

20424  
82



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES "ACATLÁN"**

El trabajador virtual,  
¿ventaja o desventaja?

REPORTE DE INVESTIGACIÓN BAJO LA OPCIÓN DE  
SEMINARIO TALLER-EXTRACURRICULAR  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN PERIODISMO Y COMUNICACIÓN  
COLECTIVA

P R E S E N T A:

ALEJANDRA TRINIDAD ROMO NÚÑEZ

---

ASESOR: JOSÉ HUMBERTO RAMOS CARRILLO

ACATLÁN, EDOMÉX.

SEPTIEMBRE DE 2003



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## AGRADECIMIENTOS

A mis padres por haberme dado la vida y por haber estado conmigo en los momentos difíciles. A mi mamá, Alejandra Núñez Castoreña, por cuidarme, quererme y chiquearme como lo ha hecho hasta ahora, por tus atenciones, perdón por no ser tan buena hija como tú quisieras y a mi papá, Jaime Romo Alvarado, por haberme dado la oportunidad de poder estudiar una carrera universitaria, por haber cambiado tanto desde hace casi dos años, por cuidarnos de todo.

A mi hermana, Viviana Romo Núñez, por ser mi "Cuiti", por ser mi compañera de toda la vida, por estar tan loca como yo, por hacerme reír tanto con tus ocurrencias y, en especial en este trabajo, por haberme ayudado a transcribir las entrevistas del cuarto capítulo.

A mi mejor amiga, Eliza Ávila Morales, por estar conmigo desde hace casi 18 años, por haber reído y llorado conmigo, por ser mi cómplice en todas mis aventuras de espionaje, por acompañarme a la Sultana del Norte, por aquel día en La Gárgola, perdón por tantos problemas que te causé y por compartir la sonrisa de la luna conmigo desde hace tanto. Gracias por ser más que mi amiga, una hermana para mí, porque sólo tú has estado conmigo en cada uno de mis veinte mil accidentes cuidándome cada día y porque sólo tú sabes lo que siento. Gracias por ser la mejor amiga del mundo.

A mi mejor amigo, Óscar Fernández Herrera, por ser mi confidente y cómplice en todas mis locuras, por darme su confianza, además de soportarme y alegrarme durante tantas horas de trabajo diarias. Gracias por consolarme cuando lo necesito, sé que aunque no seas chillón como yo, los dos podemos expresarnos muchas cosas sólo con una mirada o hasta con un golpe, jajajaja. Perdón por no haber estado contigo cuando más lo necesitaste.

A mis mejores amigas de la prepa, en estricto orden alfabético, la comprensiva Arlene, la centrada Ivis (¿cuándo vamos a conocer al bebé?), la despistada Karla, la olvidadiza Marysol y la regañona Olga (¿y la boda?), por ser parte de mis alegrías y mis tristezas desde hace diez años, por estar conmigo en las buenas y en las malas, y por dejarme ser parte de su vida.

A mis queridísimos amigos de asesoría Azu, mi asesor Humberto, mi "amiguita" Javis y Rose, por haber sido más que mis compañeros de asesoría, por tantas comidas en el Toks, por tantos regaños (¿qué quieres, Azu, soy muy niña?), por tantas risotadas (¿verdad, Javis?), por escucharme y por esos largos mails (¿o no, Rose?) y por esas sabias pláticas sobre sexo de nuestro experto (¿seguro que no sabes quién, Humberto?)

A mis amigos de la universidad, Alberto Álvarez (por su maravillosa espalda), Ale Delgado (por ser tan tierno), Carla Méndez (¡Arriba los Pumas y Beltrán, verdad Chiquis?), mi tocaya Ale Rodríguez (gracias, Sonsis), la mangiauoimini Eunice Estrada (aunque no seas tan alegre y anecdótica como yo, ¿verdad, Nince?), Gabriela Loyola (por tus sabios consejos), Heidi Alvarado (mi amiga la hawaiana), Iriana González (por dejarme conocerte más en el seminario), Jenny Segoviano (por aprender a ser mi amiga después de lo difícil que fue al principio –nótese que yo no te agregué en las "Jenny's"), Karina Soulé (por brindarme tu amistad sobre todo en el seminario), Karla Flores (¿cómo olvidar a la Chup's?), Leticia Herrera (debemos encontrar otro lugar en donde vendan papas), Manolo González (aunque ya no te vea), María Eugenia Fernández (mi intrépida amiga del paracaídas), Mariano Cabrera (por echarme de cabeza cada que puede), Néstor Leandro (¿cómo olvidarte, Monty, después de que te unes a Mariano?), mon colleague Roberto De la Vega que me recomendó en Intélite (yo sí te quiero, Beto), y Rubén Zárate (no importa que le vayas al América, yo sé que no puedes ser perfecto), por haber reído, llorado y estado conmigo durante toda la carrera.

A esa personita que tanta importancia tuvo en mi vida, que ya no está, que no va a leer este trabajo, pero que dejó un recuerdo que nunca se va a poder borrar de mi mente, y lo peor, nunca lo voy a querer borrar. Gracias por tantas risas y tantas lágrimas. ¡Arriba el Norte!

A mi familia, abuelitas Licha y María por haberme dado a mis papás, a mis tías Ali y Mony por representar esos verdaderos dramas de la vida real (ya basta, ¿no?) y por ser más que mis tías unas amigas para mí, a mi tío Quique, que aunque está lejos forma parte de mis recuerdos y de mi familia, mi tío David por prestarle tanta importancia a este trabajo y porque va a ser de los pocos que sí lo va a leer, a mis primos Dany, David y Andrea, que aunque están muy chiquitos como para entender lo importantes que son para mí, no dejan de estar presentes en mis pensamientos y en mis buenos deseos, a mi tía Laura, porque aunque no llevemos la misma sangre, ambas sabemos que los parentescos van más allá de eso, a todos mis familiares, gracias por escucharme, hacerme reír y hasta por molestarme y hacerme enojar.

A mi amigo "güero" Paco De la Tejera por su parecido con mi queridísimo Nacho Vázquez, jajaja, porque también leerá este trabajo, además de ser tan inteligente a pesar de ser ingeniero... y del Poli. A mi queridísimo Rodrigo Flores, mis amigos Christian García, los Davides García y Romero, Juan Carlos Gabino, Arturo Almeida, Mario Trejo, Arturo Guizado, Vicky, Violeta, Tico, Paty, Chayito, Gaby, Waldo, Iván, Yazmín, Adonay, Alex Reyes, Omar Morales, Pablo, Fabrizio, Roberto Aguilar y Filiberto Cruz por hacer mis días más agradables. Roberto, juro que nadie me va a hacer reír tanto como tú y que nadie me agarra tanto la onda como tú, ¡Saludos al abuelo Pedro Domecq! La oficina ya no es la misma sin las uvas del viñedo. Gracias a Fili, Jorge Pérez Valencia y a María Luisa Córdoba de Clasificación, Control de Calidad y Sistemas respectivamente, por aceptar las entrevistas. Gracias a Arturo Cano por la información que me proporcionó al inicio de la investigación.

A mi jefe, Antonio Chong Mercado, por haber confiado en este trabajo y por haberme dado su apoyo en cada momento, esperando que acepte cualquier comentario que pudiera leer aquí sin ningún enojo (ni represalia, já).

A mis compañeros virtuales de trabajo, que no es lo mismo que "virtuales compañeros de trabajo", por cooperar con este trabajo con entrevistas y tests. Gracias Ale Galindo, Elia García, Francisco Luna, Gabriela López, Israel Martínez, Luz María Muñoz, María Dolores Montes (Mali), Patricia López y a los extintos Leopoldo Rivera, Sara Cantera y Ricardo Galindo. También a Patricia Caldera, aunque diga que nunca le llegó mi correo.

A mis compañeros de seminario Ale Rodríguez, Angélica, Araceli Delgado, Araceli Navarrete, Francisca, Freyda, Gary, Gloria, Jorge, Norma, Toño Román, Xóchitl, por haber compartido conmigo tantos meses de ojerías y stress. Licenciados, ¡si se pudo! A Marina y a Toño Trejo porque, aunque no terminaron, forman parte de los recuerdos del seminario.

A mis profesores Humberto (de nuevo), Jorge, Fer, Xavier y Martín porque sin ustedes no hubiera sido posible darle forma a este trabajo, porque ya quedó, ¿verdad? Gracias por compartir conmigo sus conocimientos y por haberme enseñado que la Comunicación Organizacional no era lo que yo imaginaba.

A todos los que mencioné y a los que olvidé por despistada, gracias por ser parte de mi vida y de cada uno de los momentos que han tenido validez para mí. Los quiero a todos, gracias...

*Alejandra Romo Núñez*

## **ÍNDICE**

<b>Introducción</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO 1</b>	<b>15</b>
<b>Intélide desde el exterior</b>	
<b>1.1 ¿Cómo nace Intélide?</b>	<b>17</b>
<b>1.1.1 ¿Por qué se crea Intélide?</b>	<b>17</b>
<b>1.1.2 ¿Qué pasa con Intélide?</b>	<b>20</b>
<b>1.1.3 Intélide ahora</b>	<b>20</b>
<b>1.1.3.1 ¿Qué tipo de organización es Intélide?</b>	<b>23</b>
<b>1.1.3.2 ¿A qué se dedica Intélide?</b>	<b>24</b>
<b>1.2 Intélide como sistema</b>	<b>25</b>
<b>1.2.1 Ambiente general y activo</b>	<b>26</b>
<b>1.2.1.1 Ambiente general</b>	<b>27</b>
<b>1.2.1.2 Ambiente activo</b>	<b>30</b>
<b>1.2.2 Ciclo de eventos</b>	<b>33</b>
<b>1.2.2.1 Insumos</b>	<b>33</b>
<b>1.2.2.2 Transformación</b>	<b>37</b>
<b>1.2.2.3 Productos</b>	<b>39</b>
<b>1.2.3 Fronteras</b>	<b>42</b>
<b>1.2.4 Grado de interrelación</b>	<b>45</b>
<b>1.3 Análisis contingente</b>	<b>46</b>
<b>1.3.1 Caracterización del medio ambiente</b>	<b>47</b>
<b>1.3.1.1 Hostilidad</b>	<b>47</b>
<b>1.3.1.2 Diversidad</b>	<b>48</b>
<b>1.3.1.3 Turbulencia</b>	<b>49</b>
<b>1.3.1.4 Desintegración</b>	<b>49</b>
<b>1.3.1.5 Escasez</b>	<b>50</b>
<b>1.3.2 Fuentes de incertidumbre</b>	<b>51</b>
<b>1.3.2.1 Obstáculos</b>	<b>51</b>
<b>1.3.2.2 Coyunturas</b>	<b>52</b>
<b>1.3.2.3 Oportunidades</b>	<b>53</b>

1.3.2.4 Problemas	53
1.3.3 Mecanismos para obtener información del ambiente	54
1.3.4 Toma de decisiones con respecto al entorno	56
1.4 Diagnóstico del entorno	57
<b>CAPÍTULO 2</b>	
En las entrañas de Intélite	
2.1 En Prensa Internacional	63
2.1.1 Filosofía: Transformar la información en conocimiento	63
2.1.2 Objetivos de Intélite	66
2.1.3 Importancia de los objetivos en Intélite	69
2.1.4 Relación entre objetivos y filosofía	70
2.1.5 Contraposición entre filosofía y estructura formal	71
2.2 Estructura formal de Intélite	72
2.2.1 Cooperación en Prensa Internacional	73
2.2.2 Formalización en el área	75
2.2.2.1 Organigramas de Intélite	75
2.2.2.2 Rigor metodológico	80
2.2.2.2.1 ¿Existe formalización en Intélite?	82
2.2.2.2.2 Un área planificada	84
2.2.2.2.3 Recursos de Prensa Internacional	86
2.2.2.3 Autoridad racional – legal para Prensa Internacional	88
2.2.2.4 Prensa Internacional: Un área comunicada	93
2.2.2.5 Ante la carencia de profesionistas capacitados	95
2.2.2.6 Estructura jerárquica en el área	99
2.2.3 Problemas dentro de una organización planificada	100
2.3 Diagnóstico desde lo formal	102
<b>CAPÍTULO 3</b>	
Productividad y puntualidad en Prensa Internacional	
3.1 De lo formal a lo real	109
3.1.1 La teoría de sistemas como método de detección del problema	110
3.1.1.1 Conceptos básicos de la teoría de sistemas	110
3.1.1.2 Aplicación a Prensa Internacional	112

3.1.1.3 Ubicación de los elementos y relaciones problemáticas	115
3.1.2 Aplicación de diagramas de flujo de Prensa Internacional	116
3.1.2.1 Diagrama de flujo formal o ideal	117
3.1.2.2 Diagrama de flujo real	120
3.1.2.3 Diferencias entre procesos formales y reales	122
3.1.3 Hojas de inspección	123
3.1.4 Relación costo-beneficio en Prensa Internacional	139
3.1.4.1 Retrasos y baja productividad en el proceso	139
3.1.4.2 Costos económicos / materiales vs. costos psicológicos y humanos	143
3.2 Los actores de Prensa Internacional	145
3.2.1 Personalidad	150
3.2.2 Test psicológico	152
3.2.3 Características base vs. Personalidad	156
3.3 El actor, el grupo y el liderazgo	157
3.4 El poder y el actor en Prensa Internacional	162
3.4.1 El planteamiento estratégico	164
3.4.2 Caracterización del poder	164
3.4.3 La incertidumbre como elemento clave en las relaciones de poder	165
3.4.4 Caracterización de los actores de la organización	166
3.4.5 Tipos de poder y fuentes de incertidumbre en Prensa Internacional	168
3.5 Diagnóstico desde lo real	171
<b>CAPÍTULO 4</b>	
La comunicación como herramienta	175
4.1 Costo generalizado de la acción	177
4.1.1 Costo del problema medido	178
4.1.2 Tipos de causas	180
4.1.3 Costos de las causas	187
4.1.4 Causas comunicativo-informativas	189
4.1.5 Costos de una inadecuada comunicación	191
4.2 Problemas informativos	192
4.2.1 La información como insumo de la organización	193

4.2.2	Flujos informativos	195
4.2.3	Cuellos de botella y retroacción	197
4.2.4	El modelo de la información como poder	199
4.2.5	El libre flujo de información	201
4.3	Conflictos comunicativos	203
4.3.1	Conflicto y problema	204
4.3.2	Negociación, coincidencia, disidencia y acuerdo	205
4.4	Los actores y sus diferencias	206
4.4.1	Método y técnica usada	207
4.4.2	Análisis de los resultados	213
4.5	Diagnóstico del problema comunicativo	241
	Capítulo 5	
	Cultura organizacional de Intélite	249
5.1	Cultura organizacional	251
5.1.1	Debate sobre la problemática de la cultura organizacional	252
5.1.1.1	Campo de acción de la cultura organizacional	253
5.1.1.2	Orígenes de su estudio en las organizaciones	254
5.1.1.3	Sentido e importancia de su consideración en las organizaciones	256
5.1.2	Ámbitos, elementos y beneficios de la comunicación organizacional	256
5.1.2.1	Misión/Propósito	258
5.1.2.2	Comportamiento, actitud y valores	259
5.1.2.3	Conocimiento	260
5.1.2.4	Claridad organizacional	262
5.1.2.5	Comunicación	264
5.1.2.6	Liderazgo	266
5.2	Intélite desde diferentes visiones	268
5.2.1	Similitudes y diferencias organizacionales	269
5.2.1.1	Filosofía y objetivos	270
5.2.1.2	Liderazgo	271
5.2.1.3	Proceso de trabajo	272
5.2.1.4	Motivación	272

5.2.1.5 Recursos materiales y tecnológicos	273
5.2.1.6 Contexto	273
5.2.1.7 El personal	274
5.2.2 Problemática organizacional	275
5.2.3 Proyectos de empresa	277
5.2.4 "Perdóneme, Rose, por no haberle construido un barco más fuerte"	280
5.2.5 Ventajas y desventajas de Intélite	283
5.3 Propuesta de intervención	285
5.3.1 Plataforma Estratégica	286
5.3.2 Estrategia, plan y programa	288
5.3.3 Procesos y productos comunicativos	291
5.4 Estrategia comunicativa	292
5.4.1 Primer plan: Avancemos juntos	293
5.4.2 Segundo plan: Hacia un mismo rumbo	297
5.4.3 Tercer plan: Rumbo a la eficacia	300
5.4.4 Cuarto plan: Superando las barreras	303
5.4.5 Quinto plan: Juntos hacia el futuro	306
5.5 Consideraciones finales	309
Conclusiones	311
Bibliografía	317
Anexos	321
Entrevistas semidirigidas	323
Similitudes y diferencias organizacionales en Intélite	359
Problemática organizacional de Intélite	361
Índice de gráficos	363

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## Introducción

Al paso de los años, las organizaciones, entendidas como aquéllas que están compuestas por dos o más personas y tienen un objetivo en común, han cambiado. Antes se creía que los trabajadores por el simple hecho de recibir una paga por sus labores debían ofrecer pleitesía a sus patrones, pero poco a poco, se fueron dando las condiciones para que los empleados ya no fueran sólo la mano de obra de la empresa, sino se convirtieran en pieza clave de éstas. Con el paso del tiempo, los estudiosos del funcionamiento de las organizaciones se percataron de ello y dieron mayor importancia en sus investigaciones al ser humano.

El presente trabajo se titula *El trabajador virtual, ¿ventaja o desventaja?* Análisis de los flujos de comunicación en el área de Prensa Internacional de la empresa Intélite a través de las teorías de la comunicación organizacional y la aplicación de técnicas cualitativas y cuantitativas de octubre de 2002 a febrero de 2003.

Esta investigación tiene como objetivo presentar el estudio realizado en el área de Prensa Internacional de la empresa Intélite, que ofrece una variante en cuanto a las demás investigaciones sobre organizaciones que se han hecho, pues es un área básicamente virtual, lo que representa una novedad dentro de las organizaciones mexicanas.

El objetivo de este estudio es analizar los flujos de comunicación que se dan dentro y fuera del área para poder identificar posibles ventajas y desventajas del trabajo virtual aplicado a una organización mexicana, y además, proponer una estrategia de comunicación para solucionar los posibles conflictos que puedan darse.

La comunicación debe ser una herramienta importante para crear consensos entre los actores que participan en el proceso de trabajo, evitando que se den disidencias y posibles conflictos que pudieran causar la desaparición de la organización. La comunicación organizacional permite detectar los focos rojos dentro de las organizaciones para poder ofrecer una estrategia que solucione esos problemas.

El caso de Prensa Internacional es diferente, pues los flujos de comunicación que llegan a darse se establecen mediante internet, teniendo como únicas herramientas el correo electrónico y el mensajero instantáneo.

Para comprender el funcionamiento del área es importante reconocer el entorno de Intélate, identificar sus fortalezas y principales obstáculos, por lo que en el primer capítulo se analiza a la organización como un sistema abierto que permite el paso de energía para que, mediante un proceso de transformación, se obtenga un producto o servicio que se exporte nuevamente al entorno. Además, se caracterizará al entorno para que pueda identificarse cómo éste puede influir de cierta manera a la organización.

