. Cabe hacer la aclaración de que hacia el exterior, la organización cumple con sus objetivos y trabaja dentro de los lineamientos de concientización para elevar el nivel de vida de los mexicanos.

Sin embargo el debate en este apartado es lo conveniente o inconveniente de la implementación de esta norma de calidad, ya que la pregunta es si la organización requiere este tipo de normas para tener una estructura formal.

Los actores a los que se les entrevistó coincidieron en que tal vez no era oportuno implementar esta norma ya que las condiciones no estaban dadas, agregando que la autoridad que ejerce la Dirección General en la toma de decisiones es parte importante en sus opiniones.

Cabe mencionar que esta norma ya está implementada, puede ser que no sea lo mejor para la organización, o que se implementó en un momento inadecuado, etc., el hecho es que ya está aquí, en la vida diaria de la organización, lo que resta es aprovecharla, mejorarla, adaptarla y vivirla, esa es la realidad, por ello ahora hay que sacarle el mayor provecho.

La formalización en la organización es alta, sin embargo, el manual de procedimientos que se realizó a partir de la implementación de dicha norma, y donde se especifican las funciones, responsabilidades de los actores y de la organización, se observa que pocas veces se cumple, ya que a seis meses de esta implementación no se ha establecido ningún programa de entrenamiento, no se califica al personal, no se ha establecido un mecanismo de comunicación, además de que la selección del personal es por medio de conocidos, recomendaciones, etc. Cabe hacer mención que prácticamente el contrato laboral existe para las personas que llevan ahí más de dos años, es decir, sólo tres personas cuentan con él, por lo que existe un ambiente de inseguridad laboral en el resto de los actores que integran a la organización, es decir no existe un contrato psicológico ya que no existen estímulos a corto

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

plazo que pueden motivar a los integrantes de la organización además de seguro social, vales de despensa, aguinaldo, vales de gasolina, etc.

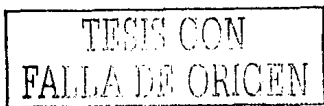
En toda organización debe existir un líder, en este caso el que representa al Consejo, es un "protolider", es decir delega sin delegar, mantiene el control de toda la organización (Pérez, 2002:13). Esto también afecta, de alguna manera, al sistema de comunicación formal, al que hemos determinado como comunicación arriba-abajo, con el mínimo posible de líneas.

Cabe mencionar que este modelo europeo de organización brinda alta calidad a las organizaciones, pero también prestigio, imagen, entre otras cosas, y en ocasiones puede ser lo que más le interese a una organización, mucho más que trabajar con calidad. La Norma de Calidad es una excelente opción para tener empresas de calidad, sin embargo no deja de ser un sistema europeo, de primer mundo, que fue adecuado a Latinoamérica, al tercer mundo, el problema radica en que no es un sistema creado para el tipo de cultura que existe en el país tomando en cuenta la idiosincrasia de los mexicanos, que esta claro, no puede dejarse de lado.

5.3.3. El Funcionamiento

El funcionamiento de la organización es muy importante para darnos cuenta de que tan productiva es, para ello en este capítulo se realizó un estudio para diagnosticar el proceso de producción de las campañas del Consejo de la Comunicación, a partir de distintas técnicas cualitativas y cuantitativas donde se detectó un problema duro de retrasos en este proceso.

La norma de calidad ISO 9001:2000 es quien marca el proceso a seguir para la producción de las campañas, y marca específicamente en una ruta crítica, paso por paso, las fechas, los responsables y las continuidades de los trabajos. Así divide todo el proceso en diseño, producción, difusión y evaluación de las campañas. Y para estudiarlo, se utilizaron hojas de inspección que arrojaron datos muy importantes que resaltaron las deficiencias y los retrasos en la producción y el difusión de la campaña. La primer respuesta que se encontró a este problema es la inherente dependencia del Consejo hacia otras organizaciones, como los medios de comunicación, patronato, casas productoras, agencias de publicidad, etc. Otra importante razón es la responsabilidad de los actores que están al cargo de cada proceso, y que existía la posibilidad de que los retrasos detectados se debieran a estos actores. Por ello



se aplicó el test de personalidad de estos actores así como observación participante a dos de los tres actores involucrados, al último de estos actores (Dirección General) se le aplicó una entrevista semiprofunda. Las personalidades del coordinador de medios tradicionales y de medios alternos influyen de manera determinante la parte del proceso que les corresponde, por ello es importante hacer una excelente selección del personal, de acuerdo a los perfiles que se requieren para los cargos, que en este caso, son de los más importantes en la organización porque de ellos depende el éxito de las campañas, la razón de ser de la organización.

La tercer respuesta que encontramos en este estudio, es que la Dirección General, el tercer actor involucrado en el proceso de producción de las campañas, se encuentra en todos los procesos además de tomar todas las decisiones, que por los compromisos inherentes a su cargo, en muchas ocasiones no esta ahí para decidir, sin embargo, los actores tiene que esperar a hacer la consulta debida con la Dirección. Este actor también nos hizo saber que trabajar bajo la norma de calidad ISO 9001:2000 es sólo "un camino", lo que nos hizo llegar al conclusión de que esta norma es más prestigio, imagen para la organización que dirige.

Por ello concluimos que la personalidad de este actor influye directamente en los retrasos que se detectan en el Consejo, ya que tiene el conocimiento de que su cargo le dota de posibilidades para tomar las decisiones que le parecen pertinentes, y que en muchas ocasiones no las comunica.

5.3.4. La Comunicación

En este caso, se partió del problema concreto en la estructura, estudiado en el apartado anterior (capítulo 3), el funcionamiento del proceso de producción de la campaña "honestidad". Así se abordaron a los actores involucrados, a partir de entrevistas que arrojaron datos de gran interés para la organización y para el capítulo cinco; es decir, entendimos los problemas de comunicación y de información que existen en la organización. Es decir, en la superestructura de la organización, en la ideología, las creencias, las representaciones, etc., es donde el comunicador organizacional tiene mayor acceso, aunque no son problemas exclusivos de la organización, sino también, la caracteriza problemas estructurales, donde la distribución de puestos no es adecuada y las responsabilidades de las coordinaciones de medios no son respetadas. No pueden descartarse los problemas a nivel

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

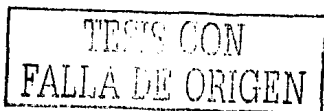
infraestructural, sin embargo son problemas inherentes a la organización con características de Asociación Civil, es decir, con escasos recursos.

Como se mencionó anteriormente, en este capítulo se estudiaron los problemas superestructurales, que con ayuda de las entrevistas a los responsables del proceso de producción de las campañas, percibimos una alta concentración de decisiones o un fuerte cuello de botella de parte de la Dirección General, así como la falta de información para sacar adelante el trabajo.

Y es que la información en las organizaciones siguen distintas rutas que son muy importantes, es decir, regularmente son de arriba-abajo, o sea, instruccionales. Los mecanismos que se utilizan en la organización para hacerse llegar información son efectivos, cara a cara, e mail, messenger, aunque con la desventaja de un mal servidor de internet; el memorandum, que funciona cuando es utilizado, aunque es alternativo; y por último, las juntas que resultan efectivas, sin embargo tampoco son obligatorias; cabe mencionar que un mecanismo altamente efectivo no oficial, es el rumor, ya que ante la falta de comunicación primordialmente, los empleados se hacen llegar información "extra" a la oficial por este mecanismo que les resulta altamente efectivo.

En todo este tema de la comunicación y al información, encontramos tanto diferencias como similitudes en las percepciones de los actores entrevistados, lo que nos da una enorme riqueza. Por supuesto, las diferencias se encuentran entre la dirección general respecto de los coordinadores de medios, estas últimos coinciden en la mayoría de sus percepciones.

Que a estos integrantes les agrada su trabajo, están contentos con lo que desarrollan ahí, sin embargo, cabe destacar que dos de ellos fueron invitados a trabajar ahí, otro llegó al cargo en el que esta por su esfuerzo, pero sólo uno de ellos, el director general, es sólo quién toma las decisiones. Cabe mencionar que los coordinadores de medios coinciden en varias ocasiones en que no existe una comunicación interna, así mismo opinan que los retrasos en el proceso de producción de las campañas se deben a la cabeza de la organización. Los coordinadores también tienen la coincidencia de que la información no llega en el momento en que es requerida, ello es porque también existe concentración de información en la cabeza de la organización.



5.3.5. La Cultura

Como ya se ha visto, la cultura es una herramienta de gran utilidad para conocer a una organización desde distintos puntos de vista, es decir, a través de tener clara la cultura de una organización, se consigue la manera de lograr sus metas o acceder a ellas.

Por lo anterior, conocer qué tipo de cultura caracteriza al Consejo de la Comunicación es primordial, ya que de ello depende si se toman acciones correctivas, preventivas, etc.

Por ello, se basaremos este estudio en la clasificación de la cultura organizacional propuesta por Horacio Andrade en su texto "La comunicación positiva y el entorno organizacional", para determinar las fortalezas, debilidades, disfuncionalidad o funcionalidad de la organización en cuanto a cultura se refiere.

La cultura de una organización es fuerte cuando:

- 1.- Los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos
- 2.- Los valores rigen la conducta de los miembros de la organización
- 3.- Los valores están jerarquizados en función de su importancia

La cultura de una organización es funcional cuando:

- 1.- Permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas
- 2.- Motiva y compromete a sus integrantes
- 3.- Fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo

(1996:3)

Al cruzar las variables, podemos apuntar que la cultura del Consejo de la Comunicación es fuerte-disfuncional, es decir, los integrantes de la organización tienen claramente definidos los valores de ésta y tienen la intención de llevarlos a la práctica no sólo en el trabajo, sino en la vida cotidiana, ya que como ellos mismos lo han expresado, "se predica con el ejemplo", también hay que aclarar que otro factor que habla de una cultura fuerte, es que 43 años de antigüedad hablan por sí solos, en otras palabras, los valores que la organización difunde son compartidos por los integrantes del Consejo, sin embargo, se considera que en la organización existe una cultura también disfuncional porque lograr las metas que se tiene propuestas como organización tiene un gran costo a nivel de los actores, lo que en pocas ocasiones los motiva.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

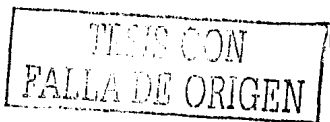
También cabe señalar que por ser una organización de gran tradición cambiar o innovar le representa una importante resistencia, sin embargo la organización ha comenzado, a últimas fechas, a observar la realidad que la rodea, así como las necesidades de transformación; por ello el cambio de nombre de Consejo Nacional de la Publicidad a Consejo de la Comunicación y la implementación de la norma de calidad ISO 9001:2000, son un claro ejemplo de que la organización trata de cambiar, sin embargo ello aún no puede llamarse "cambio", ya que la cultura del Consejo avalada por 43 años no desaparece por un cambio de nombre o por la estandarización de los procesos. Cabe destacar que cada uno de los cambios que realiza la organización desde su supervivencia hasta sus modificaciones y/o transformaciones dependen de sus asociados y patronos.

Al respecto cabe la pregunta ¿Si la organización ha vivido tantos años con un tipo de cultura, ¿qué tan conveniente es realizar un cambio en la cultura de esta organización? o, ¿seguir trabajando con la actual cultura asegurará su permanencia como organización?, las preguntas pueden ser muchas, sin embargo se debe decir que el factor humano es clave para conseguir la eficacia tan anhelada, es decir, si los integrantes de la organización tienen claramente identificada, reconocida, adherida, etc., la cultura de la organización, en conjunto llegarán al logro de los objetivos o proyectos que la organización tiene contemplados a futuro. A propósito se tratarán en el siguiente apartado los proyectos del Consejo de la Comunicación.

5.3.6. Proyectos de empresa

Las organizaciones nacen por un objetivo, aunque con el tiempo pueden ir modificándose o transformándose, es decir, los inicios de una organización pueden no ser los mismos a la vuelta de los años, es decir, que no sean los mismos objetivos. El Consejo de la Comunicación, como bien sabemos, es una asociación civil sin fines de lucro dedicada a hacer campañas de comunicación en beneficio social, desde sus inicios en 1960 nació con afán de representar a los empresarios del país tratando de llevar un mensaje positivo educacional a toda la población.

Tenemos aquí a una organización que, después de 43 años de existencia, decidió como organización llegar a formalizarse y poner en claro su filosofía, lo que queda ahora es



difundirla. Esta decisión fue realmente acertada, en el sentido de que una organización que no lee su entorno tiene a la desaparición. Al respecto tenemos distintos ejemplos, entre los más destacados esta General Motors, IBM, etc., que, después de ser las empresas dominantes económicamente de la historia americana del siglo XX, ahora se encuentran prácticamente arruinadas (Bell, 1993:1).

La idea es hacer notar que las necesidades del entorno deben ser atendidas, es decir, conocer a la competencia, las nuevas tecnologías, los costos, los tiempos de producción, la calidad de los productos, etc. Ante esta imagen, el Consejo de la comunicación implementa la norma de calidad ISO 9001:2000 que entre otras cosas, pretende estandarizar Sistema de calidad que permitan favorecer el intercambio comercial a nivel internacional de bienes y servicios (Esponda, Cencade). Con esto nos damos cuenta que la organización objeto de estudio pretende llegar al reconocimiento, además de trabajar productos de calidad; aunque ya ha sido mencionado que la primera es la más importante para la Dirección de la Organización.

Es decir, entre los proyectos de esta organización, a largo plazo es ser un tipo de organización de esta índole, de primer mundo, de calidad total; aunque para los actores de la organización no sea la prioridad.

Es claro que a los actores de la organización les representa algo, estos pueden verla desde el punto de vista de una organización de clase mundial, hasta una organización de desarrollo nacional, o de crecimiento colectivo, etc. (Pérez, 1998:43); pero las entrevistas que se realizaron en el capítulo tres y cuatro, nos dijeron que la norma de calidad no es lo que más les interesa, sin embargo tampoco les molesta, ellos se encuentran contentos con su trabajo, siguen la visión de la organización por convicción propia, como ya mencionamos, es "Incremental en el tiempo y habitual en la convivencia de los mexicanos de modo que a la vuelta de 15 años el consejo se vea reflejado de manera patente en actitudes, valores y comportamientos de la sociedad mexicana" (Manual de procedimientos, 2002), por lo que existe una labor de más de 15 años para difundir valores en bienestar de la sociedad mexicana.

Como podemos ver, la manera en que se ve a la organización es distinta en cada nivel de la organización, el punto importante es que lo ideal sería encontrar la media donde ambas partes ganen y exista un lugar más habitable...

5.3.7. Metáfora

Las organizaciones son un fenómeno complejo que pueden comprenderse de distintas maneras, una de ellas es la metáfora, que nos lleva a ver y comprender la organización en un modo distinto, por eso pensar en una metáfora para ver a la organización objeto de estudio es un modo que no se había pensado hasta este momento de la investigación.

Emplearemos la metáfora como un recurso para comprender un elemento de todo el Consejo de la Comunicación, es una explicación que nos ayudará a hacernos una idea de su naturaleza.

La metáfora es una imagen que se pretende dar "para comprender el complejo y paradójico carácter de la vida organizacional, de esta manera se pueden diseñar y gestionar organizaciones" (Morgan, 1991:3).

A continuación se presenta a la organización estudiada desde esta perspectiva, en esta metáfora se observarán los distintos aspectos que pueden coexistir de un modo complementario e incluso paradójico (Morgan, 1991:3).