Reconocido el entorno, en el segundo capítulo se definirá la estructura formal de Intélate, es decir, lo que es la organización ideal, todo lo que está representado en documentos, tanto su filosofía como objetivos, los manuales de proceso de trabajo, y otras cuestiones como reclutamiento, capacitación, inducción y socialización. Todo esto, tiene el fin de presentar lo deóntico, es decir, el "deber ser" de la organización.

Sin embargo, las organizaciones no están formadas por entes sin voluntad ni sentimientos que acatan las órdenes recibidas ni siguen al pie de la letra lo que está reglamentado. Es por ello, que en el tercer capítulo se abrirá paso a la organización real, que es lo fáctico, es el "ser" de la organización. En este apartado de la investigación se estudiará y medirá, mediante la aplicación

de técnicas cuantitativas como la hoja de inspección, el problema de retrasos y baja productividad en Prensa Internacional.

En el cuarto capítulo, se analizará el papel de la comunicación en el problema medido y se detectarán otros posibles conflictos relacionados a la comunicación e información mediante la aplicación de entrevistas semidirigidas. Este apartado es importante, pues es ahí, en donde puede notarse la diferencia que existe entre ésta y las organizaciones no virtuales, incluso en la misma Intélete, y Prensa Internacional.

Finalmente se caracterizará la cultura predominante de Intélete, tomando en cuenta que existen subculturas, y se buscarán, mediante la aplicación de una estrategia de comunicación, posiciones intermedias entre los actores involucrados en el proceso de trabajo para poder llegar a un consenso y dar solución al problema medido anteriormente.

En las conclusiones se detallarán las ventajas y desventajas del trabajo virtual, encontradas a lo largo de la investigación, y se señalarán grosso modo aspectos primordiales recabados a lo largo del estudio realizado.

Es trascendental que en todo momento se destaque la importancia de la comunicación como instrumento mediador entre las diferentes posturas de cada uno de los actores involucrados en el problema medido.

Sin embargo, es necesario que para el buen funcionamiento de las organizaciones puedan reconocerse las diferencias entre los seres humanos que laboran en ella para comprender que la eficiencia y eficacia de las empresas no radica en la sofisticación del equipo tecnológico solamente, sino en el buen manejo de la comunicación que sepa y pueda darse.

A pesar de ello, es necesario que se tome en cuenta que la investigación estuvo limitada por variables como el tiempo en el que se desarrolló, además de otras cuestiones que no pudieron preverse, pero a las que se hizo referencia como la salida de algunos trabajadores del área, la instalación de un nuevo sistema de captura y las continuas reestructuraciones de Intélite.

# Capítulo 1

## Intélite desde el exterior

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## 1.1 ¿Cómo nace Intélate?

Una organización está formada por "dos o más personas que saben que ciertos objetivos se alcanzan mediante actividades de cooperación; obtienen materiales, energía e información del ambiente; se integran, coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos; reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización".<sup>1</sup>

Entonces, Intélate es una organización, pues en ella laboran personas que se coordinan y transforman los recursos con los que cuentan como la electricidad y las computadoras, y crean un producto como es el servicio de información especializado que se entrega a los clientes.

Para poder comprender el funcionamiento de las organizaciones es necesario tomar en cuenta la historia; pues toda modificación en cualquiera de los ámbitos que la forman genera un cambio en ella, por lo que se presentan algunos puntos que pueden explicar la razón de sus políticas.

### 1.1.1 ¿Por qué se crea Intélate?

Desde los años ochenta, Rodolfo Sandoval había tenido la inquietud de formar una empresa que brindara indicadores de lo que era la competencia y desarrollo dentro de la globalización, con ello nació ATIS, basado en un sistema tecnológico conocido como infonet que tenía acceso a 160 países del mundo.<sup>2</sup>

ATIS se dedicaba a ofrecer directorios de empresas traducidos al inglés para que los que estuvieran interesados en invertir en México conocieran las alternativas que ofrecían las compañías del país.

---

<sup>1</sup> Fernández Collado, Carlos et al. *La comunicación en las organizaciones*. Ed. Trillas. México, 1991. pág. 13.

<sup>2</sup> Intélate (2001) (CD ROM) Intélate. *Servicios integrales para la comunicación estratégica*. México, D.F.

Poco antes, en 1979, José López Portillo, entonces presidente de México, había planeado que México participara en el Acuerdo General de Aranceles y Comercio, mejor conocido como GATT, pero debido al miedo de los empresarios por competir con otros países, López Portillo decidió cancelar el plan y fue hasta 1986 cuando México entró al acuerdo. A partir de su adhesión al GATT, México ha sido uno de los países del mundo que se ha liberalizado más rápidamente, lo que no se detuvo con la crisis económica de 1994; por el contrario, se mantuvo y se profundizó, lo que contribuyó de manera importante a la rápida recuperación del crecimiento económico.

México ha implementado medidas importantes de cambio estructural y de liberalización en los últimos años, con el objetivo fundamental de aumentar la competitividad de la economía mexicana. Entre las medidas instrumentadas destacan aquéllas en materia de aranceles, barreras no arancelarias, inversión, procedimientos aduaneros, normas, política de competencia, propiedad intelectual y desregulación económica. Estas medidas son compatibles con los compromisos de México en la Organización Mundial de Comercio (OMC).

Las medidas unilaterales han sido apoyadas por una ambiciosa política de negociaciones comerciales internacionales. Los tratados de libre comercio han logrado precisamente eso: una mayor apertura y un mayor acceso a los mercados internacionales. México seguirá buscando este tipo de tratados como complemento a la liberalización multilateral en el seno de la OMC.

En 1982, Carlos Salinas de Gortari, ex presidente de México, vendió la Banca y Teléfonos de México (Telmex) a Carlos Slim. En el sexenio de Carlos Salinas se firmó el TLC con Canadá y EU, lo que permitió a México integrarse a la globalización, aunque descuidando los conflictos internos como la matanza de Acteal y otros problemas regionales.

El 6 de julio de 1997, el PRI perdió las elecciones para jefe de gobierno del D.F., además de la mayoría en las diputaciones, con lo que el 3 de septiembre de ese mismo año nació Intélate, aunque entonces bajo el nombre de Élite, teniendo como objetivo presentar una estrategia de información innovadora para los empresarios que les permitiera poder tomar decisiones.

Intélate fue fundada por 12 personas dirigidas por Rodolfo Sandoval, antiguo colaborador de Alfredo Del Mazo en su fallida campaña política como candidato a la jefatura de gobierno del Distrito Federal. Al perder las elecciones, los políticos de la compañía priista fueron liquidados monetariamente, y fue con este capital que Sandoval creó Intélate.

Los otros 11 colaboradores de Sandoval, quien es el director general eran: Francisco Gándara en la Dirección de Operaciones; Cristina Sánchez en la Dirección de Administración; Juan Carlos Zepeda en la Gerencia de Prensa; Alejandro Cano en la Jefatura de Prensa y Verónica Muñoz en la Gerencia de Medios Electrónicos. Sin embargo, Zepeda abandonó el proyecto en la primera semana y Cano tuvo que hacerse cargo solo del departamento de Prensa, además de buscar una metodología para simplificar la síntesis.

En este entonces sólo se cubrían prensa nacional y los principales medios de radio y televisión. Los 17 periódicos que abarcaban eran *El Universal*, *El Nacional*, *Excélsior*, *La Jornada*, *Reforma*, *El Financiero*, *El Diario Oficial*, *El Economista*, *Novedades*, *El Heraldo de México*, *Crónica*, *Unomásuno*, y en cuanto a revistas, trabajaba para *Proceso*, *Época*, *Quéhacer Político*, *Impacto* y *Milenio*.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Intélate (2001) (CD ROM) Intélate. *Servicios integrales para la comunicación estratégica*. México, D.F.

### **1.1.2 ¿Qué pasa con Intélite?**

A un mes de abierta la empresa, Sandoval pretendía introducir las áreas de Prensa Internacional y Agencias Informativas para ofrecer una cobertura más amplia. La tarea era difícil, pues la empresa no era reconocida y los pocos clientes con los que contaba eran conocidos de Sandoval, que había conseguido en anteriores puestos empresariales y políticos.

En noviembre de 1997, había 25 personas que se dedicaban al recorte, síntesis y edición. El tener que cortar las notas era muy complicado, por lo que ya con 50 personas, solicitaron los servicios de Héctor Martínez, quien diseñó el primer software de Intélite junto con Leticia Martínez. El nuevo programa simplificaba el proceso de síntesis de información, pues contaba con una base de datos que permitía buscar la información en lugar de rescribirla.

En 1998, con Neysa Ramón en el área de Calidad, se agilizó el proceso de trabajo, pues se desarrolló una base de datos para captura y se aceleró la edición de productos. Del área de Calidad, Ramón pasó a la Dirección de Medios, donde se encontraba Alejandro Cano desde el año anterior y Cano fue recolocado como director de Análisis política; Eduardo Escápite era el director de Análisis Economía y Cristina Sánchez, la directora ejecutiva.

Para finales de 2001, Sergio Ramírez pretendía convertir a la empresa en un corporativo con siete empresas diferentes en cuanto a servicios.

### **1.1.3 Intélite ahora**

A pesar de que la actual situación económica de Intélite es difícil, la tecnología ha permitido que ya no tengan que recortarse las notas de medios impresos, sino que ahora se bajan directamente de internet, se guardan en un documento de Word (procesador de texto), lo que permite reducir costos y tiempos, y se

suben a la red mediante un sistema de captura. Actualmente, cuenta con tres grupos: Intéllite, InteliTV y Sigma Dos.

- *IntéliTV* se dedica a la pre-producción, post-producción y producción de casi todos los formatos para su difusión on-line u off-line, broadcast o broadband.
- *Sigma Dos* es un grupo que se dedica a la investigación de mercados y opinión pública mediante los conocimientos de personal capacitado en técnicas cuantitativas y cualitativas.
- *Intéllite* ofrece seguimiento a los hechos, lo que permite que los clientes conozcan diferentes puntos de vista y la repercusión que tiene la información en sus intereses particulares y en su toma de decisiones. Intéllite se divide a su vez en *Medios*, *Analiza* y *Consulting*.
  - *Analiza* hace un seguimiento de organizaciones, marcas, productos y actores a través de especialistas, editores y analistas, que siguen una metodología concreta.
  - *Consulting* permite la reducción de costos, pues mediante programadores experimentados en el análisis y desarrollo de sistemas, implementación de intranets y extranets, y diseño de páginas web ofrece soluciones informáticas para las necesidades de sus clientes.
  - *Medios* se dedica al monitoreo y síntesis de la información y se divide en: Radio, Televisión, Agencias, Prensa Nacional y Prensa Internacional. Éstas monitorean y sintetizan información de diferentes medios.

Prensa Internacional, el objeto de estudio de esta investigación, trabaja con notas de periódicos y revistas de países como Estados Unidos, Canadá,

Francia, Bélgica, Alemania, Brasil, Italia, España, Colombia, Argentina, Cuba, Perú, Japón, India, Suiza, Chile, Guatemala, Venezuela, etcétera.

La empresa cuenta con recursos tecnológicos, distribución y personalización de contenidos que han permitido crear una base de datos con más de 29 millones de registros y generar aproximadamente 3,500 notas diarias.

Los beneficios que brinda Intélite son disponibilidad de la información las 24 horas del día sobre las actividades de cada uno de sus clientes; suministro de información de forma selectiva; una herramienta flexible que permite una navegación rápida y segura; un sistema organizado estratégicamente según el sector o actividad en la que se desarrolle el cliente; conocimiento de la actividad del cliente, así como de su competencia, las acciones de gobierno relacionadas, y la movilidad del sector en que se desenvuelve; y una importante eliminación de costos, al reducir las áreas de las organizaciones dedicadas a integrar y analizar la información de su interés.

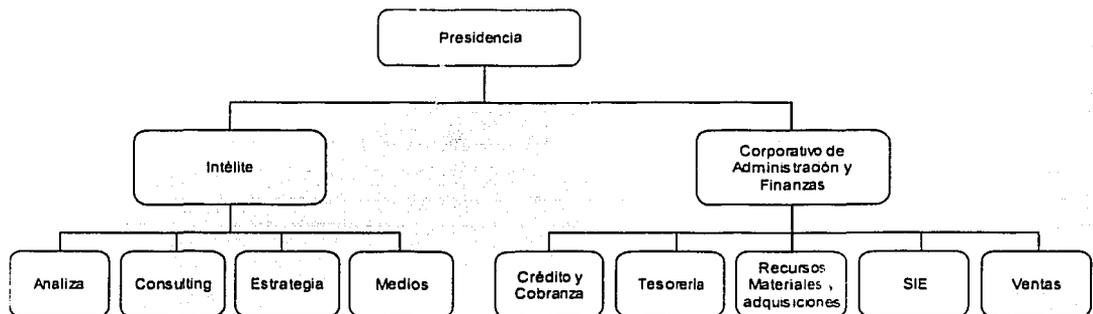


Figura 1. Organigrama de Intélite

En el organigrama anterior, se distinguen dos grupos: Intélite y el Corporativo de Administración y Finanzas. En el primero se encuentran Analiza, Consulting, Estrategia y Medios; y en el segundo, Crédito y Cobranza, Tesorería, Recursos Materiales y Adquisiciones, Servicios de Información Ejecutiva (SIE) y Ventas, dentro de la que está Atención a Clientes.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

De acuerdo a las características de Intélite, la organización puede clasificarse en algunas de las diferentes tipologías presentadas por los diversos autores interesados en el estudio de las organizaciones. A continuación se enuncian algunos de los conceptos presentados por ellos y se colocará a Intélite en todos aquéllos en los que pueda entrar, según su naturaleza.

### 1.1.3.1 ¿Qué tipo de organización es Intélite?

Como ya se mencionó, son muchos los autores que se han interesado en el estudio de las organizaciones y, por consiguiente, en ofrecer una clasificación para éstas. El siguiente cuadro resume las distintas tipologías organizacionales:

Diferentes tipologías organizacionales		
AUTOR	TIPOS DE ORGANIZACIONES	EJEMPLOS
1. <i>Talcott Parsons</i>	a) de producción b) de metas políticas c) integrativas d) de mantenimiento de patrones	a) empresas (bienes y servicios) b) partidos, sindicatos c) policía, bomberos d) educativas, culturales
2. <i>Renate Mayntz</i> (con base en sus objetivos)	e) que se limitan a la coexistencia de sus miembros f) que actúan de manera determinada sobre las personas admitidas g) que buscan el logro de cierto resultado hacia fuera	e) círculos de esparcimiento o recreación f) escuelas, universidades, hospitales, prisiones g) administración, policía, partidos, asociaciones benéficas
3. <i>Peter Blau y William Scott</i>	h) de beneficio mutuo i) firmas comerciales j) de servicios k) de bienestar común	h) sindicatos, partidos políticos, sectas, clubes i) industrias, bancos, almacenes j) hospitales, escuelas k) oficinas gubernamentales, policía, bomberos, institutos de investigación científica
4. <i>Amitai Etzioni</i> (con base en la función control)	l) coercitivas m) utilitarias n) normativas	l) prisiones m) empresas (bienes y servicios) n) iglesias
5. <i>Daniel Katz y Robert Kahn</i>	o) productivas p) de mantenimiento  q) de adaptación r) político-administrativas	o) empresas (bienes y servicios) p) escuelas, sectas religiosas  q) universidades, institutos de investigación r) partidos políticos, sindicatos, organizaciones de profesionales

Figura 2. Tipología de las organizaciones

Según la visión de *Talcott Parsons*, que clasifica las organizaciones por su función o meta, Intélate es una *organización de producción*, pues su objetivo es brindar un servicio o producto.<sup>4</sup> En el caso de Intélate, el servicio que proporciona es el brindar información especializada a los clientes mediante su página de internet.

*Renate Mayntz* las clasifica con base en sus objetivos, por lo que, Intélate sería una organización que *actúa de manera determinada sobre las personas admitidas*, en este caso, los clientes.<sup>5</sup>

*Peter Blau y William Scott*, quienes dividen a las organizaciones según la persona que se beneficia, dirían que Intélate es una *firma comercial*, pues los que más ventajas obtienen son los dueños o directivos.<sup>6</sup>

*Amitai Etzioni* diferencia a las organizaciones con base en la función de control, por lo que Intélate es una *organización utilitaria*, pues ofrece bienes y servicios.<sup>7</sup>

Por último, dentro de la clasificación de *Daniel Katz Y Robert Kahn*, quienes dividen a las organizaciones también según su objetivo, Intélate es una organización *productiva*, pues mediante un proceso de transformación, se obtiene un producto o servicio.<sup>8</sup>

### 1.1.3.2 ¿A qué se dedica Intélate?

Intélate pertenece al sector terciario, ya que se dedica a brindar un servicio, específicamente, se enfoca al comercio; forma parte del ramo de las

---

<sup>4</sup> Jos S. Méndez, et al. *Dinámica social en las organizaciones*. Ed. Mc Graw Hill. México, 1990. pág. 85.

<sup>5</sup> Ibidem.

<sup>6</sup> Ibidem.

<sup>7</sup> Ibidem.

<sup>8</sup> Ibidem.

comunicaciones y respecto a su giro, se puede incluir en el de producción de servicios informativos, ya que brinda además del monitoreo, análisis y síntesis de información, la posibilidad de producir programas de radio y televisión.

En el siguiente apartado, se analizará a la organización como un sistema, entendido como "un conjunto de unidades interrelacionadas de manera más o menos compleja y que actúan en función del todo".<sup>9</sup> Intélate es un sistema, pues está formada por un conjunto de elementos (áreas o departamentos) interrelacionados y coordinados en el proceso de trabajo para cumplir con un objetivo en común, que en este caso sería el ofrecer un servicio de información a los clientes en su página de internet.

## 1.2 Intélate como sistema

En la actualidad, es difícil concebir a una organización como un ente aislado, pues se encuentra inmersa en un ambiente que termina, tarde o temprano, por influir en ella. La teoría de sistemas considera a las organizaciones como sistemas compuestos por subsistemas interrelacionados y dentro de un suprasistema.

Además, esta teoría reconoce que las organizaciones dependen de un medio ambiente y que su supervivencia obedece en gran medida a la forma en que se comprenda esa retroacción.

Por *sistema* se entiende "un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, que constituyen un todo 'organizado', donde el resultado es mayor que la suma de sus partes".<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Ibid. pág. 76.

<sup>10</sup> Fernández, op. cit. pág. 49.

Intélite puede ser considerada como sistema, pues está formada por elementos o subsistemas relacionados entre sí, como son las diferentes áreas y puede ser localizada en un suprasistema que incluye a los diferentes clientes, proveedores y a la misma competencia. Todas estas áreas se coordinan en el proceso de trabajo y forman parte importante en el funcionamiento de la organización y el logro de objetivos.

El objeto de estudio de esta investigación es el área de Prensa Internacional, que es uno de los subsistemas de Intélite. Prensa Internacional también está formada por elementos (coordinador, capturista y analistas virtuales y no virtuales) que, mediante un proceso de trabajo organizado, cumplen con la cobertura de medios encomendada al área.

Antes de abordar el estudio de Prensa Internacional, es necesario ubicar a Intélite y su entorno, ya que como mencionan los teóricos Daniel Katz y Robert Kahn, las organizaciones son sistemas abiertos y vivientes, entendiendo como sistema abierto a "aquel que se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que le rodea, del cual 'importa' energía para funcionar; la transforma internamente y exporta algún producto, bien o servicio diferente".<sup>11</sup>

Intélite es un sistema abierto que está en constante relación con su ambiente, es decir, permite que pueda entrar la energía, que es la que sirve de insumo, se transforme mediante un proceso (ciclo de eventos) y se obtenga finalmente el producto o servicio.

### **1.2.2 Ambiente general y activo**

El ambiente que rodea a las organizaciones determina en buena manera el funcionamiento de éstas, ya que las organizaciones no son sistemas herméticamente cerrados y aislados, sino que tienen una relación directa con

---

<sup>11</sup> Ibid. pág. 52.

éste. Por ello es importante conocer cómo está compuesto el ambiente que rodea a Intélite.

Por *ambiente* entendemos "la suma de los factores físicos y sociales externos a la frontera de un sistema, que están considerados de manera directa en el comportamiento de toma de decisiones de los individuos en el sistema".<sup>12</sup>

Tenemos así dos tipos de ambientes: uno, general formado por estímulos secundarios y otro, activo que incluye los estímulos primarios.<sup>13</sup>

El ambiente general está constituido por todo lo relacionado a lo legislativo como aranceles o impuestos, el transporte, etc. Eso no quiere decir que estos factores no sean importantes para la empresa como el ambiente relevante, sino que determinan todo el entorno, incluso a los mismos estímulos primarios.

El ambiente activo está formado por todos los factores que afectan directamente a la organización como son las relaciones con los clientes o proveedores o las condiciones del mercado.<sup>14</sup>

### **1.2.1.1 Ambiente general**

Dentro del ambiente general de la organización se encuentran todos aquellos ámbitos que influyen de cierto modo a la empresa aunque no directamente, como son el económico, el tecnológico, el político, el social y el cultural. En el caso de Intélite, la empresa tiene contacto con cuatro de esos cinco ámbitos, cuya relación se detalla a continuación.

---

<sup>12</sup> Huse, Edgar, et al. *El comportamiento humano en la organización*. Ed. CITESA. México, 1980. pág. 66.

<sup>13</sup> Fernández, op. cit. pág. 278.

<sup>14</sup> Ibidem.

- *Ámbito económico*

Para Inté lite, el entorno económico es muy importante, pues sus servicios van dirigidos hacia grandes empresas que al tener problemas financieros podrían prescindir de ellos, como ha llegado a ocurrir, por lo que la empresa puso a la venta en septiembre las acciones de Inté lite e IntelliTV y comenzó a reducir costos, despidiendo a algunos altos ejecutivos y postergando los salarios de gran parte del personal operativo de la compañía.

Los problemas financieros han generado que el dinero que se obtiene de muchas negociaciones se utilice únicamente para realizar pagos pendientes y no puedan desarrollarse nuevos proyectos o retomarse aquéllos que se suspendieron por falta de capital.

Inté lite depende además del ámbito económico por el hecho de que tiene como cliente y accionista a Grupo Carso, que posee 37% de sus acciones. Esto ha generado que la empresa dependa directamente de las inversiones que Carso decide hacer en Inté lite. El consorcio estuvo a punto de adquirir la empresa en su totalidad a principios de año, pero la negociación se suspendió.

- *Ámbito tecnológico*

Otro de los puntos que es importante no sólo para Inté lite, sino para todo el grupo, es la cuestión tecnológica, pues Inté lite debe contar con equipo innovador como en el caso de las cámaras de video y el equipo de edición, las grabadoras, televisiones y videocassetas para las áreas de Radio y Televisión, y el equipo de cómputo y sistema de captura para las síntesis de notas informativas.

Sin embargo, el equipo de cómputo no es eficiente, ya que maneja un sistema operativo Windows 98 y el programa de captura requiere una versión

más reciente; además de que el hardware (teclado y mouse) de muchas computadoras está en malas condiciones.

Por otro lado, el nuevo sistema de captura retrasa el proceso de trabajo, pues no toma en cuenta rubros que el anterior sí hacía, mientras que la competencia ya captura sus notas directamente en la red, utilizando algunos de los vectores de clasificación que maneja Intélite.

La empresa ha estado desarrollando un sistema de captura virtual que permita reducir el número de trabajadores que asisten a laborar en sus instalaciones y aumentar la cantidad de analistas virtuales, pero por falta de capital no ha podido concretarse.

- *Ámbito político*

Intélite tiene una fuerte relación con el ámbito político desde el hecho de que su presidente Rodolfo Sandoval fue priista y muchos de los clientes para los que se trabaja son dependencias gubernamentales. La empresa tiene entre sus clientes a la Presidencia de la República, algunos partidos políticos y secretarías.

Además, todo acontecer político relevante es parte de la materia prima de Intélite, pues trabaja con información. Para la empresa es importante contar con una amplia cobertura de medios en cuanto a política, tanto nacionales como internacionales, por lo que mientras exista algún acontecimiento político, habrá trabajo para los analistas.

- *Ámbito social*

Mientras que en el ámbito social, debido a que vivimos en una sociedad de libre competencia, el servicio que ofrece Intélite permite a las empresas conocer cuál es su posición en el mercado para poder establecer estrategias a futuro.

Además de que el servicio de Inté lite facilita que las organizaciones conozcan la imagen que proyectan tanto al interior como al exterior del país, pues monitorea la información relacionada a la empresa y el sector en el que trabaja.

- *Ámbito cultural*

Sin embargo, es poca la relación que tiene Inté lite con el ámbito cultural, pues la organización está más encaminada a la economía y a la política, y se ocupa poco por lo que sucede con la cultura.

Todos los ámbitos enunciados anteriormente forman parte del ambiente general, es decir, tienen influencia en la organización pero no de forma tan directa como el activo, que es el que se describe a continuación.

### **1.2.1.2 Ambiente activo**

El ambiente activo está formado básicamente por la relación que tiene la organización con proveedores, socios y clientes aunque, por extraño que resulte, para Inté lite también es importante la relación directa que establece con los competidores.

- *Clientes*

Es difícil enumerar a todos los clientes de Inté lite, pues son muy variables en cuanto a temporalidad, ya que entran y salen de la empresa continuamente. Muchos de los clientes establecen convenios con Inté lite, que les brinda el servicio a un menor costo a cambio de otros beneficios como es el caso de BITAL, mediante el cual se deposita el pago de la nómina a los trabajadores de Inté lite o de Aseguradora Génesis, que hasta octubre de 2002, otorgaba seguros de gastos mayores a los empleados de la empresa.

Otros clientes de Intélate son en el *sector privado*: Telmex (que también es socio), Alcatel, Cementos Apasco, Cemex, Consultoría y Estrategia Política (Burillo), Cooperativa Cruz Azul, Ford Motor Company, Grupo Carso, Lufthansa, Larousse, Nestlé, Omnibus de México, Pegaso, Pepsi Co., Renault (Nissan), Sabritas, Televisa, VISA, Volkswagen de México, Walt Disney Co., Afore Garante, Banamex; y en el *sector público*, la Presidencia de la República, la Secretaría de Gobernación, la Secretaría de Turismo, Secretaría de Salud, PROFECO, Instituto Electoral del Distrito Federal, Cofetel, Caminos y Puentes Federales, PAN, PRI, PRD, Facultad de Ingeniería (UNAM), UAM, Unitec, Coparmex, etc.

- *Socios*

Además de ser uno de sus clientes más importantes, el grupo Carso es uno de los principales socios de la empresa, pues posee 37% de las acciones de Intélate. Telmex le brinda el servicio telefónico local y uno de los servidores que utiliza la compañía para conectarse a la red. Otro socio de Intélate es la Cadena RASA con la que tiene un convenio para la producción de un programa llamado Palabra por palabra.

- *Proveedores*

Los proveedores de Intélate son: en telefonía, Telmex (local), Avantel (larga distancia), Ericsson (celular) y Nextel (móvil); en Internet, Intélate cuenta con dos E1 que utilizan fibra óptica y tienen dos proveedores que son Telmex y Avantel; cuentan con dos softwares, uno con Blue Martini que es para navegar en la página y el otro con Oracle de México.

En cuanto a los periódicos, no se tienen proveedores determinados, pues se compran en los puestos de revistas cuando llegan a necesitarse. Mientras

que todo lo relacionado a papelería y consumibles de computadoras como cartuchos de tinta son proporcionados por una persona física.

- *Competidores*

Como se mencionó anteriormente, la relación con los competidores es directa, pues entre los dos establecen estrategias para ganar proyectos, es decir, cuando a Intélite le interesa un cliente llega a un trato con su competidor para que presente un mal proyecto y así ganar la negociación o viceversa.

Además, desde marzo de 2002, los directivos han hablado a los trabajadores de una posible fusión entre Intélite y uno de sus principales competidores, Especialistas en Medios, aunque a la fecha no se ha concretado nada.

En el siguiente esquema se ejemplifica la relación que tiene Intélite con su ambiente general (ámbitos económico, político, tecnológico, social y cultural) y el activo (clientes, socios, proveedores y competidores). El ambiente provee a las organizaciones de los insumos necesarios para el proceso de monitoreo, análisis y síntesis de notas informativas de medios nacionales e internacionales.

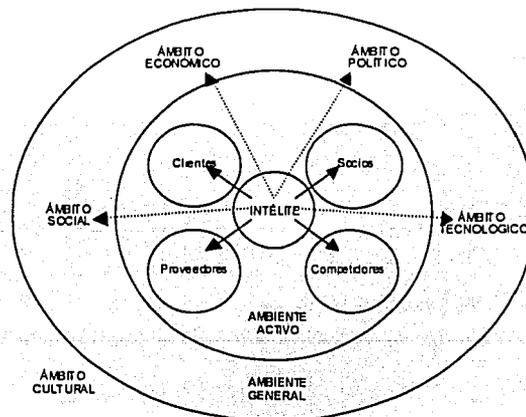


Figura 3. Ambiente general y activo de Intélite

Como puede notarse en el esquema anterior, la mayoría de los ámbitos tiene relación con Intélate, salvo el cultural, por lo que se encuentra más alejado de la organización y fuera de su ambiente general. (ver figura 3)

Intélate obtiene de ese ambiente los insumos que entran a la empresa para transformarse, mediante un proceso, en el producto o servicio de Intélate. A continuación se detalla el ciclo de eventos desde que se introducen a la organización los insumos hasta que se obtienen los productos, además de describirse el proceso de transformación.

### **1.2.2 Ciclo de eventos**

Por *ciclo de eventos* entendemos que "el intercambio de energía con el medio es cíclico, repetitivo. Es un proceso continuo".<sup>15</sup> Es decir, el proceso no se termina sino que vuelve a comenzar desde el momento que se obtiene un producto o servicio terminado. El ciclo de eventos incluye: insumos, transformación y producto.

#### **1.2.2.1 Insumos**

"Los insumos para un sistema son la materia-energía y la información absorbida de su ambiente".<sup>16</sup> Dicho de otra forma, son todos los recursos con los que se cuenta la organización para que después de un proceso de transformación se obtenga un producto.

Los insumos "se encuentran en el ambiente, fuera de la organización y son importados a la misma. De tal manera que el cuerpo humano necesita oxígeno y alimentos para subsistir, las organizaciones requieren energía,

---

<sup>15</sup> Fernández, op. cit. pág. 52.

<sup>16</sup> Huse, Edgar, et al. *El comportamiento humano en la organización*. Ed. CITESA. México, 1980. pág. 70.

personas, recursos materiales y financieros e información".<sup>17</sup> Las empresas no pueden funcionar sin que existan estos factores que obtiene del exterior, para que, en su interior mediante la transformación, se obtenga el producto o servicio que se busca.

En Intéllite, sería difícil imaginar que pudieran entregarse las 3,500 notas comprometidas si faltaran las computadoras, no hubiera electricidad o conexión a la red, o no existiera personal que manejara el equipo. Cada uno de estos elementos son imprescindibles para que pueda echarse a andar el proceso de trabajo, y sin ellos, no se alcanzarían los objetivos pretendidos.

Ahora, se detallarán los insumos que son necesarios para Intéllite, en cuando a energía, recursos humanos, materiales y tecnológicos, así como la información.

- *Energía*

Intéllite, y por tanto Prensa Internacional, necesita la energía eléctrica para hacer funcionar las computadoras, impresoras, televisiones, radios y computadoras que se utilizan en la empresa. La telefonía se utiliza para mantener comunicada a la empresa tanto internamente entre las distintas áreas y externamente con clientes, proveedores, socios y competidores.

La empresa utiliza también la energía para establecer una conexión a internet, que es uno de los insumos más importantes para Intéllite, pues de ahí se obtiene gran parte de la información con la que se trabaja, además de que el servicio que brinda la compañía es una página de internet.

La energía es uno de los principales insumos de Intéllite, pues de no existir electricidad o conexión telefónica, los analistas no podrían realizar su

---

<sup>17</sup> Fernández, op. cit. pág. 14.

trabajo. Sin embargo, en el caso de Prensa Internacional, debido a que muchos de los trabajadores laboran desde una ubicación externa a la empresa, los analistas no tienen ese problema al mismo tiempo, y si es que se presentara la falta de luz e internet, según el manual del proceso de trabajo, deben buscar una ubicación alterna para cumplir con sus tareas encomendadas.

- *Recursos humanos*

Los recursos humanos se refieren al personal que interviene directa o indirectamente en el proceso de trabajo, como analistas, clasificadores, editores, coordinadores, técnicos, administrativos, gerentes, presidente, intendentes y vigilantes.

Todas las personas participan en cierto modo en el proceso, ya que los analistas hacen el trabajo de monitoreo, análisis y síntesis de información; los clasificadores separan la información según actores, actividad económica y tópicos; los editores revisan esa información y la utilizan para armar documentos especiales; los administrativos, gerentes y presidente se encargan de la dirección de la empresa; los técnicos dan mantenimiento al equipo que se utiliza para trabajar; los intendentes limpian las áreas laborales y los vigilantes salvaguardan la seguridad de la empresa y, con ello, evitan que se saquen de ella los recursos materiales necesarios para cumplir con las tareas diarias.

- *Recursos materiales*

Los recursos materiales de Intéllite incluyen todo lo tangible o físico como computadoras, videograbadoras, grabadoras, televisiones, y todos los consumibles, como hojas, lápices, gomas, cartuchos de tinta, etc., sin olvidar los focos y el mismo edificio.

Las computadoras son recursos muy importantes para Intélate, pues gracias a ellas se puede bajar información de internet; trabajar en un documento de Word (procesador de texto); subir las notas a la red mediante un sistema de captura; acceder a ellas en la página de internet de la empresa; llevar un seguimiento de la información guardada en archivos o mantener contacto entre los trabajadores de Intélate mediante correo electrónico o mensajero instantáneo.

En el caso de Prensa Internacional, las computadoras permiten que el capturista se comuniquen con los analistas virtuales; reciba el trabajo realizado por los analistas y lo incorpore al sistema. Mientras que el coordinador utiliza las computadoras e internet para comunicarse con los trabajadores virtuales, repartir la cobertura diaria de medios o informar de los acontecimientos importantes ocurridos en la empresa, como la entrada o salida de un nuevo elemento del área, cambios en las normas de redacción o el pago de la nómina.

- *Recursos tecnológicos*

Los recursos tecnológicos son esenciales para Intélate pues, debido a que ofrece un servicio en una página de internet, debe brindar un extra en comparación con sus competidores para poder subir la información a la red antes que ellos ofreciendo novedad en las notas que presenta.

Algunos de los recursos tecnológicos más importantes de Intélate, además de sus computadoras, son las cámaras de video y equipo de edición, así como las grabadoras, radios y televisores. Puede agregarse, además, la paquetería de computación que se utiliza para desarrollar intranets y extranets, y el sistema de captura de información, que permite que las notas se suban a la red en tiempo real, es decir, inmediatamente después de la captura de la nota.

Los recursos tecnológicos de Intélate son su principal fortaleza frente a la competencia, pues a pesar de que las computadoras llegan a provocar retrasos

en el proceso de trabajo, la conexión por lo general es rápida y la página de internet puede ser vista en cualquier equipo.

En Prensa Internacional, los recursos tecnológicos son muy importantes, pues al no tener acceso directo a los medios extranjeros, es necesario que se recurra a ellos mediante la red, que sirve como herramienta para la comunicación entre los trabajadores virtuales y los no virtuales.

- *Información*

La información con la que laboran los analistas de Intélite es el insumo más importante, tanto como para entregar el producto terminado al cliente como para ofrecer la garantía a éste de que los contenidos entregados fueron escuchados, leídos o vistos en el medio en el que se señala.

Además de un insumo, para Intélite, la información forma parte esencial del servicio entregado, pues el trabajo que se realiza en la empresa es el de analizar esa información para subirla a la página de la empresa, mediante el sistema de captura, para que el cliente tenga acceso a ella.

### **1.2.2.2 Transformación**

La transformación es "el proceso mediante el cual el insumo se convierte en producto".<sup>18</sup> La transformación comienza desde que los insumos (recursos humanos, materiales y financieros; energía e información) ingresan a la organización hasta que salen de ella.

En el caso de Prensa Internacional, la transformación inicia desde que la energía, internet, personal, computadoras, etc. comienzan su participación en el

---

<sup>18</sup> Ibid. pág. 15.

proceso de trabajo hasta que se obtienen las notas trabajadas por el área. El proceso que sigue Prensa Internacional es el siguiente:

(ver figura 4)

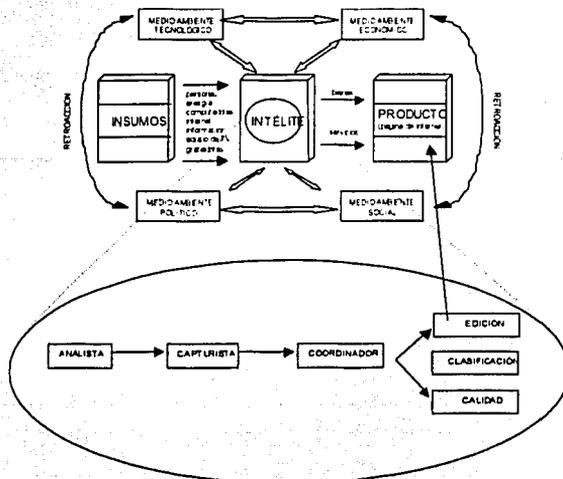


Figura 4. Ciclo de eventos de Prensa Internacional

1. La información se localiza según el diario indicado por el coordinador mediante internet.
2. Se copia y pega en un documento de Word (procesador de texto) y se guarda en una carpeta especial para notas originales.
3. Se realiza una lectura rápida que permita tener una idea clara de la nota.
4. Se sintetiza la esencia en un párrafo de seis a siete líneas que conteste a las seis preguntas principales del periodismo y dos o tres viñetas que complementen la idea principal, resaltando aspectos importantes de la nota mediante el uso de negritas.
5. Se procede a la captura en una base de datos.