Las mariposas que hoy vemos, ingravidas, que se pueden posar en las flores, en la superficie de las aguas y hasta en las trémulas ramas del aire, no son otra cosa que una fracasada imagen de lo que el murciélago fue en otro tiempo: el ave más bella de la creación. Pero no siempre fue así: cuando la luz y la sombra echaron a andar, era como ahora lo conocemos y se llama biguidibela: biguidi, mariposa, y bela, carne: mariposa en carne, es decir, desnuda. La más fea y más desventurada de todas de todas las criaturas era entonces el murciélago. Y un día, acosado por el frío, subió al cielo y dijo a Dios:

-Me muero de frío. Necesito de plumas.

Y como Dios, aunque no cesa de trabajar, no vuelve las manos a tareas ya cumplidas, no tenía ninguna pluma. Así fue que le dijo que volviera a la tierra y suplicara en su nombre una pluma a todas las aves. Porque Dios da siempre más de lo que se le pide. Y el murciélago, vuelto a la tierra, recurrió a aquellos pájaros de más vistoso plumaje. La pluma verde del cuello de los loros, la azul de la paloma azul, la blanca de la paloma blanca, la tornasol de la chuparrosa, su más próxima imagen actual: todas las tuvo el murciélago. Y orgulloso volaba sobre las sienas de la mañana, y las otras aves, enfrenando el vuelo, se detenían para admirarlo. Y había una emoción nueva, plástica, sobre la tierra. A la caída de la tarde, volando con el viento del poniente, colorada el horizonte. Y una vez, viniendo de más allá de las nubes, creó el arco iris, como un eco de su vuelo. Sentado en la ramas de los árboles abría alternativamente las alas, sacudiéndolas en un temblor que alegraba el aire. Todas las aves comenzaron a sentir envidia de él; y el odio se volvió unánime, como un día lo fue la admiración.

Otro día subió al cielo parvada de pájaros, el colibrí adelante. Dios oyó su queja. El murciélago se burlaba de ellos; además, con una pluma menos padecían frío. Y ellos mismos trajeron el mensaje celestial en que se llamaba al murciélago. Cuando estuvo en la casa de allá arriba, Dios le hizo repetir los ademanes que de aquel modo habían ofendido a sus compañeros; y agitando las alas se quedó otra vez desnudo. Se dice que todo un día llovieron plumas del cielo.

Y desde entonces sólo vuela en los atardeceres en rápidos giros, cazando plumas imaginarias. Y no se detiene, para que nadie advierta su fealdad.

"EL MURCIÉLAGO"

Andrés Henestrosa

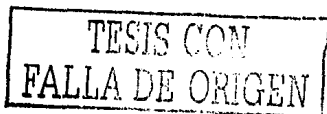
Esta es una metáfora con la que se explica a la organización objeto de estudio, hicimos alusión a una fábula que en sentido figurado da el panorama de cómo se observa al Consejo de la Comunicación, A.C.

El Consejo de la Comunicación es una organización vista hoy hacia el exterior, como una organización preocupada por la sociedad, parece que es de gran tamaño, por todas las empresas que la apoyan y que además, la integran, se observa bella, desde fuera, pero nadie ve a la organización que en intento de ser esa gran organización de clase mundial, es una criatura con grandes defectos, que por su naturaleza estaría sola y desprotegida sin la ayuda de las empresas que le dotan de recursos para protegerse y sobrevivir a las inclemencias de su entorno; como el murciélago sube al cielo y pide el apoyo de Dios para protegerse del frío y las aves le donan una pluma para verse como ahora el Consejo desea verse, grande, vistoso, de primer mundo, orgulloso de sus campañas y de su título de calidad. Es de donde la organización se sostiene para tener los recursos que tiene y en nombre de su Presidente que es un reconocido y poderoso comunicador, hace la labor de pedir a las empresas, a los medios de comunicación, a sus empleados, a la sociedad en sí, donen su esfuerzo, su trabajo, sus recursos, etc., para promover los valores que benefician no sólo al Consejo, sino a todos, que son asimismo, la sociedad.

Hoy por hoy, es la más grande y representativa organización dedicada a hacer campañas sociales de alto impacto y además es la única de este tipo que cuenta con la Norma de Calidad ISO 9001:2000, por lo que las demás organizaciones privadas que se dedican a promover este tipo de campañas, se detienen a contemplarla.

Como bien sabemos, sin el apoyo de todas sus empresas, empleados, medios, etc., esta organización no existiría, y esto es justamente lo que se trata de evitar, por lo que se requiere trabajar duro al interior de la organización para evitar le sea retirado todo este apoyo, indispensable para su supervivencia y así como efecto dominó, la imagen hacia fuera sea la que ahora tiene, pero con bases seguras. La moraleja es que el reconocimiento a los que le dan vida a la organización, debe ser reconocida para asegurar que tanto ella como los demás ganan, porque hay que recordar que en una relación siempre se busca ganar-ganar.

Lo que se pretende es no llegar a ver a esta organización en la oscuridad, como el murciélago, destrozado y cazando las pocas plumas que puede, en lo imaginario. Por ello a partir de esta idea se plantea la intervención para lograrlo.



5.4. LA INTERVENCIÓN: Presentación

Como observamos en la sistematización de la información, una vez evaluada toda esta información notamos que las necesidades de la organización objeto de estudio varían en todos sus niveles. Cabe destacar que las insuficiencias van desde las urgencias, hasta una necesidad.

Se identificaron problemas reales de naturaleza estructural, es decir, el liderazgo que es ejercido en la organización es autoritario, y sus implicaciones afectan los derechos y obligaciones de los actores en la organización, ya que la toma de decisiones, es ejercida por la Dirección General. Pero es sólo la base donde nace la investigación a detalle y dónde detectamos que esto también repercute en el flujo del proceso de producción de las campañas.

Cabe mencionar que la información también es de suma importancia para ejercer la comunicación en la organización.

Ante estas necesidades, en este apartado se pretende construir una estrategia que atienda tanto las fortalezas como las debilidades del Consejo de la Comunicación. La idea es aprovechar ambas, valiéndonos de las primeras y contrarrestando las segundas.

Se localizó una lucha por la construcción de la organización formalmente, a costa de los actores, todo sobre la imagen de los dirigentes., Es decir, ahora se sabe que existe una distancia enorme entre lo que actores desean, necesitan, etc., y lo que la organización ofrece. Sin embargo esta diferencia representa la mayor riqueza que va por el camino del respeto para un bien común.

Cabe mencionar que este estudio arrojó datos importantes sobre la situación en la que se encuentra esta organización, y para estos diagnósticos se presentará, más adelante, una estrategia para combatirlos, pero siempre hay que tener presente que desde el estudio del Consejo, hasta la propuesta, es decir, toda la investigación tiene sus límites, entre ellos, que la investigación en esta organización fue en un tiempo y espacio, pero al ser un estudio donde interviene necesariamente el factor humano, resulta una investigación que sin pensarlo mucho, ya todo cambió y éstos límites existen porque las organizaciones son sumamente complejas y sería muy pretencioso decir que la estrategia soluciona todos los problemas de la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

organización y que la hará perfecta; la propuesta que se presentará en las siguientes líneas pretende dar respuesta a las debilidades detectadas del Consejo no para hacerlo perfecto o de primer mundo, sino para hacerlo simplemente mejor para sus habitantes, y como consecuencia, para la sociedad. Cabe mencionar que la estrategia tiene base en el resultado del estudio de la organización en los distintos niveles en que fue abordada, por lo que tiene bases firmes; es una propuesta modesta que abarca los principales problemas que se detectaron en la organización, pero también se aprovechan las fortalezas; es decir es una propuesta basada en todas las voces de la organización.

Ante este panorama se presentará una estrategia para combatir estas debilidades organizacionales; pero antes de hacer su presentación formal se muestra la plataforma estratégica.

5.4.1. Plataforma Estratégica

En este apartado se presenta un catálogo más específico y jerarquizado de las fortalezas y debilidades del Consejo de la Comunicación que, como ya se ha mencionado, se pretende dar uso de lo ya existente en la organización, es decir, sus fortalezas; para ayudar a contrarrestar los problemas que aquejan a esta organización y que no le permiten ser lo suficientemente deseable para todos sus integrantes; esto es justamente donde se origina la estrategia de intervención.

A continuación se presenta en forma esquematizada las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para el Consejo de la Comunicación, resultado de los diagnósticos del entorno, estructura, funcionamiento y actores, comunicación y cultura de la organización estudiada.

FORTALEZAS/OPORTUNIDADES/DEBILIDADES/AMENAZAS

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>1.- Los 43 años que tiene la organización dan pauta de una gran tradición como organización dedicada a hacer campañas sociales y es, en México, única en su género.</p> <p>2.- Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000, ya que formaliza al Consejo de la Comunicación</p> <p>3.- Los mecanismos formales que se utilizan en la organización para hacerse llegar información oficial son efectivos, cara a cara, e mail, messenger, el memorandum, el rumor.</p> <p>4.- Las diferencias como similitudes en las percepciones de los actores entrevistados, lo que nos da una enorme riqueza.</p> <p>5.- La cultura del Consejo de la Comunicación es fuerte-disfuncional, es decir, los integrantes de la organización tienen claramente definidos los valores de ésta y tienen la intención de llevarlos a la práctica no sólo en el trabajo, sino en la vida cotidiana.</p> <p>6.- Su supervivencia depende de sus asociados y patronos, también sus modificaciones, transformaciones, etc., dependen de ellos y la organización trata de adaptarse al entorno.</p>	<p>1.- El SGC ISO 9001:2000 es necesario aprovecharlo ya que este modelo europeo de organización brinda alta calidad a las organizaciones, pero también prestigio, imagen.</p>

TESIS CON
 FALLAS DE ORIGEN

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>1.- Las jerarquías en el organigrama, no están solamente en el papel, sino en el ejercicio del trabajo percibimos que la toma de decisiones no es respetada tal cual se menciona en el manual de procedimientos.</p> <p>2.- Los empleados no tienen la oportunidad de aportar sus ideas o de tomar decisiones oportunas para agilizar el proceso de producción</p> <p>3.- La organización requiere este tipo de normas para tener una estructura formal.</p> <p>4.- No se ha establecido ningún programa de entrenamiento, no se califica al personal, no se ha establecido un mecanismo de comunicación, además de que la selección del personal es por medio de conocidos, recomendaciones, etc. Cabe hacer mención que prácticamente el contrato laboral existe para las personas que llevan ahí más de dos años, es decir, sólo tres personas cuentan con él, por lo que existe un ambiente de inseguridad laboral en el resto de los actores que integran a la organización, es decir no existe un contrato psicológico ya que no existen estímulos a corto plazo que puedan motivar a los integrantes de la organización además de seguro social, vales de despensa, aguinaldo, vales de gasolina, etc.</p> <p>5.- El líder que representa al Consejo, es un "protolider", es decir delega sin delegar, mantiene el control de toda la organización.</p> <p>6.- Las deficiencias y los retrasos en la producción y el difusión de la campaña.</p> <p>7.- Las personalidades del coordinador de medios tradicionales y de medios alternos influyen de manera determinante la parte del proceso.</p> <p>10.- Las responsabilidades de las coordinaciones de medios no son</p>	<p>1.- El SGC ISO 9001:2000 si no utilizada para lo que fue creada, es decir, para otorgar calidad a los procesos de las organizaciones, puede ser retirada del Consejo y causar un significativo desprestigio.</p> <p>2.- La total dependencia de medios, patronato, asociados representa una amenaza porque esta organización puede ser el títere de todos estos.</p> <p>3.- La Dirección General toma todas las decisiones, que por los compromisos inherentes a su cargo, en muchas ocasiones no esta ahí para decidir, sin embargo, los actores tiene que esperar a hacer la consulta debida con la Dirección.</p> <p>4.- La alta concentración de decisiones o un fuerte cuello de botella de parte de la Dirección General, así como la falta de información para sacar adelante el trabajo.</p>

respetadas.

11.- No pueden descartarse los problemas a nivel infraestructural, sin embargo son problemas inherentes a la organización con características de Asociación Civil, es decir, con escasos recursos.

13.- La información sigue distintas rutas que son muy importantes, regularmente son de arriba-abajo, o sea, instruccionales.

15.- Los actores coinciden en que no existe una comunicación interna, así mismo opinan que los retrasos en el proceso de producción de las campañas se deben a la cabeza de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Estas deficiencias causan al Consejo una fractura importante entre los integrantes de la organización, es por eso que se debe actuar aprovechando los factores fuertes para unir a la organización. Ese es el reto, que todos lo compartan, necesitamos que la gente aprenda a tomar decisiones conforme a la organización.

A continuación se presenta el proyecto organizacional propuesto para intervenir a la organización objeto de estudio.

NOMBRE:

Consejo de la Comunicación: cumplimiento y compromiso para todos

OBJETIVOS:

- Lograr que los miembros de la organización cumplan con sus responsabilidades, pero también que se respeten sus derechos.
- Promover un compromiso bilateral (organización-actores).
- Apelar al tránsito de la información para el desarrollo del trabajo
- Promover el uso de la comunicación para eficientar el funcionamiento organizacional

JUSTIFICACIÓN:

Se logrará la cooperación en todos los niveles ya que los objetivos llevan implícito el mensaje: si uno cumple es porque alguien atrás ya le cumplió y este a su vez le esta ayudando a alguien más, es decir es una cadena. Por ello debe quedar claro que es un compromiso bilateral; la comunicación además dota a los actores de relaciones interpersonales y gracias a ello se logran los acuerdos.

FINALIDAD:

Dotar a la organización objeto de estudio de las armas adecuadas para satisfacer a todos sus habitantes y que se logren los objetivos de la organización para que como consecuencia se fortalezca la imagen externa.

A partir de todo esto, lo que se pretende es que el proyecto que se presenta en el siguiente apartado tenga la cualidad de integrar a todos los actores de la organización, enfocándonos en las áreas medidas (capítulo 3), de modo que sea compartido por todos.



5.4.2. Estrategia de Comunicación

En este apartado se presentará la manera en que llevarán a cabo los objetivos propuestos, es decir, se presenta de acuerdo a los elementos infraestructurales, estructurales y superestructurales con lo que cuenta la organización, la manera en que se llevarán a cabo las propuestas.

Para comenzar, es necesario pensar en la idea de cómo puede convivir la diversidad, la diferencia y de cómo esta puede originar las condiciones de acuerdo a un rumbo tolerable para el camino organizacional.

De acuerdo a la definición de Enrique C. Arellano, una estrategia es "una serie de acciones, programadas y planificadas, que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos" (1998:1). Estas acciones están pensadas a partir de los diagnósticos presentados con anterioridad y de la idea de que se debe tomar en cuenta todas las voces, todo es base para darles solución a los principales problemas del Consejo de la Comunicación, por ello lo que se propone para intervenir a la organización es lo siguiente:

Crear medios para conseguir que la información llegue a todos los integrantes del Consejo de la Comunicación que les proporcione la habilidad de tomar decisiones para el cumplimiento del proceso de producción, por medio de un mecanismo de comunicación, todo a partir de la consolidación de sus fortalezas.

Esta estrategia va dirigida a todos los miembros de la organización, lo que se pretende es que la cultura fuerte-disfuncional existente en la organización llegue a una cultura fuerte-funcional, el estado ideal, motivo por el que es lo más difícil de lograr en una organización, en otras palabras, que la realidad y el pensamiento tenga forma, para establecer nuevas maneras de obrar y ofrece la oportunidad de pertenecer y contribuir a una meta colectiva, por este motivo, todos los integrantes de la organización deben estar involucrados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cabe destacar que los integrantes de la organización son parte de la diversidad que existe en cualquier organización, por ello cada uno tiene intereses distintos, metas, formas de pensar, de vivir, de sentir, es justamente esta diversidad la que nos obliga a pensar el medio por el cual vamos a hacer que todos acepten la estrategia. El camino de la estrategia es la conservación y el respeto a la diferencia, se propone el diálogo para poder ajustar a las diferencias.