6. La información procesada toma cuatro posibles caminos simultáneamente:

- a. La información sube a la página de internet, a la que los clientes pueden acceder mediante el uso de un nombre de usuario y contraseña asignados por Intélite.
- b. Llegan al área de Clasificación, donde se separan las notas según su posición en el diario, prioridad, valoración, actores, actividad productiva y tópicos, y se revisa la ortografía y el uso de negritas.
- c. Al mismo tiempo, las recibe el departamento de Control de Calidad que se encarga de buscar posibles errores de ortografía, redacción y clasificación, para dar seguimiento a los analistas.
- d. Los editores releen los textos para poder armar documentos especiales para los clientes de la empresa.

Independientemente de los que realizan los editores, Prensa Internacional también edita documentos para clientes como Cemex, que incluye las notas principales de algunos de los diarios internacionales más importantes como *The Wall Street Journal*, *The Washington Post*, *The New York Times*, *The Miami Herald* y *Financial Times*, o el de notas de México, donde se presentan todas las apariciones de información sobre México o las empresas mexicanas en los medios internacionales.

### **1.2.2.3 Productos**

"Los productos de un sistema son la información, la materia-energía y otros resultados que el sistema descarga en su ambiente".<sup>19</sup> Dicho de otra forma, los insumos que han sido transformados en el proceso de trabajo regresan al

---

<sup>19</sup> Huse, op. cit. pág. 70.

ambiente para convertirse nuevamente en insumos, ya sea para la misma organización o para alguna otra, comenzando de nuevo el ciclo de eventos.

Algunos productos o servicios<sup>20</sup> que brinda la empresa son:

- **REPORTE DE COYUNTURA:** Presenta una síntesis estructurada de la información diaria nacional e internacional más relevante de más de 200 medios de información impresos y electrónicos.
- **PORTAFOLIO ECONÓMICO:** Presenta una síntesis diaria y sectorial con información económica, financiera y fiscal más relevante, según la cobertura de medios.
- **REPORTE SECTORIAL:** Son compendios diarios de información especializada por sector, que permiten visualizar oportunidades o amenazas en su mercado o sector, ya sea automotriz, de construcción, educación, energía, laboral, medios de comunicación, salud, tecnologías de información y comunicación (TIC) y turismo.
- **TEMA TESTIGO:** Es un seguimiento y recopilación de síntesis informativas, con criterios generales y específicos, que permite consultar en línea la información difundida por los medios acerca de un tema, actor o sector, presentando la fuente original escaneada.
- **SEMANARIO SECTORIAL:** Es una publicación semanal que brinda un análisis sectorial y estadístico, con parámetros referenciales y cualitativos. Presenta un panorama detallado de los escenarios y acontecimientos relevantes, con capítulos temáticos y apoyos gráficos que permiten comprender la evolución de la información. Cuenta con 15 publicaciones: México Siete Días, Presidencia, Partidos Políticos, Economía y finanzas,

---

<sup>20</sup> Intélate (2002, octubre) [www.intellicast.com](http://www.intellicast.com).

Laboral, Educación, Salud, Turismo, Energía, Construcción, Automotriz, TIC, Medios de comunicación, Bebidas alcohólicas, Transporte Aéreo.

- **REPORTE A LA MEDIDA:** Es un documento diario, elaborado a la medida del cliente, cuya jerarquización, edición e integración de la información proporciona el contexto más importante de cada día sobre el tema o sector elegido.
- **VALORACIÓN MEDIÁTICA:** Es un reporte que analiza la presencia y desempeño en los medios de comunicación, nacionales e internacionales, de los actores que convergen en un sector o tema. Presenta un análisis cuantitativo de valoración y tendencias mediáticas durante un periodo determinado.

Intélite ofrece además otros servicios interactivos para las empresas como son Sindicaciones, Sistemas de inteligencia informativa, Mi Periódico, PYMES El periódico de tu empresa y Temas históricos, en los que el cliente puede elegir la información que más se acerque a sus intereses.

- **SINDICACIONES:** Es una herramienta desarrollada por Intélite que permite editar y publicar uno o más temas en un sitio o portal específico, mediante la selección de notas realizadas por un editor especializado o por el propio cliente.
- **SISTEMAS DE INTELIGENCIA INFORMATIVA:** Es el diseño y desarrollo de sistemas de inteligencia informativa que permiten la implementación de un sistema que recaba, registra, analiza y difunde información estratégica vía intranet o extranet, sobre la actividad de cualquier tipo organización, las acciones de gobierno relacionadas, así como la movilidad del sector en el que se desenvuelve.

- **MI PERIÓDICO:** Es un servicio único que permite consultar la información deseada desde cualquier parte y a cualquier hora, organizada en el formato que el usuario desee. Ofrece a todos sus suscriptores la libre elección de la información de su interés.
  
- **PYMES, EL PERIÓDICO DE TU EMPRESA:** Es un servicio que permite al empresario PYME consultar información especializada, así como estar enterado de los acontecimientos generados en su sector o actividades de interés mediante la personalización de su propio periódico. Su diseño puede configurarse de acuerdo a las preferencias e intereses de la empresa. Se puede imprimir y repartirlo entre los empleados.
  
- **TEMAS HISTÓRICOS:** Son compilaciones anuales que ofrecen, de manera jerarquizada y estructurada, los principales acontecimientos en los sectores productivos más importantes del país y su impacto en el entorno global.

Para que se lleve a cabo el proceso de trabajo, es necesario que las organizaciones mantengan contacto con el exterior a través de sus fronteras, mismas que se detallan a continuación.

### **1.2.3 Fronteras**

Las fronteras "representan los límites entre organización y entorno que siempre están sujetas a interpretación. Es decir, son flexibles y dependientes de las instancias propias de la organización".<sup>21</sup> Las fronteras pueden ser laborales, delimitadas por el proceso de trabajo; espaciales, marcadas por el límite físico; o temporales, reconocidas en un tiempo dado.

En otras palabras, las fronteras son los sistemas o subsistemas que tienen contacto con el exterior, y permiten que lleguen insumos a la organización

---

<sup>21</sup> Fernández, op. cit. pág. 280.

y que el producto o servicio terminado, después de la transformación, regrese al ambiente.

Las fronteras que se toman en cuenta en esta investigación son las laborales, pues se manifiestan y terminan con el proceso de trabajo, es decir, sólo mientras los individuos tengan que cumplir con sus funciones para la organización.

En el caso de Intélite, son cuatro los departamentos que tienen ese acercamiento: Atención a Clientes, que depende de Ventas, se encarga de localizar posibles prospectos a clientes y de comunicarse con los competidores para lograr convenios cuando les interesa un cliente; Recursos Materiales y Adquisiciones que compra todo lo referente a insumos; Crédito y Cobranza que establece acuerdos en cuanto a la forma de pago con los clientes y Consulting, que da atención a los usuarios del servicio. Además, los directivos se reúnen de vez en cuando con los socios para hablarles del estado de la empresa. (ver figura 5)

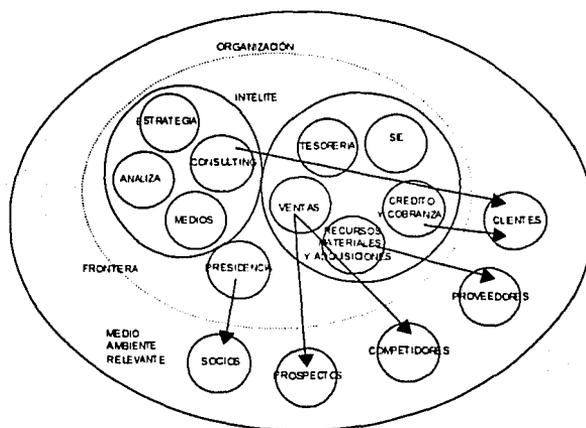


Figura 5. Fronteras de Intélite

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En la figura anterior pueden identificarse las fronteras de la empresa Intélite mediante las cuales obtiene información de su entorno. Como puede

notarse son muchos los contactos que tiene la compañía con su exterior, ya sea con clientes, proveedores, competidores, prospectos y socios. Sin embargo, las áreas operativas no tienen esa relación con el exterior, como puede verse en el caso de Prensa Internacional.

Como en la mayoría de las áreas, en Prensa Internacional, que es el objeto de estudio de esta investigación, la frontera la constituye el coordinador, quien es el único que contacta a Atención a Clientes, dependiente de Ventas, para conocer las necesidades de los clientes y las nuevas indicaciones; con Control de Calidad y Clasificación, para saber cuáles son los errores más frecuentes de las notas; y con Presidencia, para conocer las condiciones en las que se encuentra la empresa, aunque no llega a tener contacto directo con el exterior. (ver figura 6)

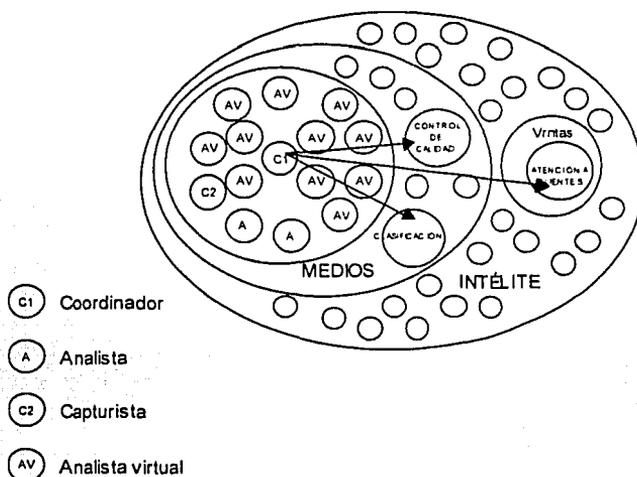


Figura 6. Fronteras de Prensa Internacional

Las organizaciones pueden considerarse sistemas abiertos o cerrados, dependiendo de que el intercambio de energía que tengan frente al entorno, ya sea alto o bajo. Las fronteras permiten que se dé esta transacción con el ambiente y determinan qué tan abierto o cerrado es el sistema.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### 1.2.4 Grado de interrelación

Los sistemas, como se mencionó anteriormente, tienen un cierto grado de interrelación con el ambiente, considerándose sistema cerrado<sup>22</sup>, al que no tiene intercambio de energía con el medio, mientras que el sistema abierto sí lo tiene.

Los sistemas abiertos tienen fronteras parcialmente permeables, que permiten que entren a la organización, insumos materiales, energía e información; mientras que los cerrados evitan que cruce cualquier corriente del medio a la organización.

Mediante el intercambio de energía con el medio, los sistemas abiertos cumplen con un ciclo de eventos, pues permiten el paso de una energía de entrada, que se transforma y se exporta al entorno como energía de salida, permitiendo que el sistema siga existiendo.

Intélete es, por tanto, un sistema abierto porque permite que entren a ella los insumos (recursos humanos, materiales y tecnológicos; energía e información) para que, gracias al proceso de transformación, se obtenga un producto o servicio, que llega al medio ambiente y genera la energía necesaria para volver a comenzar con el ciclo.

Entonces, las organizaciones no son entes aislados y cerrados, sino que tienen relaciones con el medio externo, por lo que se define a un sistema abierto como "un conjunto de objetos interrelacionados entre sí formando una totalidad, y las relaciones de éste con el medio que le rodea".<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Johansen Bertoglio, Óscar. *La comunicación y la conducta organizacional*. Ed. Diana. México, 1979. pág. 26.

<sup>23</sup> *Ibid.* pág. 27.

Intélite es una organización compleja, pues existen muchas áreas que se comunican con su entorno, lo que permite que tenga intercambio de información con el entorno por diversas vías.

Debido a ese amplio contacto con el entorno, Intélite es un sistema abierto con un alto grado de interrelación, ya que cuenta con clientes de diversos ramos productivos, algunos de los cuales (como Telmex) le brindan los insumos que necesita para funcionar. Intélite interactúa con su medio ambiente a través de sus fronteras (Consulting, Atención a Clientes, área dependiente de Ventas, Crédito y Cobranza, y Recursos Materiales y Adquisiciones).

La interacción que tienen las organizaciones con su entorno determinan su funcionamiento. Es por ello, que la teoría contingente se ha preocupado por estudiar la influencia del medio ambiente o contexto, y la forma en que las organizaciones responden a sus estímulos o contingencias, que es la "dependencia del cumplimiento de una condición".<sup>24</sup>

En el siguiente apartado se observarán cuáles son las condiciones que atañen directa o indirectamente a Intélite y cómo responde la empresa en caso de circunstancias adversas.

### **1.3 Análisis contingente**

Es importante conocer el entorno de las organizaciones para poder comprender entonces su desarrollo. Una de las teorías que mayor esfuerzo ha hecho para esto ha sido la teoría contingente que "da un peso muy importante a la influencia del medio ambiente o contexto, que analógicamente podría considerarse como el 'entorno'; en cambio, la forma en que una organización se estructura y funciona puede tomarse como respuesta".<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Ibid. pág. 32.

<sup>25</sup> Fernández, pág. 54.

Muchos de los cambios en las organizaciones se generan por las modificaciones que existen en ese ambiente. Por esa razón, es necesario que se caracterice el ambiente que rodea a la organización.

### **1.3.1 Caracterización del medio ambiente**

Como ya se ha mencionado anteriormente, las organizaciones tienen un ambiente relevante, que es el que las influye directamente, y en el que se encuentran diversas condiciones que las favorecen o desfavorecen.

Ese entorno puede ser hostil o benigno, turbulento o estable, diverso u homogéneo, desintegrado o altamente estructurado, y escaso o abundante. Con esos atributos puede describirse al ambiente de las organizaciones e identificar cuáles son sus obstáculos, coyunturas, oportunidades y problemas.

La caracterización del ambiente de Intélite permitirá identificar las fortalezas y oportunidades que deben aprovecharse para reducir las debilidades y amenazas que afectan a la organización.

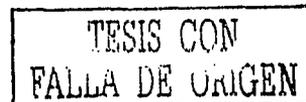
A continuación se describirán las características del ambiente de Intélite y se señalarán las ventajas y desventajas de la organización para establecer más adelante una estrategia que reduzca los problemas internos y externos de la empresa.

#### **1.3.1.1 Hostilidad**

"Un ambiente hostil se caracteriza por ser dominante, estresante y arriesgado. Su opuesto es un entorno noble o benigno, seguro, rico en oportunidades y controlable por la organización...".<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Ibid. pág. 282.



El entorno de Intéllite es igual que para muchas de las empresas en la actualidad, un ambiente hostil, pues las condiciones así lo señalan.

La economía se ha visto afectada por diversos acontecimientos internacionales, como los altos precios del petróleo, la debilidad del dólar y la incongruencia entre las tasas de interés de las diferentes naciones del mundo, lo que ha generado pérdidas para muchas empresas. Todo esto se vuelve un círculo vicioso, pues al no existir los suficientes recursos en las compañías, éstas deben prescindir de los servicios que consideran menos importantes.

En uno de estos casos se encuentra Intéllite, pues los empresarios no se han dado cuenta de lo relevante que puede ser el estar informado de lo que acontece en el mundo para planear sus estrategias a futuro y al verse afectadas económicamente optan por deshacerse del servicio que brinda la compañía.

Además, el ambiente de Intéllite es hostil, pues a pesar de que es la empresa líder en el ramo, actualmente han surgido compañías que se dedican a brindar el mismo servicio que Intéllite, quitándole espacio en el mercado.

### **1.3.1.2 Diversidad**

"Se dice que un ambiente es diverso o heterogéneo cuando los mercados de una organización son variados en sus características. Por lo general, las organizaciones grandes y complejas tienden a moverse en entornos diversos pues producen varios *out puts* o resultados..."<sup>27</sup>

El ambiente de Intéllite es entonces muy diverso, pues tiene clientes en diferentes sectores de la sociedad, tanto en el sector privado como en el público. Intéllite tiene en su cartera clientes como bancos, escuelas, industrias, televisoras, partidos políticos, secretarías, etc. (*ver lista de clientes. pág.31*)

---

<sup>27</sup> Ibid. pág. 283.

Intélate debe reconocer la diversidad entre estos clientes, para que pueda ofrecer un servicio especializado, y no general, para cada una de esas empresas.

### **1.3.1.3 Turbulencia**

"Un ambiente turbulento se caracteriza por cambios constantes, dinámicos y altamente impredecibles. Por el contrario, un ambiente será estable cuando la organización se enfrente a un entorno en donde las fuerzas económicas, políticas y sociales se mantienen constantes".<sup>28</sup>

El ambiente de Intélate es turbulento, pues sus clientes cambian constantemente, a pesar de que cuenta con algunos fijos. Existen clientes que entran a Intélate, mientras que otros dejan la empresa.

El ambiente de la empresa es también turbulento por el hecho de que la tecnología avanza constantemente y la empresa debe estar a la vanguardia, sobre todo porque los competidores siempre están en la búsqueda de una infraestructura más novedosa para brindar un servicio más eficaz. El hecho de que el ambiente de Intélate sea hostil evita que pueda ser predecible.

### **1.3.1.4 Desintegración**

Los entornos pueden estar integrados o ser caóticos según sea su grado de integración, es decir, "este atributo del ambiente se refiere al grado en que un determinado ambiente se encuentra organizado".<sup>29</sup> En el ambiente estructurado, "todas las organizaciones tendrían que estar sujetas a normas y reglamentos. En

---

<sup>28</sup> Ibid. pág. 282.

<sup>29</sup> Ibid. pág. 284.

el otro extremo del continuo, estaría un ambiente caótico, casi anárquico, donde la manera de operar de las organizaciones sería incierta".<sup>30</sup>

El ambiente de Intéllite es estructurado, pues las organizaciones con las que tiene relación deben cumplir con normas y reglamentos establecidos por la sociedad, como la Ley de Comercio, de Hacienda, etc., para poder lograr un convenio con Intéllite.

### **1.3.1.5 Escasez**

Los ambientes se caracterizan por su grado de abundancia o escasez. "La abundancia o escasez de materias primas, de recursos humanos o naturales, como los energéticos, conforman la ecología de una organización y de su adecuado conocimiento, administración y explotación depende la supervivencia del sistema".<sup>31</sup>

El entorno de Intéllite es abundante en cuanto a recursos humanos, pues existen muchas universidades y escuelas que brindan la carrera, y como consecuencia, muchos egresados.

Los recursos materiales en el ambiente también son abundantes, pues los avances tecnológicos ofrecen equipos de vanguardia.

A pesar de ello, en Prensa Internacional, la situación es distinta, pues no existen muchos egresados que se preocupen por estudiar un segundo y mucho menos, un tercer idioma, lo que dificulta encontrar candidatos idóneos al puesto de analista de Prensa Internacional.

---

<sup>30</sup> Ibidem.

<sup>31</sup> Ibid. pág. 285.

Con los atributos mencionados anteriormente, puede caracterizarse el ambiente de cualquier organización y detectar, en ese entorno, los obstáculos, contingencias, oportunidades y problemas.

### **1.3.2 Fuentes de incertidumbre**

Uno de los principales problemas que enfrentan las organizaciones frente a su ambiente es el de la incertidumbre y para reducirla, se crean e intercambian mensajes entre sus miembros. La incertidumbre se define como "la diferencia que existe entre la información disponible y la que en realidad se necesita"<sup>32</sup>, mientras que la información es "un cambio de probabilidad de que ocurra una alternativa en una situación dada".<sup>33</sup>

La incertidumbre evita que puedan predecirse los eventos, y con la información se reduce la incertidumbre. Es por ello que las organizaciones buscan información de su ambiente que les permita estructurar estrategias para solucionar problemas y evitar contingencias futuras.

#### **1.3.2.1 Obstáculos**

"Un obstáculo es algo con lo que la organización debe aprender a vivir".<sup>34</sup> Un obstáculo para Prensa Internacional es la falta de recursos materiales y tecnológicos que permitan que se agilice el proceso de trabajo, pues los procesadores de las computadoras son muy lentos y el programa de captura no es compatible con su sistema operativo.

La dependencia de Intélite con el ámbito económico también se ha convertido en un obstáculo, pues aunque la empresa realice bien su trabajo, si

---

<sup>32</sup> Ibid. pág. 286.

<sup>33</sup> Huse, op. cit. 69.

<sup>34</sup> Fernández, op. cit. pág. 286.

sus clientes no pasan por un buen momento financiero, dan de baja el servicio que les brinda Intéllite.

La turbulencia y hostilidad del entorno son otros obstáculos de Intéllite, ya que la primera evita que puedan predecirse algunos hechos y la segunda, genera un ambiente que estresa a la organización.

Es precisamente dentro de ese entorno turbulento y hostil que Intéllite se enfrenta a la cada vez mayor competencia, que le ha quitado algunos clientes debido a las ventajas que ofrece sobre el servicio de Intéllite.

### **1.3.2.2 Coyunturas**

Llamadas también contingencias. De acuerdo a Khandwalla, una contingencia "...es un evento probable (aunque no seguro) que, idealmente, la organización debe prever, ya que puede afectar fundamentalmente las operaciones...".<sup>35</sup>

Asimismo, Intéllite debe prever las vacaciones o las faltas de alguna persona, ya que los medios no pueden quedarse sin ser cubiertos ese día, por lo que son repartidos entre los demás analistas. Otra coyuntura es la de las bajas en la empresa, por lo que antes de despedir a alguien, Intéllite se encarga de tener a una persona que pueda cubrirla.

Una contingencia para Intéllite es el hecho de que, en ocasiones, los medios no actualicen su información en su página de internet o que la conexión no esté disponible en la empresa. En Prensa Internacional, es común que los analistas virtuales tengan problemas de electricidad, con la red o que no puedan acceder a los medios en las páginas de internet. El área prevé que, en esos casos, los analistas se trasladen a otro lugar para trabajar o que encomiéndenle trabajo a otro analista que se encargue de medios en el mismo idioma que ellos.

---

<sup>35</sup> Ibidem.

Otra contingencia se da cuando hay un acontecimiento de relevancia como el ataque a las Torres Gemelas en septiembre de 2001, que es cuando se debe ampliar la cobertura de medios y llevarse seguimientos, por lo que se debe dividir el trabajo de otra manera.

También las crisis económicas del país son una contingencia a la que se debe enfrentar Intélate, pues afectan directamente a las empresas, que al tener que recortar gastos, optan por prescindir del servicio que les brinda la empresa.

### **1.3.2.3 Oportunidades**

"Una oportunidad es una situación potencial de ganancia para la organización..."<sup>36</sup>

Una de las principales oportunidades de Intélate es el liderazgo que tiene en el sector al que se dedica, pues aunque cada vez hay más competidores como Especialistas en Medios o Infonor, la empresa fue pionera en el servicio, y mantiene el prestigio en el mercado. Además, Intélate cuenta con clientes grandes e importantes que Sandoval conoció cuando era político.

La empresa brinda un servicio especializado y con amplia cobertura de medios, pues entrega la información que solicitan los clientes, además de que se les da seguimiento para saber cuáles son sus necesidades y opinión del servicio que ofrece la compañía.

### **1.3.2.4 Problemas**

"Un problema es simplemente aquel evento que afecta el desempeño de la organización en forma temporal..."<sup>37</sup> Es decir, que a diferencia de los

---

<sup>36</sup> Ibidem.

<sup>37</sup> Ibidem.

obstáculos, los problemas tienen temporalidad. Uno de los problemas de Intélite es la pérdida de clientes en algunas épocas del año, pues las empresas que enfrentan problemas económicos, deciden recortar costos y optan por prescindir del servicio.

Otro problema de Intélite es el que cuando llega a tener conflictos internos, debido a que tiene muchos contactos con el entorno, los clientes se enteran de estos inconvenientes y han cancelado el servicio de la empresa.

Como se ha mencionado anteriormente, la información ayuda a reducir la incertidumbre, por lo que las organizaciones buscan datos de su ambiente. A continuación se presentan algunos medios que utilizan las organizaciones para obtener información de su entorno.

### **1.3.3 Mecanismos para obtener información del ambiente**

Las organizaciones se enfrentan al problema de la incertidumbre, por lo que deben establecer estrategias que les permitan obtener información de su entorno. Esas transacciones de información entre la organización y su ambiente permiten reducir la incertidumbre y tomar decisiones para que las organizaciones sean más eficaces. Las empresas han establecido mecanismos<sup>38</sup> que les ayudan a conseguir información de su entorno.

En primer lugar, las organizaciones reciben retroacción directa del ambiente, ya sea negativa o positiva; en segunda instancia, las organizaciones buscan información que provenga de su exterior, como las consultorías; las empresas optan también por el control directo por reglamentación interna, o por incorporación externa, adquiriendo una empresa que ya existía en el medio ambiente; o en otros casos, las organizaciones eligen el control indirecto,

---

<sup>38</sup> Ibid. pág. 287.

influyendo indirectamente en el medio ambiente, mediante campañas de imagen o patrocinios de programas en medios de comunicación.

Intéllite cuenta con Atención a Clientes, dentro del área de Ventas, a través de la cual, obtiene información sobre la opinión de los usuarios respecto al servicio. Este mecanismo es de *retroacción*, puesto que no hay intermediarios entre Intéllite y sus clientes, sino que la compañía recibe retroacción de éstos.

Intéllite tiene además un área llamada Consulting, mediante la cual realiza seguimientos para conocer la imagen que tienen los clientes de Intéllite y el servicio, además de sus necesidades. Este mecanismo es de *búsqueda activa de la información*.

Sin embargo, dentro del área de Prensa Internacional, el único medio por el que se obtiene información es a través de la comunicación entre el coordinador del área y el departamento de Atención a Clientes, lo que representa un mecanismo de *búsqueda activa de información*, pues el encargado no tiene contacto con los usuarios del servicio.

Debido a los problemas financieros que ha tenido a últimas fechas, Intéllite ha perdido muchos clientes, por lo que la empresa planea poner en marcha un mecanismo de *control indirecto* adquiriendo, mediante convenios, espacios en diversos medios de comunicación para llevar a cabo una campaña de imagen encaminada a atraer más clientes nuevos a la empresa y recuperar algunos de los que han dejado el servicio.

Mediante estos mecanismos, Intéllite recibe información de diversos rubros del entorno que le permiten tomar decisiones importantes. Intéllite recibe información en cuanto a diversas condiciones como el mercado, las innovaciones tecnológicas, incluso la situación financiera de sus propios clientes. Sin embargo, debido a que las decisiones puede tomarlas solamente su

presidente no siempre se realiza un buen manejo de esa información, sin contar con que sus propios recursos no le permiten mantenerse a la vanguardia en cuanto a la tecnología, lo que puede llegar a ponerla en desventaja frente a la competencia, aun cuando hasta la fecha Intélate sea la empresa líder en su ramo.

#### **1.3.4 Toma de decisiones con respecto al entorno**

Las organizaciones deben tomar decisiones importantes para la empresa, existen dos formas de hacerlo, de un modo mecánico o de uno orgánico. El estilo mecánico "se encarga por tener una estructura formal y altamente diferenciada, definición de deberes y derechos muy articulados, jerarquía de autoridad formalizada y patrones de comunicación también formales y esencialmente verticales".<sup>39</sup> Mientras, que el estilo orgánico es aquel que "...se caracteriza por su flexibilidad e informalidad organizacional".<sup>40</sup>

La información que recibe Intélate de su entorno, mediante las áreas de Atención a Clientes, dependiente de Ventas, Recursos Materiales y Adquisiciones, Crédito y Cobranza, Presidencia, y Consulting, permite que los directivos conozcan la visión de los clientes, prospectos, proveedores y competidores, y con ello, puedan tomar decisiones importantes para el logro de objetivos.

El estilo que maneja Intélate en el área directiva es mecánico, pues sólo Presidencia puede tomar decisiones que afecten a toda la empresa. Este estilo funciona en empresas que están muy formalizadas y que son muy rígidas, lo que no sucede con Intélate, además de que no existe comunicación formal escrita y vertical descendente que pueda llegar a los trabajadores.

---

<sup>39</sup> Ibid. pág. 55.

<sup>40</sup> Ibid. pág. 54.

Sin embargo, en cada área, existe un estilo orgánico, pues en ocasiones se necesita tomar decisiones apresuradas, como cuando se debe realizar un cambio de cobertura, debido a la turbulencia, diversidad y hostilidad e su entorno.

En Prensa Internacional, debido a que es un área básicamente virtual y a que el coordinador no está presente físicamente durante las mañanas, el capturista ha tenido que tomar decisiones importantes, pero sólo en lo concerniente al trabajo diario, como cuando un analista no puede trabajar y debe encomendársele esa cobertura a alguien más.

Hasta aquí, se ha descrito el entorno de las organizaciones, en específico de Intélate, y es importante que destaquen algunos puntos importantes que deberán tomarse en cuenta para poder establecer una estrategia que ayude a eficientizar a la organización.

#### **1.4 Diagnóstico del entorno**

Intélate es una empresa que brinda un servicio novedoso a sus clientes, pues les da la oportunidad de revisar la información que aparece en los principales medios de comunicación nacionales e internacionales de forma sintetizada en su página de internet. Además, su presidente Rodolfo Sandoval ha conseguido clientes importantes para la empresa, tanto en el sector privado como en el público. Ambas condiciones han permitido que Intélate se convierta en la empresa líder en su ramo.

El grado de interrelación de Intélate con su entorno es de alta dependencia porque al ser un sistema abierto, intercambia información con el ambiente, dejando que entre y salga energía de la organización.

La entropía es “el proceso natural de desorganización o degeneración”.<sup>41</sup> Para evitar la entropía y generar neguentropía, es necesario que la organización importe energía de su entorno, lo que le permitirá lograr un estado de equilibrio (homeostasis) y responder a las demandas del entorno.

La empresa lee su entorno mediante las áreas de Atención a Clientes, que depende de Ventas, Consulting, Crédito y Cobranza, y Recursos Materiales y Adquisiciones, de las que obtiene información de prospectos, clientes, proveedores y competidores para reducir su incertidumbre. Con ello, Intéllite recibe la información necesaria para la toma de decisiones importantes de la empresa.

El ambiente de Intéllite es turbulento y hostil, lo que es uno de sus principales obstáculos, pues esto no le permite prever ciertos hechos que pueden llegar a afectar directamente a la organización. Además, la empresa tiene un estilo mecánico para tomar decisiones, que no es muy funcional debido a esa variabilidad en su entorno.

A pesar de que Intéllite es una organización dependiente del entorno y muy compleja, debido a que tiene muchos contactos con el exterior, está poco formalizada, además de que no prevé a nivel macro (Intéllite) muchas de las circunstancias que dificultan su funcionamiento, como la crisis económica o la cada vez mayor competencia.

Además, la empresa está altamente centralizada, pues las decisiones las toma una sola persona, que es su director general, evitando que puedan participar otros trabajadores, y que tengan que pasarse muchas etapas antes de que pueda lograrse un cambio importante.

---

<sup>41</sup> Ibid. pág. 52.

Intélite debe aprender a utilizar esa información que extrae del entorno para evitar problemas y lograr una organización habitable, aunque la situación actual de la empresa es difícil, pues hay problemas financieros ocasionados por la continua salida de clientes y en cinco años, la empresa podría ya no existir. Sin embargo, el hecho de que Grupo Carso posea 37% de las acciones de Intélite hace difícil pensar que el consorcio deje que se pierda una de sus empresas, ya que su política ha sido estructurar y vender.

Los directivos han notado que el servicio que ofrece la empresa no es rentable, pues como mencionó en una junta Luis Piña, administrativo de Intélite, la empresa nunca ha estado en números negros desde sus inicios. Además, la crisis financiera y la cada vez mayor competencia hacen difícil suponer que Intélite pueda conservar la vasta cartera de clientes que tiene. Empresas como Especialistas en Medios han robado a Intélite parte del mercado que abarcaba, lo que ha generado muchas de las pérdidas que se han visto reflejadas en la salida de muchos clientes importantes.

A pesar de ello, no todas las áreas funcionan de la misma manera, pues en Prensa Internacional, por tener un sistema de trabajo distinto al resto de la empresa, el estilo para la toma de decisiones es orgánico, ya que aunque es el coordinador quien lo hace, en ocasiones el capturista ha tenido que decidir algún cambio cuando los analistas no pueden comunicarse con el coordinador.

Pero, aunque el estilo de toma de decisiones del área sea orgánico, cuando se trata de decisiones muy importantes a nivel empresarial, sólo pueden ser tomadas por los directivos de la empresa, es decir, que el coordinador de Prensa Internacional sólo puede decidir en lo referente al área en cuanto a cobertura, altas y bajas y no en cuanto a sanciones o premios.

Prensa Internacional también está centralizada y es dependiente del entorno, aunque en menor grado que Intélite. El área además está formalizada,

pero no es rígida, lo que le permite responder a las contingencias cuando debe hacerlo, debido a que su entorno es turbulento y hostil.

Ahora, reconocido el entorno de Intélate, definido como hostil, turbulento, diverso, integrado y abundante, es necesario conocer cuál es la organización formal de Intélate, para saber cuál es el proyecto de empresa deseado por la empresa.

## **Capítulo 2**

# **En las entrañas de Intélite**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## **2.1 En Intélite y Prensa Internacional**

A continuación, se hará una exploración de la organización para definir cómo se encuentra oficialmente constituido el objeto de estudio que en este caso es el área de Prensa Internacional de Intélite, además de hacerse algunos señalamientos sobre la estructura formal de esta empresa.

Se presentará lo que está escrito en documentos y se hará referencia a lo que no está definido por escrito, con el fin de conocer el grado de formalización de la empresa y reconocer sus áreas débiles. Se mostrarán organigramas, manuales de procesos de trabajo, filosofía de la empresa, entre otros, y se reflexionará sobre las deficiencias en cuanto a formalización del área.

Para poder comprender cuáles son los lineamientos establecidos en la fundación de la empresa, es necesario que se conozcan algunos aspectos importantes como son la filosofía y los objetivos de las organizaciones.

### **2.1.1 Filosofía: Transformar la información en conocimiento**

La filosofía de una organización es "la forma en cómo concibe a la organización, el trabajo dentro de ella, los servicios y productos que proporciona y las funciones que cumple ante la sociedad".<sup>42</sup> La filosofía de las organizaciones se divide en misión, visión y valores.

La misión es el "propósito o sentido de su trabajo, ¿para cuál finalidad superior se trabaja?<sup>43</sup> la visión es "¿cómo se concibe a la empresa en el futuro?<sup>44</sup> y los valores son "los conceptos o pautas de conducta como importantes para el trabajo dentro de la organización: puntualidad,

---

<sup>42</sup> Pérez Dávila, Jaime. *Imágenes de la Organización. Taller de Investigación*, México, documento sin publicar, s/f, s/p.

<sup>43</sup> Ibidem.

<sup>44</sup> Ibidem.

compañerismo, esmero, etc."<sup>45</sup> La filosofía de la organización define la concepción de ésta.

En Intélate no se ha dado a conocer públicamente la visión de la empresa, pero sí la misión y los valores, los cuales se presentan en cuadros distribuidos en toda la empresa y donde se menciona la misión de la empresa, que es *Transformar la información en conocimiento*.

En los cuadros se presenta una imagen que maneja la figura de un hombre de negocios sobre la azotea de un edificio y observando frente de sí construcciones famosas en el mundo que van desde la Torre Eiffel hasta las extintas Torres Gemelas de Nueva York, lo que muestra el interés de la empresa por presentar al cliente que tiene el mundo entero a su disposición.

En esta filosofía, puede notarse que una de las prioridades de la empresa es el cliente, pues tanto la misión como la visión se enfocan más a su atención y satisfacción.

Diariamente se trabajan 3,500 notas, y debido a la inmediatez y premura con la que se debe entregar la información, se vuelve casi imposible el análisis de cada una de ellas y al pasar por diferentes manos, la interpretación de estos datos se tergiversa, lo que pone en duda que realmente la información pueda transformarse en conocimiento.

La visión de la empresa se extrajo del currículum vitae de Intélate que es el documento que se entrega a los prospectos de clientes para que conozcan los servicios que brinda esta organización. El texto tiene como responsable al director corporativo de Intélate Sergio Ramírez. Tomando en cuenta este documento, la visión de Intélate es "Consolidarnos como la empresa líder del mercado nacional de recolección, procesamiento, análisis y sistematización de la

---

<sup>45</sup> Ibid, s/p.

información útil para la toma de decisiones oportunas y sindicación de contenidos, esperando sea de conformidad y vernos favorecidos con su confianza".<sup>46</sup>

No es difícil que Intélate pueda colocarse como la empresa más importante en ese rubro, pues son pocas las que se dedican a ese mercado, según mencionó Arturo Cano, encargado de Atención a Clientes, aunque se negó a dar nombres, pues además cuenta con el apoyo e inversión de una de las compañías más rentables que es Telmex y las relaciones que tiene su presidente Rodolfo Sandoval con muchos ejecutivos de compañías importantes facilitan la tarea y aseguran una amplia cartera de clientes que van desde empresas de telecomunicaciones, bancos, escuelas, etc. hasta partidos políticos o la Presidencia de la República.

El currículum menciona textualmente más adelante, confirmando lo que se ha mencionado, que "Intélate ha logrado convertirse en la *plataforma tecnológica*<sup>47</sup> más avanzada en la tarea de la investigación, distribución y personalización de contenidos y *producciones audiovisuales*, lo que se confirma con la confianza de nuestros clientes, ya que contamos con el *software más avanzado* para la administración y publicación de contenidos y con *modernas herramientas* que facilitan el acceso a la información, conjugando la *eficiencia y sofisticación de la tecnología*, con la *objetividad* y el *rigor* de las *metodologías y técnicas* de la comunicación moderna."<sup>48</sup>

Tomando en cuenta lo anterior, puede observarse que en seis renglones, se hace mención en cinco ocasiones a la tecnología; y en una, a la objetividad y rigor de metodologías y técnicas.

---

<sup>46</sup> Ramírez, Sergio. *Currículum Vitae de Intélate*. México, Documento sin publicar. Agosto 2001, pág. 1.

<sup>47</sup> El subrayado es propio.

<sup>48</sup> Ramírez., op. cit. pág. 1.