Aquí vamos a tomar como eje algunas similitudes que encontramos en el capítulo cuatro, donde los actores expresaron que les gusta su trabajo y además es parte de su proyecto de vida, justamente por ello, fortalecer y consolidar su cultura es básico, cada uno de los actores debe entender que la identidad individual llega a ser la colectiva (Abravanel, 1992:39).

Con esta idea se propone el siguiente concepto rector o mensaje institucional **"lo que dices y haces es un fiel reflejo de lo que eres, eso es el Consejo de la Comunicación"**.

Como se observa, la idea es posicionar al personal como parte sumamente importante de la organización y que ellos son los responsables de la imagen que tenga el Consejo tanto al interior como al exterior, está en los dos niveles. Es importante que se entienda que esta frase lleva a los actores a pensar que la congruencia es un valor que habla de sensatez, de coherencia, características que para empezar, los actores que entren a esta organización deben tener bien claros, ya que difundir valores en una sociedad es una gran responsabilidad que finalmente es la razón de ser de esta organización, por ello los actores deben cumplir con esta idea para que entiendan que la organización son ellos y al revés. Esta frase también apela a la responsabilidad cuando se toman las decisiones.

Este mensaje institucional habla del valor de la sensatez tanto para la organización como para los actores que la integran, es decir, si la coherencia entre lo que dicen y hacen es evidente, se reflejará sin duda en la imagen externa, que como consecuencia atraerá más patronos, más medios, más actores interesados en colaborar con los valores que difunde la organización.

Cabe mencionar que el detalle de este mensaje institucional, es decir, la manera en que será tratado en la organización se presenta en la página 225.

La filosofía del Consejo debe ser preocupación de primer orden, por ello se debe invertir tiempo en que esta idea sea difundida en cada momento, desde la entrevista de selección del personal, como en materiales, mensajes personales o grupales, etc.

5.4.3. Plan de Comunicación

El origen de este plan de comunicación está en la problemática detectada a lo largo de toda la investigación, es decir, detectamos la necesidad de intervención en algunas áreas del Consejo de la Comunicación. Primero encontramos que esta organización por el alto grado de dependencia hacia los medios de comunicación, empresas, asociados, etc., no puede actuar sin consenso (esto es inherente a ella), por lo que se sugiere que lo que queda es aprovecharlo; así mismo la Norma de Calidad ISO 9001:2000 trajo a la organización un alto grado de formalización y de prestigio al exterior, además permitió detectar la incidencia de los actores en el proceso de producción de las campañas y en los procesos comunicativos.

Se tiene la expectativa de que la organización del trabajo sea preciso para evitar retrasos, y eso se puede lograr con la ayuda del SGC ISO 9001:2000, que tiene ya establecido los tiempos, las responsabilidades, el seguimiento, etc., tan solo se debe lograr cumplir.

Este plan consta de objetivos que incluyen las metas a las que se pretende llegar con esta intervención, también se presentan políticas de comunicación como normas a seguir y cumplir, un vocabulario rector para ser difundido y utilizado en este proyecto para asegurar su entendimiento y por último los programas específicos a ser implantados al interior de la organización y al exterior y que incluyen los productos comunicativos; todo ello se desglosa en las páginas subsecuentes.

5.4.3.1. Objetivos

A continuación se presentan los distintos tipos de objetivos que se requieren para alcanzar una organización mejor para todos sus habitantes. Se presentan objetivos en dos niveles comunicativos e informativos, ya que la información ayudará a difundir los acontecimientos o sucesos y con la comunicación se intenta compartir o poner en común

TESIS CON
FALLA EN ORIGEN

situaciones entre los que emiten el mensaje y los que lo reciben para que tengan marcos de referencias similares (Arellano, 1998:3).

Es importante mencionar que todos los objetivos propuestos son dirigidos al interior de la organización, ya que este lado del Consejo es la parte que tiene más debilidades y qué por lo tanto tiene mayor urgencia de intervención, aunque cabe destacar que el exterior también es considerado, de manera secundaria, porque no puede dejarse de lado, cabe apuntar que la intervención al interior de la organización repercute de manera directa a la imagen exterior del Consejo.

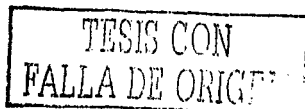
Objetivos comunicativos

- 1.- Establecer un mecanismo de comunicación permanente al interior de la organización que integre a todos los miembros del Consejo de la Comunicación en todos sus niveles.
- 2.- Trabajar la filosofía de la organización con todos sus integrantes para lograr el desarrollo de la organización y de los mismos en esa dirección y así fomentar el altruismo en todos sus niveles.

Objetivos Informativos

- 1.- Implantar un sistema informativo con el afán de que los integrantes de la organización tengan este material oportunamente para desarrollar su trabajo.
- 2.- Fomentar el respeto y cumplimiento de la Norma de Calidad ISO 9001:2000 para lograr exteriorizar la calidad en la organización y tener el reconocimiento público de esta norma.

Para el cumplimiento de los objetivos antes mencionados, se necesita consolidar el compromiso de cada uno de los actores con el Consejo de la Comunicación y todo lo que la organización representa. Es necesario hacer vínculos entre las personas para que quede claro que el trabajo de unos depende de otros y que cada acción que se realice afecta positiva o negativamente a otra área.



Adicionalmente a los objetivos es importante recordar que la organización objeto de estudio es una organización civil, y que los recursos son escasos, por ello es importante que los objetivos propuestos para intervenir a la organización tengan como base la optimización de los recursos, es decir, si se propone intervenir al organización con una inversión poco significativa, las probabilidades de llevar a cabo los objetivos de la estrategia son mayores; ya que el ahorro de los recursos es lo que las organizaciones más promueven.

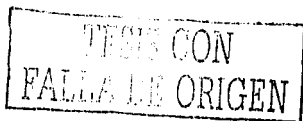
Parte importante para cumplir estos objetivos es que el líder de la organización reconozca la diferencia de necesidades y que el constante cambio también es parte de la vida de cualquier organización y sus integrantes, incluso es parte del mundo en el que vivimos; eso es justamente los que todos los integrantes del Consejo de la Comunicación, sin excepción, deben aprender a distinguir, leer el entorno para adaptarse a los cambios, enfrentarlo y adelantarse a los hechos.

5.4.3.2. Políticas de Comunicación

Para cumplir de manera eficaz con las tareas propuestas para el Consejo de la Comunicación es indispensable considerar los siguientes políticas de comunicación, entendiéndose como política de comunicación aquellas acciones que se requieren para cristalizar los objetivos, pero que ahora se constituyen en normas de actuación obligatorias (Pérez, 1998:63).

Las propuestas para este caso a continuación:

- I. Evitar la concentración de información en una sola persona
- II. Informar a los trabajadores sobre los resultados del trabajo en conjunto
- III. Leer las necesidades de los empleados y de la organización
- IV. Fomentar el uso de los manuales de procedimientos en empleados de nuevo ingreso y los ya establecidos para situar las responsabilidades y derechos de cada actor.
- V. La comunicación debe ser el medio óptimo para dar reconocimiento al otro.
- VI. La comunicación debe ser en medio para lograr la cooperación en la organización.
- VII. Es vital que las decisiones sean tomadas por los responsables de las áreas para optimizar la capacidad de respuesta de la organización y así evitar retrasos, en la esfera de los puestos de los actores.
- VIII. Trabajar siempre bajo la filosofía y política de calidad de la organización



Estas políticas son la base para que la organización funcione, en la medida de que todos las cumplan, todos se benefician; son la pauta para que los dirigentes como los empleados del Consejo encuentren estabilidad, desarrollo, congruencia, que se encuentren, pues, escuchados y comprendidos.

5.4.3.3. Vocabulario rector

El Consejo de la Comunicación tiene la necesidad de dar a conocer sus mensajes a todos los niveles de la organización, es decir, asegurar que los mensajes sean entendidos, asimilados. Todos estos mensajes deben tener base en la visión, misión, política de calidad, etc., por ello se proponen los siguientes términos como valores rectores en la vida de esta organización objeto de estudio y que deben ser difundidos:

- Reconocimiento del trabajo: se refiere a tener presente el valor del trabajo de cada uno de los integrantes.
- Valores: Indica que los valores son la base de toda vida y es lo que le da sentido a cada actor y la organización.
- Calidad: de acuerdo al Sistema de Gestión de la Calidad, este concepto es entendido como la reducción de tiempos improductivos, planear, mejorar continuamente el trabajo, mejorar en todos los aspectos, hacer las cosas a la primera y de la misma manera.
- Excelencia: es la manera en que se desea se trabaje, con perfección.
- Avances tecnológicos: es estar al día en esta materia para mejorar el trabajo.
- Creatividad: Para cada una de las situaciones a las que se enfrentan los actores en su trabajo para obtener el mejor beneficio.
- Trabajo en equipo: Es la base para conseguir los objetivos, la visión, la misión, la política de la organización.
- Responsabilidad: con sus compañeros, con la organización, con la sociedad, con ellos mismos.
- Puertas abiertas: a cada uno de los asuntos que están en la organización, a la información.
- Iniciativa: para proponer, sugerir una mejora en cada uno de los procesos que existen en la organización.
- Servicio: es asistir a las necesidades organizacionales en el momento que son requeridas, es decir, brindar apoyo.



- Respeto: a todos los ámbitos de la organización y a todos sus integrantes.
- Honestidad: en el trabajo, hacia los demás, hacia ellos mismos, etc.
- Compromiso bilateral: es un contrato no escrito que existe entre ambas partes, es decir, entre los empleados y la organización, o entre la organización y los medios, etc.

5.4.4. Programas específicos y sus productos

Los programas específicos son las acciones específicas que hacen operativos (prácticos) los objetivos y las estrategias generales (Pérez, 1998:67).

Como bien sabemos, la comunicación es la vía para hacer eficiente y eficaz el trabajo, hacer llegar a todos los integrantes de la organización información para garantizar el proceder correcto de los actores; por ello los programas van por esta vía.

A continuación se presentan los programas de comunicación interna, que como ya se mencionó, es el área en dónde se centra toda la estrategia, pero con el afán de proyectar hacia el exterior la imagen que se produzca de la intervención al interior.

El programa de comunicación interna que se propone para el Consejo de la Comunicación es el siguiente:

1.- Comunicación Administrativa: se refiere a los procesos culturales/mensajes que fluyen de manera formal; de preferencia de forma escrita, de arriba-abajo y contiene la normatividad, procedimientos e instrucciones sobre el trabajo (Serrano, 2001:64), es la información necesaria para desarrollar las actividades.

Para evitar la concentración de información en una sola persona se apela simplemente a la apertura de quien posee la información y donde se registra el cuello de botella, es decir, en la Dirección, se apela a que fluya la información, ya que retenerla sólo atrasa el trabajo, es decir, el proceso de producción se vería menos afectado si los actores tuvieran la libertad de tomar las decisiones cuando son requeridas, además de tener la información cuando es necesitada; y los resultados también hablan de su dirigente, con ello se hace posible eficientar el trabajo y además hacerlo eficaz. Se requiere para que los actores tengan la libertad de tomar decisiones correspondientes a sus cargos para ello se apelaría a un

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

liderazgo situacional, sin embargo no se propone cambiar al líder, simplemente el respeto a l manual de procedimientos recién implantado por la norma de calidad.

El tipo de liderazgo que caracteriza al Consejo no es el más benéfico para esto, sin embargo se reconoce que ello representa una limitación a la estrategia.

Para llevar a cabo este programa la asistente de la dirección deberá bombardear a los actores vía e mail con los nuevos acuerdos, eventos, metas logradas, etc., es decir, actualizar a los integrantes de la organización con toda la nueva información que será proporcionada por la Dirección de la organización y los departamentos que la integran, ya que la dirección sabrá la importancia de delegar, para que los responsables de las áreas tomen decisiones que tan sólo le sean notificadas a la Dirección y que cómo consecuencia acelere el proceso productivo de las campañas, pero que también hará crecer a los actores.

La comunicación debe ser el medio óptimo para dar reconocimiento al otro, para ello se recomiendan que en el evento anual de la organización, hecho exclusivamente para informar a los asociados, lo logros, los recursos invertidos, etc., se haga una mención por parte del presidente en turno, donde se les reconozca a los empleados las metas cumplidas en su trabajo, y su colaboración en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, otorgándoles este reconocimiento también por escrito. Este sería un excelente estimulante para los empleados ya que su trabajo sería reconocido. Con este evento se les agradece a todos los medios, patronato, asociados, etc., por su colaboración durante el año, sin embargo un agradecimiento anual no es suficiente para la cantidad de dinero en espacios y en especie, tiempo, etc., que donan todos los medios, asociados patronato, etc., por lo que se recomienda que este tipo de agradecimiento debe continuar, pero no sólo debe una vez por año, sino dos veces al año, se agradecerá con un cocktail de gala donde se informe la inversión de medios hasta el primer semestre del año, y por último se invite a seguir participando con las campañas del Consejo de la Comunicación; lo anterior es porque sin éstos simplemente esta organización no existiría, se debe hacer una conciencia de que la organización no vive por sí misma y por sus características civiles necesita del apoyo de las empresas de México, desde la más pequeña hasta la más grande y tradicionalista, por ello es necesario reconocerles su apoyo por medio de estos eventos semestrales y que durante el año, cada tres meses se les envíe por mensajería un obsequio (souvenirs y cartas de agradecimiento personalizadas a contactos -es decir, al empleado, ya que los eventos de



gala serán para directivos y presidentes de las empresas-). Esto debe ser organizado por la Gerencia de Operaciones.

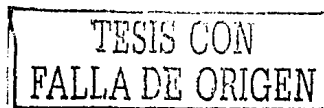
La comunicación debe ser el medio para lograr la cooperación en la organización, se debe trabajar en el fomento de la cultura altruista, es decir, que este valor no sólo es de los medios, empresas, etc., que apoyan al Consejo, sino al interior, sus integrantes deben proporcionar sus servicios para lograr que se coopere, en ciertas ocasiones, voluntariamente.

Es importante que la cultura del voluntario es muy escaso, aunque se perciba un salario, los actores deben tener una cultura ayuda, de donar parte de su tiempo para ayudar a que la organización sea mejor, limpiar sus lugares, mantenerlos ordenados, colaborar en los eventos del consejo, asistir a exposiciones para difundir la labor de la organización, asistir a entrevistas en los medios, etc., es decir, aportar su tiempo, esfuerzo y conocimientos para hacer crecer al Consejo de la Comunicación.

Para ello se recomienda colocar cuadros con la filosofía de la organización y con el mensaje institucional que debe ser manejado en la organización por todos los integrantes y este debe ser puesto en las áreas comunes, pasillos, sala de juntas y comedor, asimismo en los lugares de cada integrante de la organización, es decir, el lugar físico en el que desarrollan su trabajo dentro del inmueble, también se bombardeará por medio de mensajes vía e mail y que el mensaje institucional sea impreso en toda la papelería, folletería, etc. de la organización.

Esto lo debe hacer el representante de la dirección y debe ser diariamente. Así lograremos también una imagen corporativa. Lo que también se recomienda colocar cuadros de los presidentes que han pasado por la organización ya que estos son parte de la cultura del Consejo.

Trabajar siempre bajo la filosofía y política de calidad de la organización, para ello se debe hacer conciencia en cada uno de los actores de que el éxito de la filosofía organizacional depende de todos, para ello se recomienda tan solo llevar a cabo la evaluación del personal que recomienda el manual de procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad, que es responsabilidad del representante de la dirección. De esta manera tal vez se obliga un poco al personal a trabajar en esta líneas, ya que se debe tener claro que es en beneficio común.