Los valores de la empresa escritos en los cuadros institucionales de la empresa son conocimiento, innovación, profesionalismo, imparcialidad y honestidad. Estos valores van dirigidos hacia el buen funcionamiento de los procesos para la obtención eficaz y eficiente del trabajo diario, lo que se logra, pues los empleados cumplen con las tareas encomendadas.

Según Arturo Cano, encargado de Atención a Clientes, los mismos directivos saben que "hace falta establecer una cultura organizacional" (sic), pero todos los proyectos de instaurar intranet o alguna revista, se han quedado sólo en prospectos, ya que se han dado cuenta de que, sin haber una filosofía bien definida, se pueden lograr los objetivos y que el personal conoce los procesos establecidos desde los inicios de Intélite.

Para el buen funcionamiento de una organización, es necesario que exista una concordancia entre filosofía y objetivos, pues establecen las bases de la fundación, aunque debido a que las organizaciones están formadas por personas, muchas veces llegan a desviarse de sus objetivos iniciales.

Con el fin de poder compararlos con la filosofía, se presentan a continuación los objetivos de Intélite, obtenidos del currículum vitae de la empresa. Estos objetivos sólo hacen mención a actividades operativas que permiten el logro o la concreción de los productos que ofrecen cada una de las áreas.

### **2.1.2 Objetivos de Intélite**

Mayntz sugirió que como objetivo de la organización "(...) solamente debe considerarse lo que realmente guía las decisiones, lo que en la organización orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico".<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Mayntz, op. cit. pág. 75

Intélite no ha dado a conocer sus objetivos, debido a las múltiples reestructuraciones y a la salida de muchos de sus miembros fundadores. Los objetivos que aquí se establecen, se obtuvieron, al igual que la visión, en el currículum vitae de la empresa.

Como ya se mencionó anteriormente, Mayntz establece tres tipos de objetivos<sup>50</sup>: los de las organizaciones cuyos objetivos se limitan a la coexistencia de sus miembros; los de las que tienen como objetivo actuar de una manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para este fin, al menos transitoriamente para la organización, y los de las que tienen como objetivo el logro de cierto resultado o una determinada acción hacia afuera.

Tomando en cuenta esta clasificación de objetivos, Intélite se ubicaría en el último, pues su objetivo general, obtenido del currículum vitae, es "Brindar a los clientes servicios integrales y especializados para la comunicación estratégica".<sup>51</sup> Este objetivo refleja claramente la meta de la empresa, que es entregar a los clientes la información relacionada a los intereses de los mismos para que puedan establecer estrategias.

Los objetivos particulares<sup>52</sup>, que también se extrajeron de este documento, se basan en los productos que ofrece la empresa y son:

- Clasificar la información publicada del interés del cliente en línea.
- Seleccionar y sintetizar lo esencial de la noticia en tres ediciones diarias.
- Presentar las posturas de diversos actores y el tratamiento de los medios respecto a las noticias más importantes de la agenda nacional, en tres ediciones diarias.
- Proporcionar el contexto de las notas más importantes sobre un sector e incorporar gráficas y referencias especializadas e históricas.

---

<sup>50</sup> Ibid. pág. 76.

<sup>51</sup> Ramírez, op. cit. págs. 2-3.

<sup>52</sup> Ibidem.

- Estudiar de manera semanal el impacto de los acontecimientos relevantes y permitir la comprensión de la evolución del fenómeno informativo, incorporando investigación y análisis, así como referencias históricas, estadísticas y mediáticas.
- Reflexionar sobre el impacto de los acontecimientos nacionales e internacionales más importantes para el país semana tras semana.
- Sintetizar lo publicado en los principales medios impresos y electrónicos regionales, nacionales e internacionales, de acuerdo con los requerimientos de los clientes.
- Analizar la presencia en medios nacionales e internacionales de los principales actores económicos, políticos y sociales, así como de su competencia.
- Notificar, vía telefónica o electrónica, minutos después de que la información de interés del cliente es difundida en los medios.
- Publicar una carpeta tanto electrónica como impresa, de recortes periodísticos de notas, columnas y/o publicidad.
- Transcribir el contenido de las notas informativas, entrevistas, comentarios etc.
- Reproducir las notas informativas o emisiones completas en audio y/o video.
- Ofrecer servicios de pre-producción, post-producción y producción, cubriendo prácticamente, todos los formatos de materiales, para su difusión on-line u off-line, broadcast o broadband.
- Brindar consultoría en el desarrollo, integración, implementación y mantenimiento de sistemas y aplicaciones informáticas.
- Realizar estudios cuantitativos y cualitativos para medir los mercados o la opinión pública.

Cada uno de estos 16 objetivos representa las acciones para realizar los productos que se elaboran en todas las áreas y/o empresas de Intélete diariamente, como son Medios, Analiza, Consulting, Inteli-TV y Sigma Dos, para

- Estudiar de manera semanal el impacto de los acontecimientos relevantes y permitir la comprensión de la evolución del fenómeno informativo, incorporando investigación y análisis, así como referencias históricas, estadísticas y mediáticas.
- Reflexionar sobre el impacto de los acontecimientos nacionales e internacionales más importantes para el país semana tras semana.
- Sintetizar lo publicado en los principales medios impresos y electrónicos regionales, nacionales e internacionales, de acuerdo con los requerimientos de los clientes.
- Analizar la presencia en medios nacionales e internacionales de los principales actores económicos, políticos y sociales, así como de su competencia.
- Notificar, vía telefónica o electrónica, minutos después de que la información de interés del cliente es difundida en los medios.
- Publicar una carpeta tanto electrónica como impresa, de recortes periodísticos de notas, columnas y/o publicidad.
- Transcribir el contenido de las notas informativas, entrevistas, comentarios etc.
- Reproducir las notas informativas o emisiones completas en audio y/o video.
- Ofrecer servicios de pre-producción, post-producción y producción, cubriendo prácticamente, todos los formatos de materiales, para su difusión on-line u off-line, broadcast o broadband.
- Brindar consultoría en el desarrollo, integración, implementación y mantenimiento de sistemas y aplicaciones informáticas.
- Realizar estudios cuantitativos y cualitativos para medir los mercados o la opinión pública.

Cada uno de estos 16 objetivos representa las acciones para realizar los productos que se elaboran en todas las áreas y/o empresas de Intélete diariamente, como son Medios, Analiza, Consulting, Inteli-TV y Sigma Dos, para

ofrecer el servicio especializado de información del que se ha hablado, pero no se dan a conocer a los trabajadores.

El no contar con objetivos reconocidos afecta en cierto modo a Inté lite y a Prensa Internacional, pero también influye en la filosofía y estructura formal de la organización, por lo que es necesario analizar en qué forma, sin dejar de tomar en cuenta que los analistas virtuales representan una población distinta a los trabajadores que laboran en la empresa y tienen una relación diferente con ésta que el resto de los empleados, en cuanto a pertenencia, pues la mayoría de los analistas virtuales están en el área mientras encuentran algo mejor, según han comentado en pláticas informales los mismos trabajadores de Prensa Internacional.

### **2.1.3 Importancia de objetivos en la empresa**

A pesar de que los trabajadores no conocen los objetivos de Inté lite, los miembros de Prensa Internacional no se ven afectados en la cuestión de cumplir con su trabajo, ya que los procesos operativos se han mantenido desde hace mucho tiempo, a pesar de las constantes reestructuraciones en los organigramas y, la entrada y salida de clientes de Inté lite.

La falta de difusión de los objetivos puede explicarse debido a que Inté lite comenzó como un experimento, en el que se tenía poca fe, pues se creía que México no estaba preparado para el cambio. Cuando los fundadores se dieron cuenta de que ya había funcionado, creyeron innecesario que se dieran a conocer tanto los objetivos como el ideario de la organización.

Aunque posiblemente para los demás miembros de la empresa sea necesario conocer los objetivos de Inté lite, en específico en Prensa Internacional, los trabajadores, en particular los virtuales, no están preocupados

por conocerlos, según han comentado los analistas cuando acuden a las juntas que se realizan en el área.

#### **2.1.4 Relación entre objetivos y filosofía**

Aunque no siempre es así, parte del buen funcionamiento de una organización depende de la correspondencia entre filosofía y objetivos, pues son los cimientos de su creación o lo pretendido por la organización.

Los objetivos están relacionados con todos los productos que ofrece Intélate aunque se quedan en el plano de lo técnico-metodológico, lejos de lo pretendido por la misión, pues estos objetivos no plantean las acciones que deben realizarse para lograr que la información se convierta en conocimiento.

Los valores de Intélate no se alcanzan mediante el cumplimiento de los objetivos, pues al seguir el proceso de trabajo meticulosamente, se pierde la libertad para escribir y analizar el material con el que se trabaja, ya que la información con la que se trabaja se obtiene de otros medios de comunicación, y aunque se realiza una labor de análisis, la síntesis no debe desviarse de la visión del medio, ni incluir la opinión del analista.

El área de Prensa Internacional no tiene objetivos específicos, pero la minuciosidad en los procesos de trabajo del departamento permite que se concreten las tareas diarias, pues los empleados conocen las labores que deben realizar, ya que el trabajo es rutinario y la división del trabajo permite la especialización de puestos con base en el dominio de idiomas de cada uno de los analistas.

Así como la correspondencia entre filosofía y objetivos, para que la organización trabaje eficientemente, también debe existir compatibilidad entre objetivos y estructura formal, pues los objetivos forman parte de ella.

Con el fin de que pueda presentarse una comparación, en el siguiente apartado, se presenta una confrontación de esos objetivos con la estructura formal de Intélite.

### **2.1.5 Contraposición entre filosofía y estructura formal**

La estructura formal de Intélite refleja la formalización en algunos procesos de la empresa como en el caso de los manuales del proceso de trabajo de Intélite, mismos que son poco rígidos, pues prevén muchas contingencias para estar preparados en caso de que ocurran, como es el caso de las vacaciones o la falta de uno de los miembros de la organización.

La estructura formal de la empresa no permite que se logre la misión antes señalada porque no indican cómo es que se puede transformar la información en conocimiento. A pesar de ello, esta misma estructura sí permite que se concreten los objetivos, pues en el proceso de trabajo sí existe formalización y estos objetivos sólo están encaminados a que se logren las metas diarias de la empresa.

En cambio, la estructura formal de Prensa Internacional es formalizada, pues los manuales especifican las acciones que deben realizarse en caso de contingencias; el proceso de trabajo está descrito en los manuales del área y diagramas de flujo desde que el momento en que se enciende el monitor de la computadora hasta que se captura la información; los organigramas especifican puestos, horarios de trabajo, acciones a realizar y productividad en notas. Sin embargo, los procesos de Intélite como reclutamiento, capacitación, socialización e inducción no están definidos.

Prensa Internacional prevé cada uno de sus cambios en el organigrama teniendo planes para evitar contingencias y manuales de proceso de trabajo con

tiempo de anticipación, pero no ha descrito su plan de reclutamiento debido a las características tan específicas que se buscan en los candidatos.

## **2.2 Estructura formal de Intélite**

Por estructura, se entiende, "el ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes, de un todo. La estructura de la organización es, por tanto, el modelo relativamente estable de la organización; es tan sólo un aspecto del todo y nunca es idéntica al sistema social".<sup>53</sup>

Algunos de los elementos de la estructura de la organización son la descripción de puestos, los recursos materiales y/o tecnológicos o los organigramas, en pocas palabras, todo lo referente a "relaciones, actividades, derechos y obligaciones", que es preciso fijar mediante reglamentaciones.<sup>54</sup>

En este apartado se presentará la forma en que está constituido el objeto de estudio, mediante el uso de esquemas, organigramas, diagramas de flujo y manuales que delimitan el "deber ser" de la empresa lo que, dicho de otro modo, es la organización formal del área de Prensa Internacional.

La mayoría de los procesos aquí descritos se encuentran definidos por escrito y fueron obtenidos de una subcarpeta de Prensa Internacional, ubicada en la red de la empresa, titulada "Datos del Área".

A pesar de que esta información se encuentra en la red, pocos empleados saben de su existencia o desconocen el contenido de los archivos, ya que muchos de los trabajadores del área son virtuales y no tienen esa información en sus computadoras.

---

<sup>53</sup> Mayntz, op.cit. pág. 105.

<sup>54</sup> Ibidem.

## 2.2.1 Cooperación en Prensa Internacional

Carlos Marx define a la cooperación como "(...) la forma del trabajo de muchos que, en el mismo lugar y en equipo, trabajan planificadamente en el mismo proceso de producción o en procesos de producción distintos pero conexos".<sup>55</sup>

La cooperación en Prensa Internacional no se da, como lo propone Marx, en el mismo lugar, debido a que la mayoría de los trabajadores del área son virtuales. Sin embargo, cada uno de los analistas trabaja desde su hogar y envía las notas que le son encomendadas para que finalmente se entregue la información a tiempo a los clientes.

La cooperación se da con base en la ventaja que brinda a los analistas virtuales, el hecho de que puedan trabajar desde su hogar y que incluso, puedan compaginar sus labores diarias con otras actividades.

Cada analista virtual coopera con las notas de los medios que se le han encomendado, mediante su envío por correo electrónico, para cumplir con el trabajo diario, entregándolas al capturista que culmina el proceso del área subiéndolas a la red de la empresa. Los analistas realizan la misma tarea de síntesis de la información, pero con la diferencia de que ellos mismos deben grabar las notas en la red de Intélete. El supervisor se encarga de revisar esporádicamente y hacer seguimientos del trabajo de los analistas.

La división del trabajo entre analistas, que se refiere a la *diferenciación de funciones*<sup>56</sup>, se realiza según el dominio de idiomas que tienen los analistas para que puedan entregarse notas de diversas fuentes en todas las lenguas que se requieren, mismas que son capturadas en la red por alguien más, para que

---

<sup>55</sup> Marx, Karl. *El Capital*. Vol. 8, Madrid, 1981. Ed. Siglo XXI Editores, pág. 391.

<sup>56</sup> Schein, Edgar. *Psicología de la organización*. Trad. Víctor E. Cruz Cardona, México, 1982. Ed. Prentice Hall, pág.13.

después, los clasificadores puedan dividirlos según actores, actividades productivas y tópicos, y posteriormente los analistas y supervisor revisen las notas y editen documentos o hagan seguimientos.

La diferenciación entre las funciones de los analistas no puede ser de otra manera, debido a que todos tienen un perfil similar, que es el de pasante de la carrera de Periodismo o Comunicación y con dominio de algún idioma adicional al español. La división de trabajo se realiza de tal modo que diariamente se cubran todas las fuentes, ya sean impresas o electrónicas en todos los idiomas, pues siempre existe la posibilidad de encomendar las tareas, en caso de que un analista no pueda trabajar, a otro que ayude a cumplir con las metas.

En muchas ocasiones en las organizaciones, se dan grupos formales gracias a la cooperación, que Schein define como "aquéllos que deliberadamente conforma un gerente de empresa para realizar una tarea específica claramente relacionada con la misma empresa, pueden ser formales permanentes o temporales".<sup>57</sup>

El área de Prensa Internacional está considerada en su totalidad como un grupo formal, pues fue creada con el fin de cumplir con la entrega de información de los 63 medios que son cubiertos en ella. En ocasiones, cuando un cliente requiere un servicio se generan otros grupos formales.

Otro grupo formal es aquel que forman el coordinador y una de las analistas, quienes se encargan de un suplemento llamado *El Mundo Observa*, que hace un seguimiento de los principales acontecimientos políticos, económicos y sociales, según los puntos de vista de los diversos medios que se cubren en el área. Para este suplemento, también existe un manual de proceso de trabajo establecido.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

<sup>57</sup> Schein. Ibid. pág. 136.

## **2.2.2 Formalización en el área**

La estructura formal de las organizaciones se define con base en organigramas, manuales, procesos (representados en diagramas de flujo y/o redes), etc., que describen el "deber ser" de la organización, es decir, lo formal.

En Intélite, y en especial en Prensa Internacional, la estructura formal está altamente burocratizada, lo que puede constatarse en la diferenciación de puestos en los organigramas; la exactitud en los manuales de procesos; y el rigor de las técnicas que se utilizan para la realización del trabajo en el área, entre otros aspectos.

Esta estructuración tan detallada en el proceso de trabajo permite que, aunque los empleados no conozcan los objetivos de Intélite y del área, puedan lograrse los fines que se planean diariamente, pues se han previsto muchas contingencias que pueden no estar al alcance de Intélite o de las áreas en específico.

La diferenciación de puestos, o división del trabajo, es un factor decisivo para que se concrete el trabajo diario, pues a pesar de que existe una especialización de las funciones que debe cumplir cada uno de los miembros del área; al menos dos personas pueden realizar ese trabajo para que en caso de vacaciones, faltas, altas y bajas pueda encomendársele esa cobertura, ya que se evita que dos personas que se encarguen de diarios en los mismos idiomas se ausenten el mismo día.

### **2.2.2.1 Organigramas de Intélite**

Es muy difícil que en Intélite, se dé a conocer el organigrama general de la empresa. El que se presenta aquí fue obtenido después de tres días seguidos de estarlo solicitando. El envío llegó por correo electrónico bajo una leyenda que

decía: Aquí está el organigrama, por favor cuídalo mucho. Algo importante de reflexionar aquí es el hecho de que en la empresa se maneje la idea de que toda la información referente a los organigramas de Intélite deba mantenerse en secreto, cuando debería estar al alcance de los miembros de la empresa en caso de que quisieran conocerlo.

Se incluyen dos organigramas: uno, del área de Medios y otro de Prensa Internacional, con el fin de que pueda ubicarse el objeto de estudio dentro de toda la empresa. Además previo al organigrama de Prensa Internacional, se presenta la descripción de puestos del área.

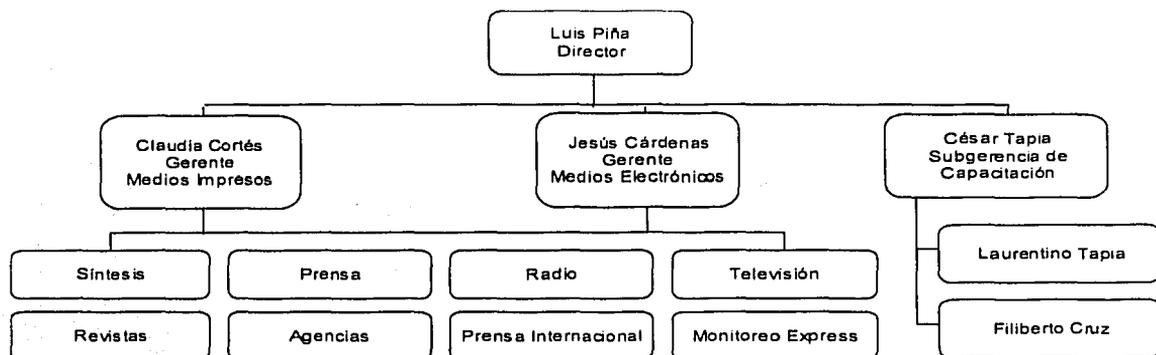


Figura 7. Organigrama de Medios

Como puede notarse, el organigrama que se presenta en Medios, es confuso, pues se divide en Medios Impresos y Electrónicos, pero Prensa Internacional, está ubicada en el segundo rubro, cuando cubre ambos, pues se encarga de notas en periódicos y revistas (impresos), pero también en agencias de noticias (electrónicos).