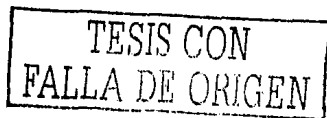
2.- Comunicación para el trabajo: atiende a los procesos culturales/mensajes relativos al intercambio significado en el trabajo, en él se expresa la coordinación de acciones (ibídem).

Notificar a los trabajadores sobre los resultados del trabajo en conjunto, para ello se recomiendan circulares o avisos enviados vía e-mail a todos los integrantes del Consejo, además de que por la naturaleza de la organización es pertinente consolidar formalmente juntas quincenales donde también se informen los avances del trabajo de cada área, esto de manera general, y será hecho por los responsables de cada área.

Fomentar el uso de los manuales de procedimientos en empleados de nuevo ingreso y los ya establecidos para situar las responsabilidades y derechos de cada actor, de esta manera se permiten coordinar esfuerzos entre áreas, pero lo más importante es que fomentar el uso de los manuales en nuevos integrantes proporciona una imagen de cultura de calidad desde la entrevista. Por ello se recomienda que el representante de la Dirección sea quien, como dice el manual de procedimientos, haga la selección del personal conforme a los perfiles establecidos. Es decir se recomienda dar una presentación de todo lo que significa la norma de calidad para la organización; antes de ofrecerles el curso pertinente del Sistema de Gestión de la Calidad. Es pertinente evitar que las recomendaciones de personal sea motivo suficiente para otorgar algún cargo en la organización.

Es vital que las decisiones sean tomadas por los responsables de las áreas para optimizar la capacidad de respuesta de la organización y así evitar retrasos, esto tiene su base en que la Dirección General debe delegar responsabilidades que además los representantes de las Gerencias de la organización pueden llevar a cabo por su profesionalismo y características que ya fueron evaluadas en la selección del personal, porque cuentan con los perfiles propuestos para los cargos. Lo que los hace pertinentes para tomar ciertas responsabilidades. Para mantener la comunicación, se recomiendan hacer minutas de cada evento y enviarlas vía e mail al Director General para mantenerlo informado de las decisiones que se van tomando y las que sean de carácter extraordinario, deben ser tomadas en conjunto.

3.- Comunicación de innovaciones: remite a los intercambios que promueven, articulan y recuperan la creatividad; incorpora nuevas posibilidades para la organización (ibídem).



Leer las necesidades de los empleados y de la organización, para ello se recomienda que la persona indicada para la selección del personal, y que además es quien los evalúa; es decir, el representante de la Dirección General, haga sondeos semestrales o anuales para evaluar los constantes cambios en los recursos humanos y de la organización en sí. Para ello basta un buzón de sugerencias donde los empleados y la organización exterioricen su sentir respecto a las distintas situaciones organizacionales, este buzón se colocará en la recepción (área común) y darles respuesta globales semestralmente (las que sean más urgentes) y anualmente (las necesarias), estas son mejoras, que también son sugeridas por la Norma de Calidad.

4.- Comunicación interpersonal: es la comunicación más efectiva para el Consejo, porque tiene retroalimentación, participación. Para llevar a cabo este tipo de comunicación de debe tener una mente abierta porque este tipo de comunicación (horizontal) atrae tanto las buenas relaciones como las malas, es decir, trae consigo tanto información positiva como negativa y aunque la segunda no siempre es muy deseada los actores deben saber manejarla, por ello se requiere de una mente abierta, el desarrollo de la comprensión y así se consigue tener en alta estima en valor de cada quien (Timm, 1986:25).

Este tipo de comunicación es de suma importancia, ya que por ser directa tiene más probabilidades de asegurar la adecuada interpretación de los mensajes que tanto la organización (arriba-abajo) como los empleados (abajo-arriba) sean entendidos. Esto debe ser difundido a través de la vía oral por parte de todos los integrantes.

Pero para proponerla se debe pensar la comunicación como una negociación, entre dos personas, confiando en que la premisa de que la comunicación interpersonal es la más efectiva porque tiene retroacción en comparación con la masiva, ya que al interior de la organización no tiene un receptor específico, además de que hay que pensar que la organización es un entramado de gente que piensa, vive, siente, diferente por lo que lo más oportuno es segmentar la comunicación porque el actor dirá que le hablan a él.

Con base a lo anterior se propone lo siguiente:

- 1.- Apelar al consenso
- 2.- Manejar los disensos
- 3.- Permitir la negociación de acuerdos de acción colectiva

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.- Capacidad de tolerancia

5.- Buen uso de los medios de comunicación

Se recomienda seguir utilizando el mecanismo de comunicación:

1. Cara a cara: por su efectividad y oportunidad para evitar malos entendidos.

2. E mail: por ser un mecanismo con capacidades para mandar archivos, además de que funciona en por la cantidad de trabajadores en la organización.

3. Messenger: sirve para hacer preguntas rápidas pero no se recomienda por porque no se cuenta con un servidor de internet de calidad.

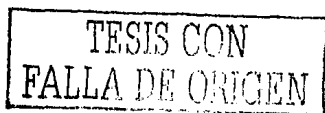
4. Memorandum: si se recomienda, por el alcance de este y porque expresa con claridad los datos.

5. Juntas cada lunes (Coordinaciones de medios): Son altamente efectivas, pero deberían hacerse de todo el Consejo, no sólo cuando se requiere, esto por que sería un medio de comunicación altamente efectivo, donde todos los actores de la organización pueden saber para dónde va el Consejo.

Como producto externo se recomienda difundir en las campañas que produce el Consejo, el sello de ISO 9001:2000 para trabajar más la imagen corporativa hacia el exterior, esto consta tan sólo de anexas el logotipo a los comerciales en una edición, a los impresos, y a los radios. Esto además de ayudar a darle un mayor reconocimiento al Consejo, también le da un valor a todos los que lo integran, porque son empleados certificados.

Es importante mencionar que esta propuesta se presenta con un nivel aspiracional, no se plantea como un sueño que jamás pasará, se plantea ya que aspira llegar a ello.

Hay que intervenir a la organización a cada momento porque siempre esta cambiando porque hay personas que la forman y cambian y no sólo eso, las condiciones ambientales también son drásticas y sumamente cambiantes, por ello, es de gran relevancia que la organización continúe observando su alrededor para adaptarse a él. La organización es una conversación con sus miembros al interior y con su medio al exterior, para conocer lo que desean de ella, lo esperado. En cuanto a la adaptabilidad al entorno, el mejor camino es el uso de la comunicación que aunque es pautada por el organigrama, se debe conversar sin condiciones de principio, entre iguales y simétrica (Serrano,2001:59), es decir, se apela a la



armonía, al equilibrio en la comunicación de la organización, ya que como mencionamos, es la vía para la innovación.

Evaluar permanentemente rediseñar, reformular las propuestas, porque se tiene que evaluar constantemente y por lo tanto debe modificarse regularmente la organización, esto debe ser parte de la estructura de cualquier organización, debe ser un programa de acción permanentemente, en otras palabras, la organización debe innovar para conservar y conservar para innovar, esta relación es porque si una organización innova todo el tiempo, tiende a desaparecer.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

Las organizaciones en México no han cambiado mucho en los últimos años, son monstruos que en su mayoría funcionan como si la gente no fuera humana, bajo las influencias de la economía, la política, la sociedad, etc. La presente investigación nos hizo pensar a la organización de la manera contraria, se trató de concebirla como un espacio común donde exista un lugar para encontrar los anhelos individuales y colectivos.

Bajo esta perspectiva, se detectó a la organización estudiada inmersa en los constantes cambios que vive el país en todos los ámbitos, y ante la necesidad de adaptación a ellos, tales como la competitividad, la productividad, estar a la vanguardia tecnológica, la eficiencia, sólo por mencionar algunos, se pierden de vista distintos factores al interior de la organización tales como el factor humano, la comunicación, la información, etc.

Por lo anterior, investigar al Consejo de la Comunicación, A.C., desde la perspectiva de su entorno, su estructura formal, su funcionamiento y la incidencia de los actores en los procesos, la comunicación y la importancia de la información, así como la cultura de la organización estudiada, es una oportunidad para conocer el contexto de una de las organizaciones con más tradición en México en cuanto a campañas sociales se refiere.

Consecuencia del estudio por varios meses del Consejo de la Comunicación, se concluye que es una organización que conoce su entorno y trata de adaptarse a él, en parte como consecuencia de su alta dependencia de empresas de primer nivel como Grupo Modelo, Grupo Carso, Cervecería Cuauhtemoc Moctezuma, Daimler Chrysler, La Costeña, Procter & Gamble-México, Coca Cola, por mencionar algunos. Es una organización que desde su creación, hace 43 años, ha cumplido con su razón de ser, brindar a la sociedad por medio de campañas de comunicación sociales, un mensaje educativo, reflexivo para fortalecer valores y cambiar actitudes a favor de la convivencia social y ese es el reconocimiento y credibilidad, es decir, la imagen que se refleja hacia fuera de la organización.

Por todo lo anterior es una organización que se esfuerza por crecer a nivel tecnológico, humano, estructural, político, etc., es por ello que en menos de un año obtuvo su

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

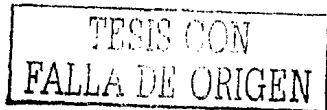
cambio de nombre, nuevas instalaciones, la norma de calidad, recursos tecnológicos y humanos; sin embargo por su alta necesidad de formalización en todos sus niveles dejó de lado las necesidades de los actores que forman parte de la organización.

Y es que no sólo las necesidades de los actores se dejaron de lado, sino también sus puntos de vista, sus sugerencias, sus deseos, con todos estos cambios la organización perdió de vista las necesidades al interior; no se debe perder de vista que los actores son la organización y si éstos detectan, sienten o perciben un problema, éste existe, en este caso, la organización objeto de estudio no se percató que los cambios organizacionales no pueden suceder a prisa, deben ser paulatinamente para que tanto al organización como los actores los asimilen.

Respecto al nivel estructural, la organización se encuentra cimentando, asimilando y readaptando la Norma de Calidad ISO 9001:2000, no ha sido fácil para esta organización implementar esta norma por la larga tradición que tuvo durante 42 años en sus procedimientos, llevarla a cabo o cumplirla, mucho menos; y es que la innovación del Sistema de Gestión de la Calidad en las organizaciones no asegura el éxito o el nivel de productividad buscado, no es una receta con la que se obtenga una organización exitosa, sin embargo cada vez más en México se ven organizaciones con esta norma, buscando la adaptación a la exigencias de la sociedad capitalista y de consumo internacional, y porqué no, del prestigio.

El Consejo se esfuerza por difundir su filosofía, su política de calidad, sus objetivos, al interior de la organización, sin embargo la investigación demostró que no ha sido suficiente este esfuerzo, ya que como ya se mencionó, la Norma de Calidad no ha sido totalmente asimilada y aún existen grandes errores de comunicación y de información.

En lo que concierne al funcionamiento interno del Consejo, nos dimos cuenta de la importancia de una excelente selección del personal y del valor de los actores para los procesos de producción. Y es que la ruta crítica del proceso de producción de las campañas del Consejo de por si se ve afectado por la inherente dependencia de la organización a agencias de publicidad para las ideas, a las casas productoras para la producción, a los medios de comunicación para la difusión y a las empresas para el soporte económico de la organización, aunado a esto, los retrasos provienen esencialmente de quien toma las decisiones al interior, sin embargo, con las técnicas de investigación utilizadas, también se



determinó que las personalidades de los actores involucrados en este proceso, también contribuyen a los retrasos, además de la rigurosidad en tiempos que exige el SGC, es importante mencionar que con todo esto es difícil lograr la tan anhelada calidad en los procesos del Consejo de la Comunicación.

También se reveló que la Norma de Calidad que puso en papel las responsabilidades de los actores, las funciones de cada puesto, los incentivos para cada uno de ellos, el sistema de contratación del personal, el proceso a seguir en cada área y del proceso de producción, etc., escasas veces se cumple, y la razón primordial de este problema es que se redactan los manuales formalmente como se desea que sea el trabajo, no como en realidad se lleva a cabo, es por ello que las divergencias entre el funcionamiento ideal y real son tan grandes.

Por otra parte, en el estudio de la comunicación en el cuarto capítulo, con los resultados de las entrevistas a los actores seleccionados se demostró que las opiniones dentro de una organización son diferentes y también existen las similitudes y ello representa una de las grandes riquezas del Consejo de la Comunicación. A este respecto la comunicación es el medio para compartir a la organización, para llegar a acuerdos. En este cuarto capítulo se destacó la inevitable presencia de la comunicación, de su calidad y de su función mediadora.

Lo que se espera de la comunicación es que dote a los actores de información que les ayude a garantizar su supervivencia, es decir, que le de las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo, que regularmente es en conjunto.

Si en la organización se logran los objetivos propuestos, si sigue un excelente proceso productivo, si se logra una buena comunicación, es decir una integración al interior, todo ello resulta en una buena imagen, producto de la correcta aplicación de la comunicación organizacional. Cosa que escasas ocasiones ocurre en las organizaciones mexicanas, ya que se suele contratar en primer instancia a empresas dedicadas a trabajar la imagen de la organización, después se trabaja en la el producto que ofrecen y al final se interesan por la comunicación. Es por ello que en esta investigación se apela al reconocimiento, al cuestionamiento de qué tipo de comunicación se tiene al interior de las organizaciones, el

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

primer paso es el reconocimiento de las debilidades que se sufren, el siguiente paso es la intervención.

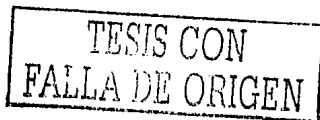
Una de las principales coincidencias entre dos de los tres actores que fueron entrevistados es la falta de información para desarrollar su trabajo, además de un fuerte descontento con los retrasos que estos asumían provenían de los cuellos de botella que se desarrollaban de la Dirección General de la organización; y es que este líder, como muchos desean delegar, pero mantener el control, en otras palabras no delegar. Este estudio reveló la importancia de delegar tantos asuntos importantes como se pueda, ello agranda a la gente, no es tan difícil confiar en las capacidades de los profesionistas que se contratan.

Otra importante coincidencia que dio pie a una parte importante de la estrategia de intervención que se presentó en el capítulo cinco, fue que estos mismos actores coincidieron en que lo que menos existía en el Consejo de la Comunicación era paradójicamente, comunicación interna, pero del otro lado de la moneda, la Dirección de la organización percibía una importante mejora con la implementación de la norma de calidad, incluyendo una mejor comunicación al interior.

El trasfondo de todo esto es la forma en que se observa a la organización desde distintos puntos, es decir, los directivos, los líderes formales en las organizaciones perciben escasas veces los problemas a los que enfrentan los empleados, pocas veces detectan las debilidades de las organizaciones que dirigen, y cuando son informados de ello, les parece un diagnóstico errado; un buen dirigente escuchará las debilidades de su organización, uno débil aceptará las adulaciones.

Los diagnósticos de cuatro capítulos donde se abordó al Consejo de la Comunicación, nos dieron las herramientas para elaborar un plan de Intervención Comunicativa con la intención de contrarrestar las debilidades y las amenazas de la organización estudiada, aprovechando claro, sus fortalezas y oportunidades. De esta manera se pretende que la organización sea un lugar mejor para todos sus integrantes y responda a las exigencias de la globalización en la que estamos inmersos.

Con toda humildad se pretende que esta investigación colabore al interés y desarrollo de la comunicación organizacional en México, ya que se pretendió mostrar por medio del



estudio del Consejo de la Comunicación la importancia de conocer a las organizaciones que son tan complicadas como quienes las habitan, los hombres.

Cabe destacar la importancia de la opción de titulación de un Seminario de Comunicación, Organización y Cultura que aporta los conocimientos y reflexiones acerca de las organizaciones, todo bajo planteamientos teóricos-metodológicos indispensables para un trabajo de investigación de esta naturaleza y que gracias a esta opción de titulación la UNAM, más específicamente, la Enep Acatlán es un semillero de estudios de organizaciones mexicanas para el desarrollo de la comunicación organizacional.

Las organizaciones poco a poco se darán cuenta de la trascendencia de la comunicación y la información al interior, se darán cuenta que el esfuerzo continuo en hacer de la comunicación un hábito, tendrá en un futuro muy cercano grandes frutos, como productividad, eficiencia, calidad, buenas relaciones interpersonales, complicidad, compromiso, cultura, etc., en pocas palabras una organización exitosa.

Finalmente, se espera que esta investigación sirva no sólo a la investigación en comunicación organizacional como ya se mencionó, sino al Consejo de la Comunicación, que como organización única en su género en México y con sus 43 años de vida pueda continuar con su servicio social, pero aplicado desde su interior para quienes conforman el Consejo y para quienes se trabaja: la sociedad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFÍA

Abravanel, Allaire, et. al.

Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos

Legis Editores

Bogotá, 1992

Arellano, Enrique C.

La estrategia de comunicación como principio de Integración/Interacción dentro de las organizaciones

Razón y palabra (revista Electrónica)

Disponible en <http://www.razonypalabra.org.mx>

Suplemento especial, Año 3, enero-marzo, 1998

Arias Galicia, Fernando

Introducción a las técnicas de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento

3ra. Ed.

Ed. Trillas

México, 1986

Avila Guzmán, Xavier I.

De la Cibernética a la organización comunicante

Número 1, Volumen 1, Año 1

México, 1997

Bell, Daniel

La caída de las grandes empresas

México, 1993

Consejo de la Comunicación, A.C.

Decálogo de Valores (Documento sin publicar)

México, 2002

Consejo de la Comunicación, A.C.

Informe anual (Documento sin publicar)

México, 2001

Consejo de la Comunicación

Reporte Inversión de Medios (Documento sin publicar)

México, 2001

Crozier y Friedberg

El actor y el Sistema

Alianza Editorial Mexicana

México, 1990

D'Aprix

La comunicación, clave de la productividad

Limusa

México, 1992

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Fernández Collado, Carlos
La comunicación en las organizaciones
Ed. Trillas
México, 1999

Galindo Cáceres, S. (Compilación)
Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación
Pearson Wesley
Mexico, 1989

Huse, Edgar F, et. al.
El comportamiento humano en la organización
Ed. Sitesa
México, 1980

Johansen, B. Oscar
La comunicación y la conducta organizacional
Ed. Diana
México, 1974

Lilienfeld, Robert
Teoría de Sistemas
Ed. Trillas
México, 1991

Martín Serrano Manuel, et. al.
Teoría de la Comunicación I
Epistemología y Análisis de la Referencia
Edit. UNAM Acatlán, 1991.

Mayntz, Renate
"Sociología de la organización"
Trad. José Díaz García
Ed. Alianza Universidad
1ª ed., Madrid, 1990

Martínez Emilio
Herramientas Estadísticas Básicas
Versión mimeo
Graficas La Prensa
Junio 1995

Méndez S. José, et al.
Dinámica Social en las Organizaciones
Ed. Mc Graw Hill
México, 1990

Moles Abraham, Rohmer E.
Teoría de los Actos
Modelos de Comportamiento y costo de la acción
Trillas, México 1982

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Moragas de Spá, Miguel
Teorías de la Comunicación
Cuarta edición
Ed. Gustavo Gili, S.A
México, 1990

Morgan, Gareth
"Imágenes de la organización"
Ed. Alfaomega/RA-MA
México, 1991

Olmsted, M. S.
El pequeño grupo
Ed. Paidós
Buenos Aires, 1996

Palma Rojo, Rodolfo
Compromiso con México
Lindero Ediciones, S.A. de C.V.
México, 2002

Pérez Dávila, Jaime
Diversidad y comunicación. Elementos para una planificación global de la comunicación
Documento sin publicar
México, 1998

Pérez Dávila, Jaime
Recursos Culturales de la Organización
Documento sin publicar
México, 1998

Pérez Gómez, Jorge
Los enredos y abismos del liderazgo mexicano: colección realista-mágica de líderes de lagunas organizaciones mexicanas. Acercamientos y balbucesos sobre el poder organizacional.
México, inédito, 2002

Revilla, Mario
Comunicación y Reproducción Innovadora
Tesis de Maestría Inédita
México, 2001

Robbins Stephen
Comunicación organizacional
Prentice Hall, 1996

Ruiz Ocampo, Alejandro
El CNP ante la desarticulación del Estado Social
Tesis de Licenciatura, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM
México, 1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Ruiz Olobuenaga, José Ignacio
Sociología de las organizaciones
Universidad de Deusto
España, 1995

Serrano Rafael, et al.
La organización habitable
Primera edición
México, agosto 2001

Sexton, William
Teorías de la Organización
Ed. Trillas
México, 1994

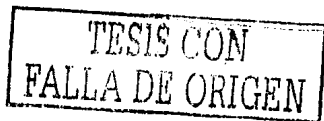
Salaman, Graeme y Thopson, Kenneth
"Control e ideología en las organizaciones"
Trad. Martha Merodio
FCE
México, 1984

Schein, Edgar H.
"Psicología de la organización"
Trad. Víctor e. Cruz Cardona
Ed. Prentice Hall
México, 1982

Taylor, S. Y Bogdan R.
Introducción a los métodos cualitativos de investigación
Ed. Paidós
Barcelona, 1992

Timm, Paul
Management Communication
The finger on the pulse
Capítulo XXII
Prentice Hall, 1986

Ulloa H., Ma. Adriana
La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo
Número 1, Volumen 1, Año1
México, 1997



MANUALES

1.- Consejo de la Comunicación, A.C.

Manual de Procedimientos de Gestión de la Calidad: ISO 9001:2000

México, 2002

2.- .- Esponda Espinosa, Alfredo (En trámite derecho de autor)

"ISO 9000:2000, la nueva familia de normas"

CENCADE

48 p.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 1
Entrevista Coordinador
De Medios Alternos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

256

Anexo 1.

Entrevista Coordinador de Medios Alternos, Consejo de la Comunicación

Como bien sabes, estoy realizando un estudio del Consejo de la Comunicación para titularme..., para esta ocasión el estudio requiere de una entrevista del responsable de los medios alternos, para qué?, bueno, tenemos tres intereses básicos o tópicos: el primero conocerte, tu papel en el Consejo, etc., el segundo es respecto a la comunicación y la información en el Consejo, y por último la organización en sí, tus puntos de vista, es decir, hacia donde va y todo lo que ello implica. -Me parece bien...

¿Cómo llegaste al Consejo?

-Entré como servicio social en enero del 2000, pasaron como 2 meses y medio en el servicio social y entré a la coordinación de medios, medios tradicionales antes era coordinación de medios y captación de recursos, eso fue en el 2000. Cuando terminé mi servicio social entré como presidente Francisco Javier Sánchez Campuzano. El Consejo en ese tiempo desarrollamos una campaña, hablaba de los artistas, los que cantan y todo, y en tres minutos te decía porqué debes de luchar por México. Era una campaña muy cortita, cuando entro este presidente entramos con una de voto, porque estaban las votaciones de la Presidencia, entonces el venía de la presidencia de la CIRT, y fue cuando entré como Coordinador de Medios. Cuando cambia el presidente entra el Ing. Carlos Fernández, nuestro primer trimestre me quedé igual en el mismo puesto, pero después cambió cuando el Consejo Nacional de la Publicidad cambia a Consejo de la Comunicación, y allí ya me cambian a Medios Alternos, por la reestructura que hay en el Consejo.

¿Si querías trabajar en el Consejo?

Siempre he querido ser algo de la publicidad. Yo al Consejo lo veo como un buen encaminador para aprender. Te palpa más a los temas, tienes la oportunidad de ver todo, por lo mismo que somos muy poca gente, te toca ver desde la etapa desde contenidos, cómo va a ser la campaña, hasta la producción, la difusión, la evaluación y hasta cómo se percibió la campaña. Estas metido en todos esos temas, y es muy difícil estar en una agencia de publicidad, por lo regular es atención a cliente o tráfico, y nunca te das cuenta de todo lo que sucede no?, yo realmente desde que entré lo veo así como un encaminador hacia la publicidad.



¿Estás aquí porqué te llama la atención la publicidad o la comunicación social?

A mi me llama la atención la publicidad social, que es comunicación social, publicidad social, y mercadotecnia social, eso es lo que me encanta. Sobre todo que me he dado cuenta que casi no hay gente experta en esos temas, o sea por lo regular hay gente que participa en el Consejo y que saben mucho de publicidad pero de temas sociales no hay y aquí pues empezamos a sufrir desde pues cuando empezamos las campañas, te das cuenta de los estudios que llegan, de la gente, si es muy diferente tener una campaña comercial a una social no?. Sobre todo, para empezar, desde dinero, y eso es otra perspectiva que te da, cuando trabajas con gente de agencia, pues creen que es igual no?, creen que tienes la lana, y es muy diferente. Pues este, es otra área, y casi no hay gente, bueno yo al menos, no he conocido gente en publicidad social, solamente las hace como teletón, un kilo de ayuda y todos esos.

¿La comunicación social congenia con tu filosofía personal?

A mi lo que..., primero quise estudiar economía, me gustaba mucho lo de la política y eso, ya después no pude estudiar economía, me cambié a mercadotecnia, siempre me ha gustado lo de la sociedad y todo eso, me gusta mucho la publicidad. Pero pues la publicidad comercial, allí si está grueso no?, allí sabes mucho o no. En toda el área comercial es muy difícil, ya hay mucha gente experta, necesitas muchas recomendaciones, yo sentí que entrar a algún tema nuevo como es la comunicación social te brinda primero más oportunidad porque es un tema nuevo, segundo pues el Consejo si no es la más grande asociación que hace campañas sociales, es la segunda o tercera. Entonces yo creo que para aprender es muy bueno, porque a eso me quiero dedicar. No hay gente que se dedica a esto, la gente comercial quiere hacer publicidad social y no, o sea no se puede, yo es como lo veo no?, y me he dado cuenta porque pues nos acercamos con agencias internacionales y te das cuenta desde allí que no tienen ni conocimiento no tienen lo mismo que el área comercial. Todas las campañas, ya ves que ahora está de moda, Lala tiene su campaña comercial y tiene la social, Televisa tiene la comercial y la social. Cada vez se está abriendo más el área social y realmente si hay estudios sobre la gente te dice yo compro los productos que si dan algo a la sociedad, como danone. Pero a quién pondría? Están poniendo a gente comercial, no puedes poner gente comercial, tiene que ser gente que sepa de lo social. Y por lo regular ponen a algún, no por decir historiador, pero ponen a un psicólogo. Zapatero a sus zapatos. Yo creo que es un camino muy grande, se está abriendo paso.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿Qué logros te ha dejado el Consejo?

Primero, en conocimiento creo que voy muy bien, cuando voy a las agencias trato de compararme, trato de verme cómo puedo ser yo allí. No me creo gente experta en producción, sé poquito, y allí tienen una gente que es de producción y te das cuenta que la gente de producción de allí no tiene los conocimientos básicos. Y ella está como directora, no puede ser.. y menos de comercial porque te están pagando lana, acá la podría regar porque es social y es allí donde empiezas a ver si estoy bien o estoy mal. Cuando te empiezas a acercar con gente que tiene experiencia te empiezas a dar cuenta de que lo comparas, pero casi siempre cuando conozco una gente trato de compararme y ver si estoy más o menos en los conocimientos básicos. Si son básicos para complementar esa junta y todo eso, mira me he topado mucho cuando vamos a presentar los medios alternos, la gente de mercadotecnia, los directores sobre todo, dicen qué gano y es cuándo te das cuenta: estás loco, eso no se pregunta, son campañas sociales. Es que qué gano y qué gano, no te voy a decir que vas a ganar cien mil pesos, pero sí vas a ganar una imagen muy buena, esa es la diferencia que te da en la perspectiva que tu tienes, ya estoy más enfocado a lo social por eso me da coraje.

¿Cuáles son tus responsabilidades aquí en el Consejo?

Básicamente estoy conectado con medios alternos, más allá de los anuncios es decir sacar la campaña a la calle. Pero dentro de esas tengo varias labores no?, llevo parte de la etapa de producción, llevo de difusión, y evaluación también llevo una parte, pero también participo en otras áreas. Como somos muy chiquitos, realmente tenemos muchos otros trabajos, otras tareas que nos encargan no?.

¿Cuál es la que más disfrutas?

La que más disfruto es Medios Alternos. Primero porque conoces gente de alto nivel, segundo te das cuenta de cómo está las empresas en México, y tercero te das cuenta si vas bien, si te trabas al hablar, si vas con tal persona y te están sudando las manos, te empiezas a controlar más, yo antes me atoraba mucho al hablar y ahora me controla más. Ya me siento más seguro.



¿Qué piensas de la organización del Consejo?

Primero creo que somos, está mal orientada, porque el objetivo del Consejo es hacer campañas sociales, es su misión y su visión y desde el punto de vista organizacional no se ha encaminado hacia esa área. Siendo que es su misión y su visión. Nosotros hacemos campañas y el área de campaña está casi igual que las otras áreas. Realmente yo así lo veo, yo creo que si a lo que te dedicas es el área fundamental de lo que debes de hacer y es por eso que como no respetan mucho el puesto en cuanto a tareas, de repente tu estás en producción y pues hoy tienes que ayudar para el disco para el concierto. Se supone que los puestos del Consejo son coordinadores de esfuerzos, pero ya en el trabajo tu debes de hacerlo, es lo que te quita tiempo, descuidas tu área, y cada vez son más los proyectos que tare el Consejo.

¿Hay problemas de estructura?

La estructura está mal definida. No importa que seamos una A.C. o una comercializadora o lo que sea, o una agencia, tienes que tener tu área fundamental.

¿Crees que esa imagen se refleja al exterior?

Yo siento que los del exterior primero nos ven como no tanto desorganizados, pero si nos ven con falta de comunicación porque de repente si yo voy con la agencia porque yo soy campaña y voy a una junta, normalmente va el de operación ya no va el de campaña se pierde esa comunicación y es lo que siento que entiende la gente, no hay una comunicación interna básica. Falta cierta comunicación. Tenemos una estructura nueva creo que está diseñada para empresa, no para una A.C. Es muy diferente una Asociación Civil a una empresa, no se pueden tomar igual, tan solo cuando tu traes a tu contador, pues tu contador necesita ser fuerte, que te sepa explicar recibos deducibles de impuestos, cómo, y cuándo hacerle para cambiarle no?. Es una A.C. casi no hay dinero tienes que ir avanzando conforme vas teniendo éxito ante los logros que alcanzas.

¿Cómo se da la comunicación en el Consejo?

Se da... todos los puntos llegan a la dirección general, sale de la dirección y entra a la dirección general. No se puede decir que hay una toma de decisiones fuerte por parte de las gerencias, lo que pasa es que toda la decisión recae en la dirección general al estar solo una personas pues se hace un cono, entonces si esa persona no está o hay una falla es una complicación loquisima. De repente las tres gerencias básicas del Consejo se quieren juntar y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

no pueden salir porque los tres traen documentos o temas importantes y hay que ver el director a cuál le da la preferencia. Pero yo creo que estamos en la estructura que nos hizo el IPADE se reúnen los requisitos de cada área, pero tienen el punto de vista empresarial y no el punto de vista social y eso es lo que es diferente. Desde las secretarías hasta la dirección no estamos trabajando en una empresa, y yo creo que eso no se ha puesto claro en ese documento, es una Asociación Civil. La gente de afuera se da cuenta que no puedes tomar una decisión sin un gerente sin un coordinador, tiene que llegar a la dirección y de la dirección tiene que otra vez bajar.