Prensa Internacional maneja cinco tipos de puestos, cada uno de los cuales tiene definidas las tareas<sup>58</sup> que debe realizar en el área de Prensa Internacional:

<sup>58</sup> Fuente: Subcarpeta de Datos del área en la red de Intélite. Entorno de red/Toda la red/Elitecast/Tigra/Mediosr/PRENSA INTERNACIONAL/3Datos del área/Organigrama por funciones.

**COORDINADOR:**

- Supervisar y organizar la tarea en el área.
- Transmitir e implementar las acciones o nuevos planes que determina la empresa o la Dirección de Medios.
- Interactuar con la Dirección de Medios y Atención a Clientes.
- Crear propuestas de nuevos servicios para el aprovechamiento de los insumos del área.
- Colaborar en constante comunicación con la Dirección Administrativa para realizar pruebas y trabajo de capacitación con analistas de nuevo ingreso, designación de personal capacitado para laborar en el área, reportar inasistencias, así como para detectar y corregir errores de los analistas con su seguimiento personalizado.
- Organizar y determinar las recomendaciones de la prensa internacional para InteliTV.
- Designar las pautas de trabajo para el buen funcionamiento del área.
- Reportar resultados mediante seguimientos personalizados de los analistas.
- Elaborar documentos especiales como *El Mundo Observa*.
- Planear y supervisar del trabajo en contingencias.

**ANALISTA:**

- Elaborar trabajos especiales y contingencias.
- Elaborar y capturar notas de diarios en inglés y francés.
- Elaborar el documento *El Mundo Observa*.
- Elaborar cortes internacionales
- Elaborar cápsulas para InteliTV.

**CAPTURISTA:**

- Elaborar documentos especiales y contingencias.
- Revisar notas y elaborar cuadros de calidad.
- Recibir y capturar notas de analistas virtuales.

**ANALISTA VIRTUAL:**

- Seleccionar información y elaborar notas de diarios en inglés, francés y español.

**ANALISTA FIN DE SEMANA:**

- Seleccionar información, y elaborar y capturar notas de diarios y revistas en inglés, francés y español.

Como se observa, existe una clara descripción de las tareas que debe desarrollar cada miembro del área, lo que puede constatarse en el organigrama que aparece en la siguiente página, en donde se presentan las actividades que debe realizar cada empleado, incluyendo el horario en que labora y la producción promedio de notas que tiene. Esto demuestra el grado de formalización que existe en el rigor metodológico de la empresa con relación a los procesos de la misma.

El organigrama con nombres de Prensa Internacional, que se presenta a continuación, no ha sido actualizado desde hace mucho tiempo, aunque hasta esta parte de la investigación, todos los miembros del área se mantienen. El gráfico se obtuvo de una carpeta de la red de Prensa Internacional.<sup>59</sup>

Los puestos de los analistas virtuales no están colocados en el organigrama según el o los idiomas que manejan, o la antigüedad que tienen en la organización, sino por orden alfabético, lo que descarta que exista una jerarquización entre los analistas virtuales.

---

<sup>59</sup> Fuente: Subcarpeta de Datos del área en la red de Intélete. Entorno de red/Toda la red/Elitecast/Tigra/Mediosr/PRENSA INTERNACIONAL/3Datos del área/Organigrama del área.

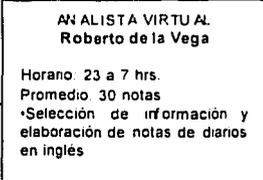
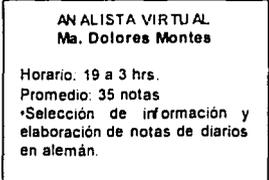
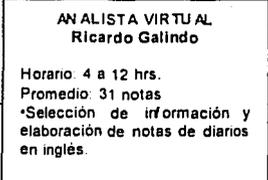
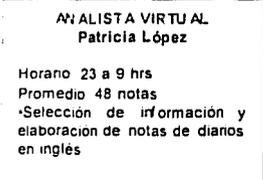
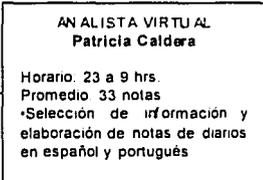
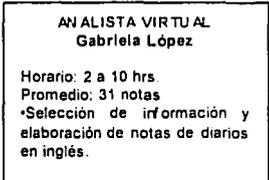
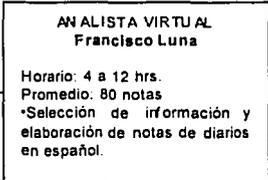
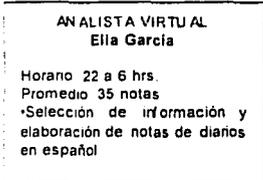
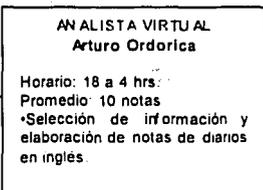
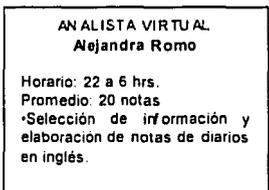
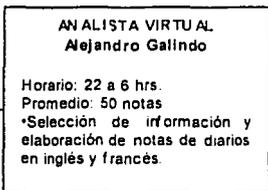
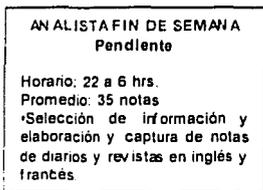
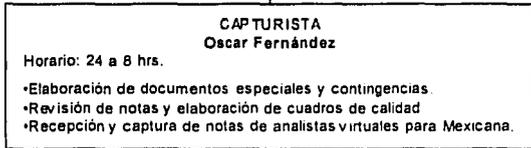
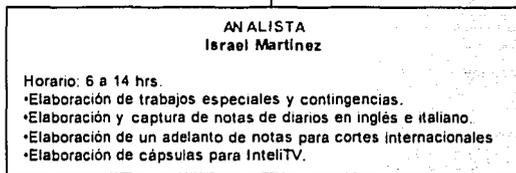
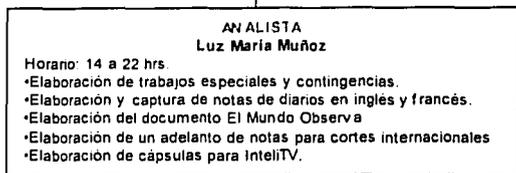
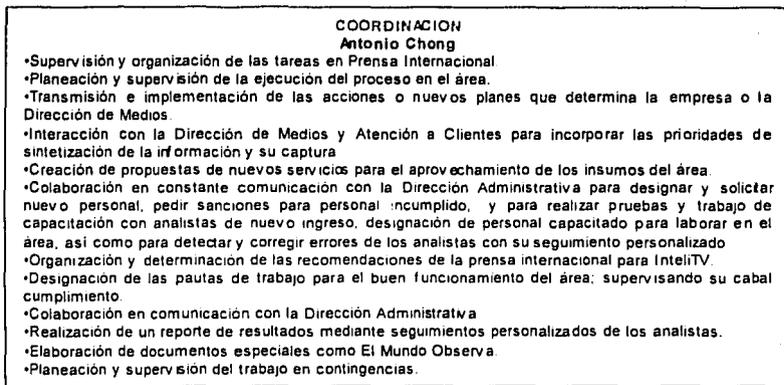


Figura 8. Organigrama por funciones en Prensa Internacional

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

En el organigrama anterior puede notarse que en el área sí existe formalización, pues el gráfico especifica los diversos horarios de trabajo, la productividad y las tareas que deben realizar cada una de las personas que laboran en el área.

Pero la formalización no sólo puede notarse en los organigramas, sino en los manuales de procesos que se manejan en el área, que son los que se describen a continuación.

### **2.2.2.2 Rigor metodológico**

En el área de Prensa Internacional se manejan básicamente dos manuales: uno, del proceso de trabajo y el otro de normas de redacción. Existe un tercer manual, pero sólo para los encargados de *El Mundo Observa*, como se mencionó anteriormente.

En Intélate es muy importante el manejo de técnicas especializadas, por lo que el manual del proceso de trabajo es muy claro en cuanto a las exigencias de la labor del analista.

En la División de Medios, la información sintetizada se archiva en un sistema de captura que permite clasificarla con el fin de que los editores puedan revisarla por tema y subirla a la red.

Anteriormente, los mismos analistas clasificaban la información, pero desde hace dos semanas, se integró un nuevo sistema y plan de trabajo, y se creó la plaza de clasificador de información. Sin embargo, eso no está contemplado en el manual del proceso de trabajo, que incluye básicamente:

- Los *horarios* en los que se debe capturar la información, pues existen medios que están comprometidos con los clientes.

- La *prioridad* de la nota, que puede ser A, si se trata de una nota principal o que hable de México; B, si tiene menor importancia, pero es noticiosa y C, si es un hecho poco trascendente.
- El *formato*, que es importante en la captura de la información, pues Intélite pretende brindar un servicio de fácil lectura. Se exige a los analistas que realicen sus notas en Word (procesador de texto), en letra Arial de 11 pixeles. Además, las palabras importantes se resaltan en negritas y las fuentes en cursivas.
- La *fuentes*, que es esencial para la información, por lo que debe seleccionarse si se trata de un medio impreso o electrónico, localizarse el diario en la lista del programa de captura y después ubicar la sección en la que aparece la nota.
- La *valoración*, que siempre ha sido tendenciosa, pues es a criterio del analista, y muchas veces se confunde el valor del tratamiento de la nota con el hecho que presenta. Las notas pueden clasificarse como positivas, negativas o neutras.
- La *clasificación*, que consiste en colocar la nota en los rubros que corresponda, tanto en actores, actividad, tópicos, estatales y dinámicos.
- Además, existe una subclasificación de los medios según su *importancia* en A, AA y AAA. Por ejemplo, un diario AAA sería *The Wall Street Journal*, uno de los más importantes para la empresa y un periódico como *La Hora* de Uruguay sería solamente A. Con base en esa clasificación, se procede a la captura de los medios según la prioridad de éstos.

Otro de los manuales que se entregan al analista cuando ingresa en la compañía es el de reglas de redacción, en el que se mencionan las normas de

ortografía generales y otros criterios específicos de Intélite, como es el escribir en negritas las palabras importantes que faciliten la lectura o la colocar la fuente en cursivas.

Estos manuales fueron diseñados por profesionistas de diferentes ramas de la comunicación, quienes unieron sus esfuerzos para crear herramientas que permitieran optimizar el trabajo de las áreas, logrando un resultado eficiente.

Los manuales reflejan la formalización en los procesos del área, pues definen minuciosamente las características de la información que se trabaja para poder clasificarla de la mejor manera, jerarquizándola según diversos criterios para brindar una especialización de la información, pues sin esas especificaciones, sería imposible poder separar las notas.

#### **2.2.2.2.1 ¿Existe formalización en Intélite?**

Para Mayntz, la formalización es "la medida en que las actividades y relaciones en una organización vienen determinadas por reglas firmemente establecidas".<sup>60</sup>

En Prensa Internacional, los procesos de trabajo están descritos en manuales diseñados por muchos de sus miembros fundadores, quienes establecieron metodologías dirigidas al buen desempeño de las labores de los trabajadores. Esta precisión en los manuales es la que establece cierto grado de formalización de Intélite, aunque no puede decirse que sea del todo alto, pues tienen que ver otros elementos de la estructura que no están tan formalizados.

También se encuentran en la red de la empresa diagramas de flujo que describen el proceso de trabajo del área, los cuales advierten las acciones a realizarse en todos los casos, previendo así, las contingencias.

---

<sup>60</sup> Mayntz, op. cit. pág.111.

Intélite es una empresa muy formalizada en cuanto a su proceso de trabajo, precisamente porque pretende ofrecer un servicio especializado a sus clientes y requiere que para ello se cumplan las normas que ha impuesto desde sus inicios.

Además, cuando los empleados ingresan a la empresa, se comprometen mediante la firma del contrato de trabajo a no revelar información relacionada a los métodos y técnicas que emplea Intélite.

Formalización no es lo mismo que burocratización, pero sí forma parte de ella. Las organizaciones burocráticas se caracterizan, según Max Weber, por "una delimitación precisa de las competencias y, por tanto, también por una ordenación de aquellas relaciones que confieren a un miembro facultades de mando y señalan obligaciones de obediencia".<sup>61</sup>

Prensa Internacional es una organización burocrática pues, como se ha señalado con anterioridad, cuenta con una estructura jerárquica, y la delimitación de tareas de sus trabajadores y las relaciones que se generan entre los miembros dan al coordinador la facultad de dirigir y exigir obediencia.

Intélite es una empresa con cierta rigidez, aunque no extrema; burocrática y jerarquizada, pues labora con base en tiempos y movimientos, favoreciendo la producción en serie de notas que se entregan diariamente.

Tanto los organigramas como los manuales, y demás documentos y datos del área, reflejan esta formalización, que ha resultado útil para el fin que se establece, que es el cumplir con un número estipulado de síntesis de notas diarias publicadas en diferentes medios.

---

<sup>61</sup> Ibid. pág. 112.

#### **2.2.2.2.2 Un área planificada**

Como se ha mencionado a lo largo del capítulo, es en los procesos y los manuales del área donde se nota la formalización de las tareas que se realizan en Prensa Internacional. Esta formalización permite que exista entendimiento entre los miembros del área, cuestión muy importante tomando en cuenta que los trabajadores virtuales se encuentran alejados entre sí.

A continuación se presenta el proceso formal de trabajo que sigue Prensa Internacional, tal y como se define en el manual de proceso de trabajo, localizado en la subcarpeta referente a los datos del área:

"De forma similar a la labor de recorte de los medios impresos nacionales, la consulta en internet de los medios internacionales obliga al analista virtual a copiar los textos para archivarlos y así tener un mayor control de la información. Es necesario el envío a la empresa de las notas completas seleccionadas, con el fin de guardar un respaldo en Word (procesador de texto).

"El tiempo estimado para realizar el trabajo de copia de las páginas de internet a un archivo de procesador de textos es entre 60 y 90 minutos, dependiendo de la velocidad del servidor de internet, del procesador de la computadora del analista y de otros factores técnicos.

"La captura de las notas se realiza en Word para posteriormente enviar el documento por correo electrónico al responsable de la recepción y clasificación de las notas, quien deberá vaciarlas en el sistema.

"Esta última parte del proceso cambiará cuando se disponga del *sistema de captura en línea*. Cuando se realicen estos cambios, el analista virtual podrá clasificar y capturar sus notas al sistema Intélite desde su sitio de trabajo. El

tiempo de síntesis y redacción se estima entre 10 y 15 minutos para cada nota".<sup>62</sup>

Este proceso señala nuevamente la exactitud de su diseño, pues se toma en cuenta hasta el uso que debe darse a las negritas y a las cursivas, y se indica en qué tipo y tamaño de letra se deben presentar las notas trabajadas, que siempre deben ir acompañadas por las originales.

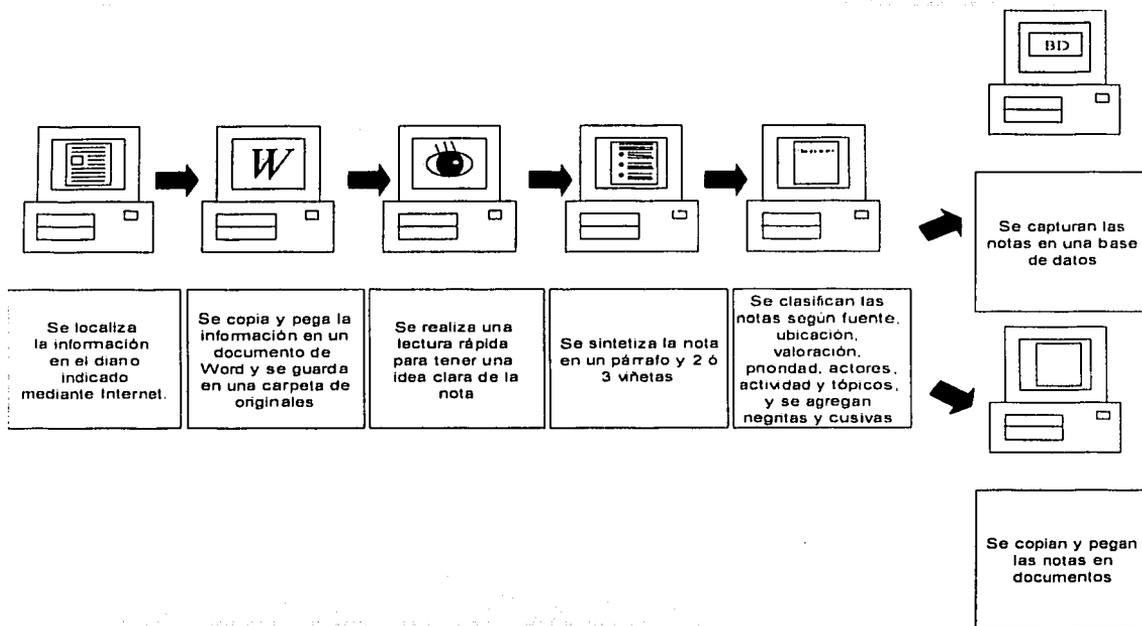
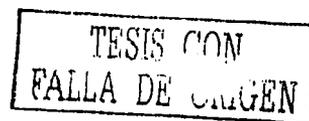


Figura 9. Proceso de trabajo de Prensa Internacional

La figura anterior resume lo que era el proceso de trabajo definido en el manual hasta antes de que se creara el área de Clasificación. A partir de ese momento, los analistas se dedican sólo a realizar la labor de monitoreo, análisis y síntesis, y los clasificadores de dividir las notas según actores importantes, actividad productiva y tópicos a los que pertenecen.

<sup>62</sup> Fuente: Subcarpeta de Datos del área en la red de Intélete. Entorno de red/Toda la red/Elitecast/Tigra/Mediosr/Prensa Internacional/3Datos del área/Manual del área.



Para que estos procesos puedan seguirse eficientemente, tal como se presentan en los diagramas de flujo y manuales de proceso del área, es necesario que se conozca si se cuenta o no, con recursos tanto humanos como tecnológicos para la concreción de las tareas, por lo que a continuación se presenta un inventario de éstos.

### 2.2.2.2.3 Recursos de Prensa Internacional

A pesar de que los recursos humanos permiten que se concreten las tareas diarias en cuanto a la traducción debido al dominio de idiomas, muchos de ellos tienen problemas de redacción y síntesis, según señalan los reportes de Control de Calidad que son entregados al coordinador y los seguimientos que éste mismo realiza.

Los recursos tecnológicos de Prensa Internacional son escasos e ineficaces, pues muchos de los retrasos en el área se presentan debido a la lentitud de los procesadores de las computadoras y a la incompatibilidad de la versión del nuevo sistema de captura con las máquinas. En Prensa Internacional se cuenta con:

<i>Recursos humanos</i>	
Coordinador	1
Capturista	1
Analistas	4
Analistas virtuales	10

*Figura 10. Recursos humanos de Prensa Internacional*

Estos analistas se dividen a su vez según los idiomas en los que trabajan sus notas: un analista de inglés y francés; un analista de inglés e italiano; dos analistas virtuales de español; un analista virtual de español y portugués; un

analista virtual de alemán; seis analistas virtuales de inglés; y un analista virtual de inglés y francés.