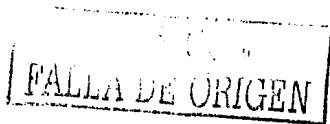
¿Hay una concentración de decisiones?

En el Consejo no hay tanta bronca porque son dos coordinaciones, cada coordinación ve lo que necesita, pero de las gerencias sí, entonces la coordinadora llega y le dice al gerente: necesito esto, el gerente va y le dice a dirección, dirección: ah, que voy a ver, gerencia le avisa al coordinador: ah sí lo puedes hacer, osea ya son pasos saltados no es como tarea básica le tengo que preguntar a uno y luego a otro, y de regreso. Por eso creo que tuvo un gran avance en la gerencia de campaña, porque nos hemos ahorrado muchos pasos, muchos retrasos, pero es también por eso, por la toma de decisiones. La toma de decisiones es básica, si en una junta te dicen te doy un material en tanto, si tu tomas las decisiones y sabes qué puedes gastar, lo puedes tomar ahorita, y un día más puede ser que ya no encuentres a la persona, o ya te encargan con otra, y ya perdiste el contacto, y en un tema social tienes que agarrar la gente en ese momento. El Consejo vende sentimientos, si a ti te gusta la campaña la vas a tomar, hay gente de medios que le dices, "oye ya acabo transición y ellos la van a seguir pasando porque les gustó o les hizo sentir algo, y pues tienes que aprovechar ese momento y pues eso es lo que paso que al no tomar una desoción en el momento la gente se te va porque el Dir. Gral. No esta y tienes que esperar a que el tome la decisión cuando tenga tiempo.

Siempre tenemos un presupuesto, en algunos aspectos estamos como que muy abiertos para el comercial y en otros nos quedamos como que no hay ni lana.

¿Cuál es tu herramienta para poder trabajar?

Hablando sólo de mi área, cuando empieza la campaña, veo como inicia paso por paso y creo que yo podría tomar algunas decisiones de qué me puedo gastar y qué no. Osea puedo decidir si meto espectaculares o publicidad en camiones y no puedo tomar esas decisiones,



porque yo no sé hasta cuánto me puedo gastar y eso esta muy mal porque como no sé a lo mejor me gasto de más; hay dos puntos malos, no se si me estoy gastando lo debido.

¿Consideras que tienes información suficiente para trabajar?

Mira aquí el cono es la dirección general, aquí ni el Gerente toma decisiones y eso y siempre tenemos que decir "espérate no? Porque tengo que consultarlo con mi Director " para empezar se ve mal; y pues ya perdiste tiempo.

¿Cuál sería un flujo de comunicación oportuno o adecuado?

Creo que esta bien de las Gerencias a coordinaciones pero lo ideal sería tener el presupuesto, es decir, tener conocimiento de cuánto te puedes gastar porque no puedes planear una campaña si no sabes cuánto te vas a gastar...si yo sé cuánto dinero voy a tener ser cómo va a ser mi campaña

¿Cómo se dan las relaciones personales?

Creo que el Consejo está muy bien en ese aspecto, de comunicación interna, es más esta sobrepasada, creo..., hay muy buena información pero de gerencias para abajo, de gerencias a dirección no, a una gerente le pides cualquier cosa, pero a la dirección general no es tan fácil. Las relaciones de dirección para abajo si es muy abierta, pero hay que aclarar que hay otras decisiones que no toma la dirección sino el presidente, es un escalón más, entonces algunas decisiones tardan todavía más y no te puedes acercar al Presidente porque no está tan abierto.

¿Esto tiene alguna relación con el proceso de producción?

Pues si no?... , primero el presidente te aprueba la campaña, luego lo ves con el Director, luego con los gerentes, y así..., osea, de coordinaciones hacia abajo estamos muy bien en comunicación, creo que hay personas muy abiertas, la gente que esta ahorita en el Consejo somos gente joven, abiertos, con ganas, y cuando se les pide algo nunca se van a molestar, hay cooperación, creo que eso es bueno, en otras palabras te puedo decir que en un 70% estamos bien en comunicación, pero el otro 30% esta mal y esta arriba, entonces no tiene ningún caso que tenga una buena relación con los Gerentes si arriba no tienes tanta oportunidad no?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿Consideras que tienes las herramientas necesarias para realizar tu trabajo?

No, esa es otra parte bastante difícil, es como te decía desde la estructura estamos mal porque por ejemplo, necesito materiales que sí son caros pero se tarda mucho tiempo en autorizármelos y pues eso es pérdida de tiempo y dinero.

¿Cuál es papel del ISO en el Consejo, entonces?

El ISO fue muy buena opción mas que nada para que quedara una historia del Consejo, pero el cono en el que estamos, mata al ISO, porque todo lo nos marca el ISO lo hacemos ya cuando terminamos las etapas, cuando debería ser al revés, el beneficio es que puedas adelantar pasos, no brincarte pasos, pero como aquí dependemos mucho de otras organizaciones y estas toman la decisión de apoyarte, nosotros nos enteramos hasta después. Yo creo que el ISO internamente llega a estorbar, por ejemplo, la campaña Honestidad que la empezamos por Noviembre, no la tenemos terminada entonces para qué hago lo del ISO, no se sigue. Nada más para ver quién hizo qué y ya, esa no es la función del ISO, pero si no nos funcionan las áreas que están, entonces no lo vamos a poder aprovechar. Yo creo que no era el momento de meterlo creo que fue muy rápido porque apenas cambiamos de nombre, ha habido muchos cambios de personal, yo siento que el ISO debe entrar a una empresa cuando ya hay cierto ritmo de trabajo y entonces es como para asegurarte. El ISO es historiador.

¿Cuál sería tu propuesta para mejorar la comunicación en el Consejo?

Simplemente seguir lo que cada quien hace, si yo ya tengo los comerciates, lo único que falta es que me lo aprueben y ya, y con el ISO paso por paso te lo van aprobando todo se retrasa. Y yo no creo que el Presidente de la Modelo este para el diseño, para la aprobación, para no se, osea, para que tienen a personas en las áreas si no van a estar checando paso por paso, paso por paso, mejor pues que se consigan puros secretarios no?, eso es lo que yo cambiaría o propondría. Y otro es lo de los presupuestos que son fundamentales para cada área, así también nosotros sabemos qué tanta importancia le dan a nuestras áreas no? Y la verdad es que estamos ahorita iniciando a ciegas

¿Consideras que tiene algún costo todo esto?

El costo es en tiempo, en todo se pierde tiempo, porque desde el Presidente es una persona muy ocupada y me parece que nosotros le quitamos tiempo a el como por ejemplo en



aprobaciones de comerciales, etc, él debería sólo verlo al final y ya, eso es lo que yo considero. Otro costo es el dinero, se tira mucho dinero. También considero que el costo es para las personas que trabajamos aquí porque sabemos que se esta haciendo mal algo

¿Consideras que es un sentimiento generalizado?

Si porque siento que a la mayoría nos hace falta información por parte de arriba, si algo sale mal de nadie es la culpa más que de los de aquí. Entonces la gente comienza a ya no creer en nosotros. Y es que las cosas no pueden ser nada más porque a alguien se le ocurrió, las cosas aquí en el Consejo siento que son como a lo imaginario: "yo creo que estaría bien que fueran 3 comerciales de tele", "yo creo que esta bien una cuota de 100 mil", no, no es así, no es "yo creo", las cosas son por lago, a mi dime un porqué justificado no?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del consejo?

Las fortalezas son las relaciones publicas porque llegamos con lo medios y nos pautan, y eso me gusta mucho del consejo que tratas con los grandes directores, presidentes, gerentes, etc., y nos da poder, además aprendemos mucho de eso, y debilidades que no hay mucho dinero y algunas áreas crecen demasiado y otras no, no hemos crecido a la par. También falta experiencia en algunas personas del Consejo, pero eso no es tan malo, porque hay mucha gente con ganas y eso es muy importante, les pides algo y te lo dan. Ese es uno de mis pleitos con la dirección, yo le puedo enseñar a quien sea pero me mejor agarras a alguien con más experiencia y no la riegan, no tenemos lana para esos errores.

¿Cómo definirías a una organización indeseable?

Sería una organización donde no te dejan desarrollarte como ser humano, donde haya problemas y nivel interno

¿Cómo ves al Consejo en un futuro?

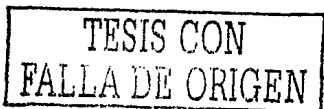
Yo tengo miedo que el Consejo vaya a tronar, porque no se puede crecer tanto, porque no vamos a dar el ancho para tanta campaña que se viene, no hay personal, no hay un plan de trabajo a corto plazo, y no podemos opinar porque no se da la oportunidad y con todo lo que se viene el consejo va a retroceder. Veo al consejo en una etapa de crisis laboral. Veo al consejo posicionado hacia fuera con una buena imagen, pero con muchos problema internamente, porque vamos a lo grande y no se puede es todo poco a poco, y es que está mal la planeación que hizo el IPADE, de los puestos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Y es que todas la áreas tenemos que crecer a la par, porque si no va a llegar el momento en que se nos van a salir de las manos la campaña. Es mejor vender poquito pero seguro , no mucho y que se te salga de las manos y quiebres...

-Bueno eso sería todo Erwin, te agradezco mucho tu tiempo...

-A ti, por tomarme en cuenta....



ANEXO 2

Entrevista Coordinador de Medios Tradicionales

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Anexo 2.

Entrevista Coordinador de Campaña, Consejo de la Comunicación

Como sabe, estoy realizando un estudio del Consejo de la Comunicación para titularme..., para esta ocasión el estudio requiere de una entrevista del responsable de los medios tradicionales, en esta entrevista tenemos tres intereses básicos o tópicos: el primero conocerte, tu papel en el Consejo, etc., el segundo es respecto a la comunicación y la información en el Consejo, y por último la organización en sí, tus puntos de vista, es decir, hacia donde va y todo lo que ello implica.

-bueno empezamos...

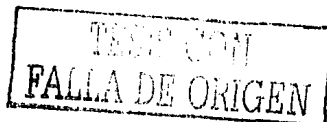
¿Cómo llegaste al Consejo? ¿Cuál es tu trayectoria?

Yo tengo 30 años trabajando, inicialmente empecé como asistente de Directores Generales, después en el 80 fui a bancos y empecé en el área de publicidad y de ahí mi trayectoria de 80 a la fecha ha sido contratación de medios, llevar la parte de presupuesto publicitario, después me fui a agencias de publicidad, en el 92 donde inicié también carrera de medios, tráfico y ventas y al Consejo me invito a trabajar Sylvia Sánchez Alcantara para llevar la coordinación de campañas.

¿Que te pareció haber entrado al consejo?

Realmente yo no conocía el consejo ni sabía que hacía cuando yo llegue me invito Sylvia y me dijo – vas hacer lo que siempre te ha gustado hacer, llevar medios, establecer una coordinación padre, pero mi sorpresa fue que al llegar ahí los medios no se contrataban con presupuesto pagados, era conseguir espacios donados. Y a mí al principio se me hacia difícil, decia! – quién ta va a regalar un espacio sabiendo las tarifas que tienen en televisión, en radio, prensa, así como imposible, pero poco a poco cuando me fui metiendo al área fuimos haciendo un plan de trabajo de ver cuales eran los medios y los grupos más fuertes para ir tocando puertas en sus medios e ir haciendo la lucha.

267



La verdad no me fue nada difícil porque como el consejo se ha dedicado hacer campañas en beneficio social hay mucha gente que esta muy interesada en cambiar una actitud de todo nosotros.

¿ Osea que congeniaste con los objetivos del consejo?

Sí, me gusto empecé a ver campañas pasadas y mas o menos lo que había hecho y me gusta ese trabajo.

¿ Tu filosofia personal si tiene que ver con el consejo?

Definitivamente, el estar ahí en el consejo y saber que hay gente que se involucra en apoyar y se suma a esfuerzos por cambiar actitudes y creencias ya de todos nosotros que se ha perdido, eso es padrisimo, ver como la gente se va sumando y que si logras hacer algo no? Y es algo padre porque normalmente has trabajado en iniciativa privada donde no hay un objetivo de labor social no! Si no es negocio de ventas y demás, y acá es algo muy diferente que tocas todos los medios juntos y es algo padrisimo porque a mí también me a servido mucho de experiencia.

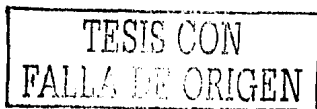
¿ Estabas de acuerdo como llevas el trabajo ahí y la organización del consejo?

Quito mi punto de vista del Director General.

Yo creo que la organización es buena pero definitivamente a veces la cabeza que lo mueve también tiene que ver mucho, porque si nosotros tuviéramos otra cabeza y en lugar del de un Director General como el que tenemos, que tuviéramos una cabeza como el presidente que tenemos, las cosas serían muy diferente, tanto en lo personal como para todo, porque a veces yo siento que mi trabajo y yo como persona pudiera dar mucho más pero me siento a veces frenada, que no puedo hacer muchas cosas porque la única persona que decide es la cabeza.

¿ Pero tu responsabilidad en cuanto a tu trabajo coordinando te parecen correctas, por, què?

Si, porque cuando entre yo había ciertas funciones que llevaba la coordinación y obviamente no estoy cumpliendo funciones de una coordinación si no también como una gerencia y que a veces como se fueron dando las cosas que se fue sumando mucha gente a al difusión de la campaña a veces si era ya imposible que una sola persona pueda llevar toda esa carga de trabajo. Como que se debe valorar mas a cada puesto y cada área el volumen que manejas



y no porque no tengas la capacidad si no porque a veces falta tiempo para poder cubrir todo esos medios para hacerlo como evidencia.

¿ Y en que piensas de la estructura...?

En la estructura, cuando una persona no ha trabajado en la publicidad, no tiene ni la más remota idea de lo que se mueve en una agencia por así compararlo, porque finalmente nosotros hacemos campañas de publicidad, que nos apoyamos en agencias que desarrollan toda la parte creativa, toda al parte de diseño pero hay muchos pasos que lleva una agencia como es la producción que nosotros tenemos que hacerla también, darle todo el seguimiento de difusión, cuantificar evaluarla todo eso debe tener una superestructura aunque estés manejando una sola campaña no es suficiente para que una coordinadora de medios o de campañas lo pueda llevar porque no están manejando un solo medio, estas ,manejando todos los medios a nivel nacional.

Si quieres tener un super control, necesitas tener otras manos que te ayuden.

¿ Tenías la herramientas de trabajo adecuadas para trabajar?

No tenía las herramientas necesarias yo siempre he sido una persona que no me gusta quedarme con los brazos cruzados de defender algo, que si tengo algo lo voy hacer, busco la salida para lograr que salga el trabajo, pero me costo mucho trabajo a veces lograr el que saliera un material una campaña, por falta de herramientas de trabajo, si tu tienes la herramientas de trabajo yo creo que tienes una buena reestructuración el trabajo fluye y ya te cuida para todo el mundo.

¿ Que es lo que a ti te faltaba específicamente?

Ahorita al final no me han faltado muchas cosas porque con tanta insistencia que pedí gente, de pedir equipo, que a lo mejor no lo tuve al 100 % el equipo de trabajo, pero sí fue disminuyendo esta anomalías, la gente que me esta apoyando es una gente muy eficiente y muy entregada, con eso pudimos lograr muchísimas cosas.

¿Y tu crees que esto que has logrado en la campaña si se releja hacia fuera?

Totalmente yo creo que ahorita lo que fue de enero a octubre se vio una buena difusión de la campaña pero de octubre a diciembre fue cuando yo note que la gente se sumo mas todavia al esfuerzo de la campaña y bueno ahorita que te puedo decir, ahora ya por donde quiera yo



veo comerciales y si de revista teníamos como 15 ahorita llevamos como 50, es un gran adelanto, es un esfuerzo de lucha, de picar piedra, eso a mi me llena de satisfacción ver que si puedo y logro hacer muchas cosa para el consejo.

¿ Y hacia dentro que lograste..osea esa es la imagen que te da, pero ya dentro del consejo, tu como entiendes la relación que se da entre jerarquías, en cuanto a director general, gerencias, coordinaciones, tu crees que hay buena comunicación entre cada uno?

No, no hay buena comunicación , porque aunque se trato de tener unas juntas, para mas o menos enterarnos que estaba haciendo cada área, como que nunca hubo esa comunicación clara siempre nos enterábamos por terceras personas lo que estaba sucediendo, osea tu jefe nunca te comunico, esta pasando esto, vamos hacer esto, ya te lo comunicaban cuando tu ya te habías enterado por otra persona, yo creo que aquí si es muy importante tener comunicación general no nada mas con ciertas personas que le simpaticen al señor osea debe ser general, yo siempre he dicho todos somos un equipo de trabajo no i importa la jerarquía que tengas, si eres gerente si eres el coordinador o el que limpia el piso, todo somos un eslabón muy importante para la empresa o para el consejo, todo ponemos nuestro granito de arena para que crezca y si no hay esa unión, pues cada quien jala por su lado.

¿ Cómo debe ser la comunicación en el Consejo

Lo ideal es que el director tenga comunicación con jerarquías, pero no nada más es su límite ahí osea debe tener comunicación con toda su gente, porque finalmente trabaja con toda la gente, y si el no conoce el trabajo que hace todos esta mal

¿ Cómo crees que se solucionaría este problema?

Mi punto de vista personal ha sido siempre que nuestro director general no tiene la mas remota idea de lo que son las campañas de publicidad, yo creo que para que tu te involucres en eso, necesitas conocerlo, saberlo para que tu puedas mandar , dirigir y hacer, necesitaría tener una...no importa que tenga una super infraestructura sino tiene las persona idóneas para cada puesto, osea porque estar una persona que tiene experiencia en campañas de publicidad, en operaciones cuando no sabes nada de operaciones, nada mas te contrato por que te necesito ahí , no!..osea se tiene que buscar para cada puesto la persona idónea, con la experiencia y las características que tiene ese puesto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿ Qué no lo hay?

No lo hay

¿ Cómo es el flujo de información que existe en el consejo

De gerencias no te puedo decir porque realmente hay dos gerencia únicamente que es la de promoción y la de operación, la gerencia de campañas nunca existió y finalmente yo era la que llevaba esa parte, cuando a el le convenía yo ten, esa parte como gerencia en la parte de diseño convocatorias y demás, pero no era un desarrollo como gerencia, era apoyo para cubrir esto y demás, pero yo siento que entre gerencias, no hay ni esa comunicación de que la gerencia de operación diga que yo llevo esto de mis funciones y mis metas de este año echo esto, esto, de la gerencia de promoción mi meta era esta, llevo tanto, no lo hay -...

¿ Y entre coordinaciones?

Mi coordinación n puede competir con ninguna porque osea la coordinación de relaciones publicas trabaja muy diferente a lo que yo hago, yo si como coordinación de medios y la coordinación de medios alternos, pues si teníamos metas para cubrir, nosotros teníamos que llegar a equis cantidad de difusión, así se nos exigió....

¿ Osea tu si percibes en esta dos coordinaciones buena comunicación?

Se planea y se dice va haber una campaña, cuando yo llegue la consejo, tenían las campaña de líneas y bebes y habían logrado 250 millones en el 2001 entonces a mi me habían dicho que tenia que rebasar esa cantidad, pero nunca me habían fijado un monto, la primer semestre del 2002 nosotros rebasamos esa cantidad de difusión y entonces fue cuando se nos puso de llegar a una meta nada mas en medios tradicionales a 480 millones y ahora para este año se esta pidiendo 720 millones yo sola.

¿ Como percibes las relaciones personales en el consejo?

Yo siento que la gran mayoría de que somos pocos, la gente de base en nomina en el consejo somos pocos, yo creo que la gran mayoría en comunicación personal y todo nos llevamos bien, este que si hay discriminaciones por parte de otras personas que buscan el nivel de tener nada mas comunicación con los de arriba y no con los de abajo, pero a excepción de dos personas, siento que la mayoría de las personas nos llevamos bien, personal hay una comunicación buena de apoyo y demás no?



¿ Y como percibes este tipo de relaciones con el proceso de producción?

Pues yo lo atribuyo nuevamente a la cabeza, porque finalmente a nosotros no nos dejan tomar decisiones, las decisiones los toman los de arriba, la campaña fue aprobada desde diciembre y nos retrazaron mucho en la producción primero porque pidieron vacaciones de diciembre, después teníamos que tener la casa productora y luego como se tienen que conseguir la mayoría de los materiales donados había que ver que materiales se podían conseguir para que el consejo no los pagaba y por eso se fue retrasando la producción, gran parte porque la agencia de publicidad tenía en ese momento muchísimo trabajo también nos desfaso un par de semanas, pero finalmente cuando se hizo el compromiso de CIRT de nuestro presidente del consejo, que dijo yo tengo que estar para tal fecha y tal fecha tiene que estar fue cuando se logro sacarlo

¿ Ese retraso dependían mas de que no se pueden tomar decisiones o de que la dependencia del consejo hacia otras organizaciones?

En las dos, en las dos.

¿ Cuales son los errores y los aciertos que tu le ves al consejo?

No non esta bien distribuido, osea le veo muchos errores porque el consejo no tiene un área especifica para producción ni siquiera tiene a la persona idónea para hacer producción, entonces aquí también esas decisiones de que tuvimos retraso para salir en cuanto a materiales fue porque volvemos a lo mismo había que conseguir casas para hacer volumen para que no te cobraran porque las empresas que estuvieron trabajando con nosotros anteriormente nos dijeron que este año ya no nos iban a apoyar, entonces se tuvo que rehacer nuevamente relación, esas cosas ya las tenían que haber previsto, porque la persona que tiene que llevar producción ya lo sabe, ya sabe que tiene que hacer, y aquí lo retomaron de último momento, pues ahora a ti te toca la producción, pero es una persona que tiene la experiencia que esta aprendiendo y tiene la voluntad de hacer las cosas y que finalmente logro como un pequeño desfasamiento si quieres pero a al que afecto fue a mi, porque yo tenia que haber salido en una fecha y no salí, entonces nosotros nos vimos presionado para entregar material y empezar a machetear a todo mundo, afortunadamente los medios ya nos conocen y la verdad nos respondieron muy bien.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿ El otro lado que no se le permite tomar decisiones?

Así es, si yo supiera que tenemos equis presupuesto para gastarnos en volumen durante el año igual y lo hubiéramos podido pagar y tenemos un ejemplo, que es televisión tabasqueña pide un material especial que es dv cam, y por no tener dinero para....dinero lo hay, pero por no tener la autorización no pudimos salir con el teaser en ese canal y nos hablaban y nos hablaban que querían el material, esas cositas se deben de medir que tan importante es pagar 1200 pesos, cuando vas a tener hasta una difusión de 30 millones, osea no se va a comparar con nada y eso es lo que no valoran, nada ma's valoran hay voy a gastar 1000 pesos, pero no están viendo que me va a dejar eso, osea yo estoy invirtiendo en ese material y que beneficio voy a tener.

¿ Entonces lo ideal para las coordinaciones de campaña es que les asignen un presupuesto?

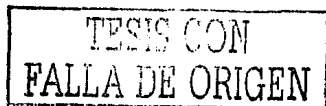
Claro porque no todo puede ser regalado, digamos no por la difusión, porque la difusión te puede costar mucho mas , puedes tener un presupuesto para mandar hacer tu volumen, para mandar hacerte espectaculares, posters tu puedes negociar con esas empresas, esos proveedores y puedes conseguir costos muy bajos, osea a lo mejor no te los regalan, pero en lugar de pagarles el 100 % les pagas el 50%.

¿ Crees que son adecuadas las personas que están en el consejo?

Te repito hay en algunos puestos que no, por ejemplo que hace una gerente de campañas en una gerencia de operaciones, no!, osea si tu experiencia es campañas explótala en campaña.

¿ Cuáles es el costo que toda esta problemática le causa al consejo?

Pues en costo yo te puedo decir que a lo mejor el consejo desembolsa en liquidar gente porque ya no la quieren y no es porque no funciones, te pongo el ejemplo de Rosy, Rosy era experta en mercadotecnia y nunca fue explotada en mercadotecnia, acaba el tiempo, pus no funcionaste, no funciono porque no fue explotada en mercadotecnia, entonces así como esa, el consejo ha tenido gente con conocimientos pero no ha sido utilizada de acuerdo a su experiencia.



¿ Y los costos en cuanto a dinero?

Mira si se pierde y no en las cuestiones de producción, osea a lo mejor a ti te limitan en no gastes, consíguelo donado, consíguelo esto, y sin embargo me di cuenta que si había un error interno, digamos director general, esa factura de esa fotografía nunca la utilizamos y el por no tener problema la pagaba y mi se me hacia injusto cuando nosotros podíamos pagar otras cosas que realmente valían la pena y que eso no lo valía por tu podías pelearte con el banco de imágenes, no te puedo pagar esa foto, yo nunca la utilice, entonces se aplican criterio demasiados erróneos y sin criterio, el que se llevo un cheque de video omega y que ya no trabaja y ahora para no tener problemas con video omega hay que tenerle que pagar esa factura, osea dices no es posible! Y esas decisiones no las tomamos nosotros las toma la cabeza.

¿ Crees que ese es un sentimiento generalizado?

Todos sabemos que el problema se encuentra en la cabeza, pero nadie nos atrevemos a decir nada, no se porque, será por miedo ohh..no se, pero yo creo que las cosas deberían de ser claras, y decirle mira esta mal, pero desafortunadamente cuando tu te acercas a darle una opinión a esa persona nunca te toma en cuenta no sabe escuchar opiniones, siempre tiene que hacerse sus decisiones y ahí estamos mal, te vuelvo a repetir porque si el fuera una persona que supiera de campañas de publicidad o al menos hubiera conocido lo que es un agente de publicidad, la relación que hay, lo que se hace, tendría otro concepto y a lo mejor podría tomar decisiones más claras y no hacer las cosas así son, así se hacen y se acabo.

¿ Tiene algún otro costo?

Claro, claro, a las personas nos frustra tu trabajo porque por mucho esfuerzo que tu des y pongas y esto o por sacar tus cosas adelante si te trauma psicológicamente, y aparte de todo modos ves como le haces y todo y finalmente no te reconocen tu esfuerzo ni tu trabajo.

¿ Cuáles son las fortalezas y debilidades del consejo?

Yo según con lo que veo y he escuchado el consejo le ha servido esa fuerza hace te hablo de tres años para atrás, habla perdido esa fuerza por lo mismo de que como habla presidentes que estaban entrando cada año y eran presidente hombres grandes ya de edad, no tenían esa mentalidad y a raíz de que se escogió un presidente joven que hizo ese cambio de reestructurar mas fuerte el consejo, de hacer un estudio con el IPADE para ver de que manera...siento que ahorita el consejo esta tomando otra vez fuerza, tan esta tomando fuerza

que casi todos los ojos de gobierno están puestos en nosotros para apoyo, pero nosotros no somos gobierno, nosotros somos.... se puede decir que de iniciativa privada porque esta movida por empresarios y lo que mueve al consejo son los empresarios y están tomando fuerza nuevamente porque creen en lo que el consejo esta haciendo.

¿ Y cuál es la debilidad del consejo?

Yo creo que el consejo decayera si perdieran a lo mejor no la fuerza de apoyo, pero pudiera perderlo son los que se han logrado, solamente que alguien cometiera un fraude y el dinero no vaya a donde deba de ir.

¿ Como podrias definir una organización deseable?

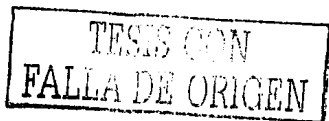
Una organización bien es desde que tu entras ya sabes cuales son la políticas de la empresa cada quien ya tiene estructurado cual es tu función, cual es esto y cual es lo otro, hay en la empresa trabajas por objetivos y resultados y eso objetivos y resultados ya se van volviendo en motivación hacia ti en muchas cosas, yo llevo 30 años trabajando y nunca me había tocado estar en una empresa tan problemática, donde quiera que vayas hay problemas, pues con gente que a lo mejor no congenias o de ese tipo, pero no ha ese grado, yo creo que si una cabeza esta mal, lo demás va a estar igual, asi veria a una organización indeseable y creo que así es el consejo.

¿ Cómo ves al consejo en un futuro?

Lo veo fuerte, grande , no se que pueda pasar cuando se postule nuevo presidente, porque yo creo que para que esto no decaiga, me refiero, en cuanto al apoyo que todas las empresas y medios han dado, necesita también un presidente como el que esta actualmente, que tenga esa fuerza en el medio de la comunicación porque sino tiene esa fuerza a veces se pierde todo ese esfuerzo que se ha hecho de que a lo mejor la gente ya no se suma igual, tendría que ser mas o menos con las mismas características de el..

¿ De qué depende que el consejo siga bien posicionado?

Si, ahorita yo lo note por ejemplo con el Ingeniero Carlos Fernández, el es un super empresario y no hay quien le dijera no, que no lo apoyara, a raíz de que entro Adrian que es muy conocido en los medios de comunicación nadie le dice tampoco que no, entonces si no es alguien de esa fuerza que pudiera entrar nose!!, no tengo la mas remota idea de quien



puede ser. Alguien con menos poder yo creo que a lo mejor si se pierde, a lo mejor no la fuerza del consejo, pero si pierdes la difusión y lo que has logrado, las relaciones.

¿ Cómo ves al ISO?

Fijate que el ISO no es el problema, porque finalmente el ISO lo hicimos nosotros, tu fuiste la que diste las características de tu puesto tus funciones, desafortunadamente quien metió mano para todas esas funciones fue el director general y pues la cosas no operan así, las cosas deben de ser fluidas de acuerdo de que como tu haces tu chamaba, no como a el quisiera que se hicieran, el ISO es una super ayuda porque ahí te establece ya una política de trabajo, que tienes que seguir esos pasos para hacer bien tu chamaba, pero es cuando tu lo haces realmente no como quieren que lo hagas, no se si me explico.

¿ Por eso no se ha podido cumplir?

Exactamente, porque eso del ISO nosotros iniciamos con una serie de descripciones de funciones que se fueron modificando a lo largo del tiempo, en lo que se daba lo de la primera auditoria, porque veían que así no funcionaba, entonces las cosas no son como diga el director general, las cosas, tu vas a plasmar lo que tu haces en un papel, a mí me llega, yo difundo, hago una carta, que me toca hacer después, hablar por teléfono, corroborar que hayan recibido material, que me asignen a una persona, que me den una pauta, y darle ese seguimiento, a como se hacen.

¿Cómo lo ves en un futuro?

Si es un problema se supone que para que tu te certifiques, debes de tener todo como te lo marca en la norma y en tu política de función, sino lo tienes no estas cumpliendo con lo de ISO, si te falta un papel una cosa, ya no estas cumpliendo, yo creo que aquí lo que se debe de hacer en lo del ISO hacerlo de la manera más práctica y sencilla, que para que quien llegue lo entienda, no lo vea tan complicado, porque si se sale de ciertas cosas que tu haces en el día, entonces la manera más práctica es lo que tu haces en el día y que la gente que llegue lo entienda, yo siempre he hecho mi trabajo, archivo y todo, para que el día que no este,, la gente que llegue lo entienda, así me pasaba, si yo no iba, mi jefa no me hablaba a mi casa porque sabía que en la carpeta equis se guardaban los papeles y ya lo entendía, así se deben hacer las cosas.

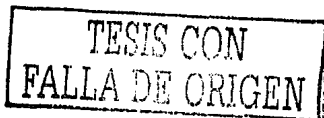
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿ Recomendarías algo al consejo?

Un buen director general y no es por lo que me haya pasado a mí, que me haya corrido, si no hace falta una persona con experiencia en lo que se maneja y sobre todo con calidad humana, porque yo siempre lo juzgue que no es posible que nosotros que estamos trabajando en el consejo y que estamos promoviendo valores no tenga ningún solo valor el que lo dirija, porque no tiene ni la honestidad, no tiene humanidad, no tiene humildad,, osea no puede ser porque tu trabajo es como tu casa, el ejemplo se predica con el ejemplo y si yo tengo un jefe del que pueda aprender cosas buenas eso es maravilloso, pero desafortunadamente no, aquí como que siempre existe lucha de poder y yo creo que aunque no importa los años que yo lleve trabajando siempre he dicho que todos debemos aprender de todos, osea tanto ustedes tuvieron que aprender de mi como yo de ustedes, como jóvenes, como niñas de escuela, y sobre todo esta abierto a las opiniones y a decisiones, pero yo creo que le falta todos los valores le hacen falta para que el pueda manejar el consejo.

Bueno Aliz, agradezco mucho tu tiempo...

- Es un gusto



ANEXO 3

Entrevista Dirección General

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Anexo 3 .

Entrevista Dirección General, Consejo de la Comunicación

La entrevista se realizó al Director General del Consejo de la Comunicación, A.C., el 12 de febrero del 2003 a las 8:00 a.m. en las instalaciones del Consejo de la Comunicación.

Buenos días Licenciado,

buenos días Xóchitl, en qué puedo ayudarte?

Como bien sabe, estoy realizando un estudio organizacional del Consejo de la Comunicación para titularme..., para esta ocasión el estudio requiere de una entrevista del líder de la organización, para qué?, bueno, tenemos tres intereses básicos o tópicos: el primero es respecto a la autoridad de este organismo, es decir, su experiencia, costumbres, responsabilidades en la organización, etc.

El segundo es respecto a la organización en sí, desde el punto de vista de usted, es decir, hacia donde va y todo lo que ello implica, y el tercero es la comunicación en la organización.

-AAA...

-Tengo que hacer la aclaración de que la información obtenida se utilizará exclusivamente para fines académicos...

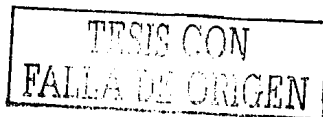
-Me parece perfecto...sólo si te pido que realicen esto lo más pronto que se pueda, ya vez que tenemos algunos problemas con lo comerciales...

Claro que sí Licenciado, pues vamos a comenzar..., primero dígame Qué estudio?

Bueno, yo soy Licenciado en Administración de Empresas y tengo una especialización en Alta Dirección y... ya

¿Cuál es su experiencia en el medio de la publicidad o de la comunicación?

Ok, Llevo trabajando dos años trabajando como director del Consejo de la Comunicación el resto de la experiencia siempre he ocupado puestos de dirección general y básicamente



puesto de dirección del anunciante, como contratando los servicios de las agencias de publicidad o de relaciones públicas y los medios de comunicación.

¿De que manera llegó al Consejo ?

Gracias a una invitación del Ingeniero Carlos Fernández González que fue el presidente del Consejo durante ese período, y fue básicamente por la experiencia que tenía...

De que manera esta experiencia influya directamente en la manera de como dirige el Consejo?

En que sentido?... Si, yo creo que el Consejo necesitaba además de que el presidente del Consejo es la persona clave y líder de todo el proyecto, pero si necesitaba crear una estructura formal con gente, con experiencia en nivel de dirección un poco en publicidad claro, este, en Relaciones Públicas, en desarrollo de eventos, todo lo que es a nivel dirección, para que? para que de alguna manera actualizar consolidar y dar continuidad de lo que esta generando el presidente, porque?, porque la idea es que siempre exista un gran empresario como presidente del Consejo y así un gran empresario que tiene muy poco tiempo, el presidente es una persona clave, debe ser un gran empresario, pero ellos tienen poco tiempo de alguna manera para dedicarle, aunque tenga mucho interés y entusiasmo ganas, sus empresas les absorben mucho tiempo, entonces queremos que la persona, el director debe ser una persona importante con experiencia para poder aterrizar todo lo que se esta generando.

Y... usted como siente como el director del Consejo?...esta a gusto?

Claro, yo creo que es una gran responsabilidad que tienes, desde el punto de vista personal también, a demás como desarrollo profesional he aprendido muchísimo, también lo veo desde el punto de vista como misión de vida, no?, esto es el Consejo se puede ayudar mucho, se puede participar mucho en el desarrollo del país y aquí en el Consejo es una pieza clave para poderlo lograr, finalmente logramos unir esfuerzos con todos los medios, agencias y trabajando por el bienestar de México, se puede lograr un desarrollo importante para el país, entonces eso también te da una satisfacción muy grande y no solo a mi punto de vista profesional.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

entonces se puede decir que el trabajo que desempeña aquí tiene que ver justamente con su filosofía de vida?

100%, si no, no estaría aquí, era lo que te comentaba es más bien como misión de vida, llevo muchos años de experiencia trabajando...en Asociaciones del tercer sector, de la asistencia social, creo que sí debes tener ese amor, ese cariño hacia el prójimo trabajar por el desarrollo, no tanto en el punto de vista asistencial, pero si preocupado por el bienestar o el desarrollo del país y claro el Consejo me da eso.

Aplica esta filosofía al Consejo?,

eso trato... claro, como representante del Consejo, establezco muchas reglas y trato también de difundir algunos de mis valores humanos, que además tiene que ver mucho con la línea que sigue el Consejo, nuestras campañas, ...

Considera que ha logrado transmitir esto aquí?

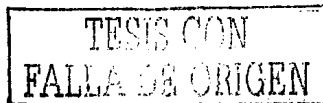
Yo pienso que sí, dado que soy el líder del Consejo...tengo la posibilidad de transmitir mi forma de pensar...

Respecto a ello, qué tipo del líder se considera?

...eee, en que calificación o en que cualidad porque hay líder autoritario hay líder burocrático, mas bien desde que punto quisieras verlo y a demás yo siempre, me interesa muchísimo decirle a la gente la gran responsabilidad.... no, se si te fijas que en todas la reuniones que tenemos siempre hago hincapié, de decirles oye!!! Su trabajo no es únicamente por Consejo, tenemos una gran responsabilidad que es representar a las empresas, pero con el fin de mejorar a México, finalmente, lo que hacemos..., me gustaría es que todos amaran su trabajo, para que!... procurar de esta manera beneficiar a nuestro país. Claro tenemos que generar el desarrollo funcional en todos, tenemos que buscar una buena economía, una buena estabilidad, un buen ambiente de trabajo, pero el factor yo creo importante aquí es buscar el sumar esfuerzos de trabajar por un bien social.

Y desde su punto de vista que imagen proyecta el Consejo, o sea, el trabajo que se realiza aquí si se proyecta?

Si yo creo que sí, la experiencia que yo he tenido, la gente, siempre hacemos mención al Consejo, no solo agradece, si no, le gustaría participar también en el Consejo y siempre hay una inquietud de decir oye! en lo que te pueda ayudar cuenta con nosotros, yo creo que el



Consejo esta haciendo ese trabajo de realmente ser ese interlocutor que toma grandes causas nacionales

Y en ese sentido, cuáles son los retos del Consejo?

eee..., bueno tenemos varios, uno es posicionar y difundir la campaña de Honestidad, si recordamos la campaña Por los Buenos Mexicanos, es una campaña a largo plazo, y ahorita hemos adoptado el tema de Honestidad como el valor principal ahorita debemos posicionarlo dar le mucha fuerza en cuanto a campaña creo que sería nuestro mayor reto, lograr que la suma de esfuerzos de los medios se traduzca en un impacto importante en la sociedad, para dejar de pensar que la deshonestidad es algo normal, mucho de los estudios que estamos viviendo hoy en día de estos aspectos nos dice que la gente en México, muchas de las actitudes deshonestas no las ve como deshonestas.....si no las siente como que es el hábil o el inteligente por haber hecho tal cosa y al contrario yo creo que hemos desvirtuado mucho la imagen de la honestidad, entonces yo creo que el mayor reto es eso, lograr que los Jóvenes cambien su punto de vista o percepción en cuanto a lo que es deshonestidad y se sientan orgullosos de ser honestos.

Ese es el mayor reto, tenemos otros retos uno muy interesante que es, como es el caso de la cruzada o el compromiso del fomento a la Honestidad, para lograr un cambio importante en la sociedad, hay dos factores importantes, uno la educación y eso es vital la gente tiene que empezar a educarse desde el punto de vista civil o en valores no? Pero, ese es un proyecto más a largo plazo tal ves la SEP o universidades pueden irlo logrando poco a poco, pero el Consejo gracias a la fuerza de la comunicación y todos los medios y todos los que interviene en la industria de la comunicación pueden generar un cambio importante en ese factor de la honestidad, el próximo 17 con el Presidente Fox, como tu sabes, vamos a tener una cruzada, para que todos los que participan en la lucha de la comunicación desde el diseñador, hasta el locutor hasta el mismo dueño del medio de comunicación o el anunciante puedan participar en el fomento a la honestidad, entonces de esta manera lograr y podemos lograr cambiar y que la gente que se pregunte mucho más respecto al tema de la honestidad... ese es otro compromiso importante, otro reto, el tercero es.....instituir a la familia, si podemos volver a posicionar la familia como centro de la sociedad, obtendremos una sociedad mucho más integra mucho más fuerte y queremos que el proyecto de instituir a la familia....promoviendo los valores la importancia de la familia, la unidad, la comunicación, pues, a un corto plazo poder realmente lograr llegar a una parte importante a los problemas de sociedad que

estamos viviendo, entonces un tercer reto es ese, un cuarto reto es, desde mi punto de vista económico administrativo, seguir consolidando la economía de la educación y mientras organismos como el Consejo no se profesionalice, no se institucionalice de alguna manera tiene a morir no?, y yo creo que uno de los éxitos que ha tenido el Consejo esa institucionalización que ha sufrido en los últimos años o año y medio.

Parte de esta institucionalización fue la implementación de norma de calidad, Licenciado?

bueno, se tenía un compromiso muy claro, nosotros tenemos el compromiso de representar la voz de la empresas y con este compromiso hacia los medios, hacia las mismas empresas, etc., nosotros necesitábamos también, un sistema que avalara que todo nuestro trabajo lo hacemos de la misma manera siempre, para darle continuidad a nuestras tareas, para ofrecer una calidad en los resultados de nuestras campañas, en nuestra forma de operar no?, y bueno, el Sistema de Gestión de la Calidad es una herramienta clave para ayudar a poder estandarizar los procesos para nuestra calidad, un factor importante generar una cultura de mejora continuamente, mejorar continuamente nuestro trabajo simplificándolo, y eso es algo importantísimo...

Considera que tiene alguna desventaja?

No, no creo al contrario, desde que lo hemos empezado a implementar nos hemos ahorrado a demás de dinero, mucho tiempo, hemos tenido un mejor equipo de trabajo, la comunicación ha sido mucho mejor, sabemos lo que tenemos que hacer, en cambio antes estaba muy a la deriva, ahora ya sabe cada quien lo que tiene que hacer, tal ves la desventaja.... el tiempo que te lleva para implementarlo y tal ves en la vida diaria es el limitarte a que puedes de repente hacer otro camino para lograr una actividad..., pero no realmente no creo que exista una desventaja.

Si los empleados ya saben lo que tiene que hacer, cuál es su opinión respecto a los empleados de aquí del consejo?

La gente en el Consejo, trabaja en el Consejo mucho por amor a la camiseta, la gente que veo trabajando la veo como un equipo comprometido con lo que esta haciendo y eso es lo más importante, yo creo que la experiencia se va dando o nunca es suficiente para ocupar un puesto, pero yo creo..., básicamente que el compromiso o el famoso mensaje que siempre les digo que desear algo es muy importante para que las cosas sucedan y yo estoy muy



contento con el equipo de trabajo, ha existido una mejor comunicación, desde que tenemos el ISO el trabajo en equipo ha sido un poco mejor, el ambiente se ha mejorado mucho, y bueno el compromiso de todos también ha ido mejorando mucho.

Ahora, por otro lado de qué o quién depende el Consejo?

creo que el Consejo necesita 100% de los medios, patronos, etc., todos lo que nos apoyan, mira, el Consejo es un coordinador de esfuerzos, nosotros no generamos nada, no debemos de generar nada, más bien debemos de procurar coordinar esfuerzos de todos los diferentes actores o integrantes de la industria de la comunicación..... a que me refiero, debemos de coordinar el esfuerzo las agencias de publicidad.... para realizar campañas,.... debemos de poner de acuerdo de las casas productoras para producirlos, debemos ponernos de acuerdo con las agencias de publicidad debemos poner de acero a todos lo medios de comunicación...para que difundan esta campaña a este esfuerzo como una unidad o un consenso dentro de lo que es la industria de la comunicación...

pero ¿cómo se convence a lo medios a los patronos para que donen su tiempo y dinero?

debemos de coordinar esfuerzos para que los anunciantes si sientan que si destinan dinero para patrocinar ese tipo de campañas realmente sea aplicar una forma además de transparente, pero cada peso que aporta un anunciante al Consejo de la comunicación se ve multiplicado o triplicado depende una rentabilidad muy grande.....desde el punto de vista de difusión, a qué me refiero con esto?, es que cada peso que invierte alguien en producción aquí en el Consejo se traduce en 10 o 100 veces más...

Considera que ello es un problema para el Consejo?

el mayor problema, no es que sea problema..., si es ir logrando que todas estos diferentes actores vayan haciendo realmente su trabajo, entonces cual sería el mayor problema el no ir ubicando o coordinando el esfuerzo de cada uno...

Respecto a la comunicación, cual es el mensaje mas importante que desea transmitir a la sociedad, a los empleados...en general

pues que el Consejo es la voz de las empresas, yo creo que si tenemos que hacerle posicionar a la sociedad que las empresas tienen un papel importante en el empeño y en el desarrollo del país y a través del Consejo cumplen con esa gran responsabilidad social, yo

creo que el posicionarse en la sociedad que la unión en las empresas puede lograr o colaborar con el desarrollo, sería el factor más importante.

Y por último como ve el Consejo en 5 años?

Un Consejo muy fortalecido, un Consejo que puede de alguna manera, estar generando muchos mensajes positivos, no solamente uno, no solamente la campaña Por los buenos mexicanos, promotor de grandes causas nacionales, ese interlocutor que puede llevar a los medios mensajes muy positivos con la seguridad que todas las campañas que nosotros llevemos sean realmente campañas a largo plazo, campañas con objetivos muy claros, campañas que van a lograr cambios importantes a la sociedad y eso les garantiza a los medios que la transmitan no? Casi, casi...oye si es campaña del Consejo transmitela porque va a tener éxito. El Consejo en cinco años pueda tener varias campañas al aire y cumplir con esa gran misión de ser el portador de las empresas.

-Bueno eso sería todo Licenciado le agradezco mucho su tiempo... si le quiero pedir que, cuando se encuentre menos ocupado me de otro espacio para poder hacer aclaraciones sobre la entrevista...

-Claro que sí Xóchitl, después de la siguiente semana...

-ok, gracias nuevamente.