Estos recursos humanos aseguran el desempeño de las tareas encomendadas diariamente al área, aunque la deficiencia del equipo tecnológico retrasa muchas veces el proceso de trabajo, pues por poner un ejemplo, el día que se instaló el nuevo sistema de captura sólo pudieron subirse a la red 170 de las más de 400 notas trabajadas diariamente en el área.

<i>Recursos tecnológicos</i>	
Computadoras	4
Teléfono	1
Impresoras	1
Copiadoras	1

*Figura 11. Recursos tecnológicos de Prensa Internacional*

No se cuenta con una computadora para cada uno de los analistas debido a que muchos de ellos laboran en su casa, por lo mismo, la empresa ha descuidado el mantenimiento de las computadoras y muchas veces el analista debe ir a otra área cuando su máquina no funciona. Además, los analistas que están en la empresa laboran en horarios distintos, por lo que sólo se ocupan dos de las cuatro máquinas en la mayoría de las ocasiones.

Si bien es cierto que se desconoce la calidad y funcionamiento de las computadoras de cada uno de los analistas virtuales, es necesario que se reemplace el equipo de la empresa, pues maneja el sistema operativo Windows 98, que retrasa el proceso de trabajo; además de que una de las computadoras no tiene suficiente memoria y se traba constantemente.

---

\* Este equipo pertenece a toda la División de Medios

En octubre, se instaló en las computadoras un sistema de captura que ocasiona que la red se caiga constantemente y que no puedan subirse a la red muchas de las notas en el horario en que están comprometidas, lo que ha generado el descontento de algunos clientes y muchas veces, la cancelación de contratos, lo que perjudica a la empresa en su presupuesto.

Además de eso, los teclados de las computadoras no cumplen con sus funciones debido a la antigüedad, por lo que deben cambiarse al menos los que ya no tienen las letras dibujadas en las teclas.

El espacio físico donde se ubica el área de Prensa Internacional es insuficiente, pues anteriormente se contaba con dos oficinas, pero desde hace aproximadamente dos meses, la división se trasladó a otro lugar que debe compartir con el área de Servicio Express, encargada de monitorear radio y televisión. El ruido evita que pueda trabajarse tranquilamente, por lo que cuando se pide a los analistas virtuales que acudan a laborar en la empresa, éstos se rehúsan.

Pero, aunque la organización cuente con los recursos humanos y tecnológicos suficientes para que pueda cumplir con los objetivos establecidos se requiere que exista un control. Es por ello que a continuación se describirá el tipo de autoridad que se ejerce en Prensa Internacional.

### **2.2.2.3 Autoridad racional – legal para Prensa Internacional**

Para Schein existe diferenciación entre poder y autoridad. El primero implica "habilidad para controlar a otros físicamente a través de la manipulación del premio o del castigo de la manipulación de la información".<sup>63</sup> Mientras la segunda implica que "los subordinados obedecen los reglamentos, las leyes y las órdenes voluntariamente porque aceptan también el sistema por medio del cual se llegó a

---

<sup>63</sup> Schein, op.cit. pág.23.

esos reglamentos, a esas leyes o a ese nivel de autoridad para dar órdenes, es decir, le reconocen a la persona que tiene autoridad el derecho de mandar".<sup>64</sup>

Schein establece tres tipos de autoridad: la racional-legal; la tradicional y la carismática. La autoridad que prevalece en el área es la racional - legal, pues cuando la anterior gerente dejó la empresa, los analistas y los demás departamentos se dieron cuenta de que el que el más capacitado para coordinar Prensa Internacional, era la persona que ahora se hace cargo del área, es decir, todos los miembros del área acataron las reglas, lo que generó que no se resintiera la ausencia de su antecesora.

El coordinador había impuesto su control desde antes, pues a pesar de que había una encargada, él distribuía la carga de trabajo entre todos, supervisaba el desempeño de los elementos de Prensa Internacional, editaba documentos, e incluso realizaba las pruebas a los candidatos del área.

El control que se ejerce en esta área es mediante sanciones, ya que no existen premios, pues como ha señalado el coordinador, la empresa no le da las facilidades para que pueda ofrecerlos. Cuando un analista hace mal su trabajo, el coordinador envía un correo electrónico colectivo, señalando su falta y se le llama para que asista a trabajar a la empresa.

Las diversas formas de autoridad pueden reflejarse mediante las llamadas curvas de control<sup>65</sup>, que expresan el control que ejerce un grupo o instancia determinada sobre otros. Estas curvas, que pueden ser democrática, autoritaria, *laissez faire* o poliárquica, se diferencian por su elevación y pendiente.

La curva que representa el tipo de autoridad, en el caso de Prensa Internacional, es la autoritaria, en donde domina la cabeza de la organización: el

---

<sup>64</sup> Ibid. pág. 23.

<sup>65</sup> Mayntz, op. cit. págs.130.

coordinador, que se encarga de supervisar y repartir las tareas para que se cumplan con lo encomendado al área. Estos polígonos sólo reflejan las actitudes aparentes y no necesariamente cómo está constituida la autoridad.

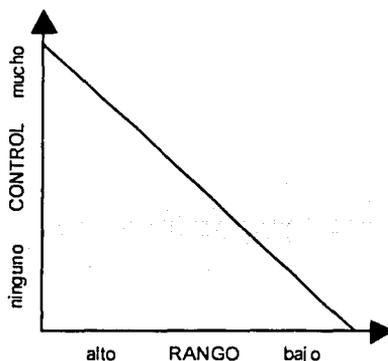


Figura 12. Curva de control autoritaria

En la curva puede observarse cómo a mayor rango, existe mayor control, lo que concuerda con la formalización y burocratización de Intélite, además, como se señaló anteriormente, es necesario que exista este tipo de autoridad, debido a que los analistas virtuales no cuentan con una red empresarial y, constantemente, tienen problemas con el internet, por lo que el coordinador debe elegir a quién encomendará que cumpla con su parte en el proceso de trabajo, para que conjuntamente, puedan lograrse los objetivos.

Maslow<sup>66</sup> consideraba que las necesidades humanas estaban jerarquizadas en una pirámide y que las del nivel superior no podían ser satisfechas, sin que lo hubieran sido las del inferior, considerando las fisiológicas en el último y las de superación y desarrollo humano en la punta del polígono.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<sup>66</sup> Schein, op.cit. pág. .81.



*Figura 13. Pirámide de Maslow*

En Intélate, la única motivación visible es el salario, pues los empleados no cuentan con las prestaciones del ley como son aguinaldo, seguro social y en caso, de despido o renuncia, alguna remuneración económica, ya que están contratados por honorarios. Los empleados de Intélate tienen cinco días de vacaciones obligatorias y cinco días en la semana de navidad o de año nuevo, a elección del trabajador.

Se descuenta dinero a los empleados debido al pago de un seguro de gastos mayores de GNP, pero algunos empleados no han podido hacer uso de él, pues por mencionar un caso, el 7 de enero, una de las analistas se enfermó y cuando acudió a exigir el seguro, les dijeron que ya no se había pagado. Además, la empresa ofreció a los trabajadores 20% de descuento en Ópticas Devlyn, por medio de un convenio que estableció con esa empresa.

Sin embargo, las necesidades de los empleados de Intélate en cuanto a lo monetario no son cubiertas a tiempo, pues incluso en muchas ocasiones el pago quincenal se retrasa, debido a que los clientes no depositan a tiempo el monto convenido en los contratos.

Los analistas virtuales de Prensa Internacional tienen como motivación que pueden laborar desde su casa, lo que les evita desplazarse diariamente hasta la empresa, enfrentando el tráfico, y les permite combinar su trabajo en Intélate con otras actividades. Además, la empresa brinda una ayuda monetaria

para el pago de internet en sus casas y a los analistas que laboran en la empresa, para su transporte.

Los analistas no conocen un proceso formal de ascenso ni en Intéllite ni en Prensa Internacional, lo que evita que las personas aspiren a un nivel más alto en la empresa, y sólo se dediquen a trabajar y entregar el trabajo asignado, como mencionó el analista virtual 10 en la entrevista realizada (*ver anexo*).

Es aquí en donde entra el contrato psicológico, que "implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros de la organización. Además implica que cada persona que desempeña un rol tiene también expectativas sobre el salario, o escalas salariales, jornada laboral, prestaciones, etc."<sup>67</sup> Muchas de las personas que trabajan en la empresa lo hacen porque desean estar laborando en un lugar relacionado a los medios y otros, simplemente, por el hecho de que Intéllite es una empresa reconocida en su ramo, lo que establece un fuerte contrato psicológico del empleado con ella.

Habrán además, algunos otros que laboren en la empresa porque les brinda experiencia o porque sienten cierto apego a ella, como el coordinador ha manifestado, incluso, los que sienten que con el horario en el que se labora, pueden compaginarlo con otras actividades, como es el caso del área de Prensa Internacional, donde la mitad de los analistas virtuales tienen un segundo empleo.

El contrato psicológico entre los trabajadores virtuales e Intéllite se da debido a la flexibilidad de horario que brinda el trabajo y la experiencia que puede ofrecerles, mientras el tener empleados virtuales le permite a Intéllite un ahorro de espacio, de energía eléctrica, de equipo y de conexiones a internet.

---

<sup>67</sup> Schein, op. cit. págs. 20 y 21.

Dentro de la motivación está la constelación de valores con lo que se designan "las actitudes valorativas que predominan entre los miembros, las cuales no constituyen por sí mismas una parte fundamental del objetivo de la organización, pero que en ciertas circunstancias pueden influir sobre este objetivo y sobre el comportamiento en la organización".<sup>68</sup>

Sería aventurado definir una constelación de valores de Prensa Internacional, pues es poco el trato que se tiene con ellos, debido a que 11 de los 16 elementos del área son empleados virtuales.

Para que Prensa Internacional pueda cumplir con la cobertura diaria de medios, es necesario que se establezcan los flujos de comunicación pretendidos por la organización formal.

#### **2.2.2.4 Prensa Internacional: Un área comunicada**

La comunicación no siempre debe estar definida en forma escrita sino que puede ser representada por medio de gráficos. Los más usuales son los grafos, pues los organigramas bosquejan sólo el sistema planeado.

"Los grafos están constituidos por puntos que se unen entre sí por medio de líneas. Los puntos y las líneas pueden considerarse como símbolos de las unidades de la organización (miembros, puestos, secciones) y de las relaciones de las comunicaciones entre dichas unidades".<sup>69</sup>

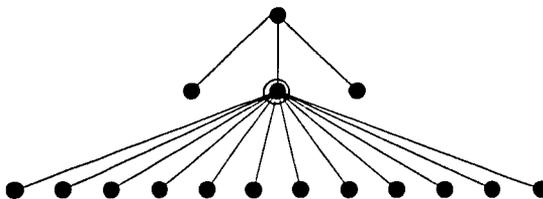
En el diagrama en forma de árbol que se presenta a continuación, correspondiente a la comunicación en Prensa Internacional, se describen las relaciones entre los miembros del área. Como puede observarse, en teoría,

---

<sup>68</sup> Mayntz, op. cit. pág.85.

<sup>69</sup> Ibid., pág. 116

existe mucha comunicación entre el capturista y los demás miembros del área, pero la mayoría de ésta se da a través de internet o por teléfono.



*Figura 14. Comunicación en Prensa Internacional*

El punto que se destaca es la intersección entre los analistas y el coordinador y corresponde al capturista, sin el cual, el trabajo del área no podría realizarse, pues aunque los analistas hicieran su trabajo, no se subirían a la red las notas entregadas.

La comunicación que se genera en el área es vertical mediante diversos medios, pues los analistas se comunican con el coordinador y capturista, ya sea por el mensajero instantáneo de MSN, el correo electrónico o por teléfono. Por su parte, el coordinador envía aproximadamente un correo general a la semana informando de lo que pasa en la oficina, en cuanto a cambios de cobertura, retraso de pagos, altas y bajas, vacaciones de un miembro del área, etc., para evitar que exista incertidumbre de parte de los analistas que se encuentran trabajando en sus casas.

Este modo de comunicarse tiene sus pros y sus contras, ya que como no siempre hay retroacción, el coordinador envía correos a los analistas virtuales para hacerles correcciones sobre sus notas, pero éstos no los leen o no los revisan con atención, y siguen cometiendo las mismas fallas, por lo que las notas se regresan al capturista y se pierde tiempo al subir información.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Una de las ventajas de la comunicación es el hecho de que con un solo mensaje se puede informar al mismo tiempo a todos los miembros del equipo de los cambios que se hicieron o se realizarán en el área, lo que evita que se tenga que hablar con cada uno o hacer una junta.

### **2.2.2.5 Ante la carencia de profesionistas capacitados**

Renate Mayntz menciona en su libro *Sociología de la organización*<sup>70</sup>, que el determinar cuáles son las personas en las que se debe pensar para su ingreso en una organización depende de los puestos a ocupar, que a su vez se deducen del objetivo de la organización. Por lo tanto, en Prensa Internacional existe un perfil muy definido que es muy escaso en la actualidad: ser estudiante, pasante o titulado de la carrera de Periodismo y/o Comunicación, con buen manejo de ortografía, redacción y síntesis, pero lo más importante, el dominio de uno o más idiomas, pues las plazas para diarios en español siempre están cubiertas o cuando llegan a estar desocupadas, se encomiendan a los trabajadores más longevos del área para aligerar sus tareas diarias.

Se menciona que el perfil del área es escaso porque a pesar de que existen muchas personas que estudian la carrera, pocas tienen realmente un dominio de los idiomas o una buena sintaxis. Éste ha sido uno de los problemas del área, pues a pesar de que muchos candidatos acuden a realizar pruebas de traducción para ingresar a Prensa Internacional, pocos llegan a aprobarlas.

Según Mayntz, "(...) la organización es un plan de actividades humanas que no empieza a funcionar hasta que no se hayan reclutado las personas que van a desempeñar los diversos roles o a realizar las actividades previstas. Por consiguiente, el primer y posiblemente, el mayor problema humano en cualquier

---

<sup>70</sup> Mayntz, op. cit. págs. 153-160.

organización es cómo reclutar empleados, seleccionarlos, entrenarlos y socializarlos".<sup>71</sup>

Prensa Internacional carece de un proceso formal de reclutamiento, pues las convocatorias se dirigen a los analistas, quienes recomiendan a conocidos que tengan buen manejo de idiomas, requisito casi indispensable para pertenecer al área. En pocas ocasiones, se coloca un anuncio en algún diario solicitando personal para esta área.

Los candidatos acuden directamente con el coordinador de Prensa Internacional y realizan pruebas de redacción y traducción durante una semana. De ahí, se hace una selección y los elegidos acuden al área de capacitación, donde harán exámenes de redacción en español. Los encargados de Control de Calidad hacen observaciones y si se supera esta etapa, un día después se dan a conocer al aspirante las normas de redacción de la empresa.

Después de esas evaluaciones, se acude al área de Recursos Humanos, en donde se realizan exámenes de redacción, conocimientos generales y periodísticos, ortografía y pruebas psicométricas.

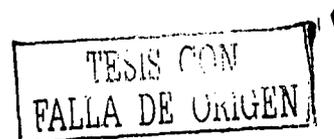
Desde que el candidato llega al área de Prensa Internacional hasta que se autoriza su entrada a la empresa transcurren casi dos semanas, lo que representa una pérdida de tiempo, pues el proceso podría hacerse sólo en siete días si es que estuviera bien delimitado. Ésta es una de las razones por las cuales, algunos candidatos abandonan el proceso antes de entrar a la empresa a la mitad del reclutamiento.

El entrenamiento es "(...) enseñarle al empleado las habilidades técnicas que necesita para desempeñar eficientemente su trabajo".<sup>72</sup> Sin embargo, al

---

<sup>71</sup> Schein, op. cit. pág.19.

<sup>72</sup> Mayntz, op. cit. págs. 144-147.



nuevo trabajador de Prensa Internacional, sólo se entregan manuales de reglas de redacción, del proceso de trabajo (anteriormente se le daba también el de clasificación) e indicaciones de las tareas que realizará el primer día en su trabajo.

Debido a que en el área, la mayoría de los trabajadores son virtuales, la única presentación que se realiza del empleado con el grupo es mediante un correo electrónico diciendo que la fecha en la que el nuevo trabajador entrará al área y se le da la bienvenida.

Una semana después, el coordinador envía de nuevo un mensaje por internet dando la aprobación y ahora sí, la bienvenida formal al nuevo empleado, haciendo observaciones sobre el trabajo realizado en el periodo.

Para Dessler, la inducción es "(...) proporcionar a los nuevos empleados, la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores (...) La inducción en realidad es un componente del proceso de socialización que utiliza la empresa con sus nuevos miembros, un proceso continuo que involucra el inculcar en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevalecientes que esperan la organización y sus departamentos".<sup>73</sup>

El proceso de inducción es una herramienta vital para una rápida integración y adaptación del novel al funcionamiento de la organización, haciéndolo partícipe de los principios filosóficos de la institución, además de que asegura al individuo un mayor éxito en su carrera administrativa y en la organización donde labora, ya que al conocer y comprender sus funciones con mayor claridad se cometen menos errores, lo que aumenta la calidad y la productividad.

---

<sup>73</sup> Dessler, Gary. *Administración de Personal*. México, 1995. Ed. Prentice Hall.. 6a. ed. págs. 261-262.

Prensa Internacional, y en general Intéllite, carecen de un adecuado proceso de inducción, pues no dan a conocer al empleado los valores y patrones de conducta que necesita para sentirse parte de la empresa, o del área, entregando al candidato sólo el material necesario para que cumpla con sus tareas en cuanto al proceso de trabajo. Además, los analistas virtuales, según comentarios de los mismos trabajadores, no consideran esa cuestión como algo importante, pues trabajan desde su casa.

Un beneficio importante de resaltar es que mediante este proceso se facilita una oportuna etapa de socialización disminuyendo la ansiedad característica del funcionario de nuevo ingreso.

Socialización es "(...) el proceso de enseñarle cómo funcionar en la organización, cuáles son las normas y las reglas de la conducta, y cómo comportarse con otros miembros de la organización, en otras palabras, aprender cómo 'funciona' la organización".<sup>74</sup> Este proceso es poco importante en Prensa Internacional, pues como la mayoría de los analistas son virtuales, no deben cubrir las normas de la empresa en cuanto a vestido o modo de comportamiento.

En Prensa Internacional, no existe mucha rotación de personal, pues la mayoría de los elementos del área están ahí desde el inicio y conocen las labores a desempeñar, por lo que posiblemente, los ejecutivos consideran un gasto innecesario, capacitar a personal nuevo. Como ya se mencionó anteriormente, de enero de 1998 hasta diciembre de 2002, que es desde que se tiene registro, sólo se han dado seis bajas de 20 contratados en Prensa Internacional, mismas vacantes que no siempre son sustituidas, sino que se realizan cambios en cobertura.

---

<sup>74</sup> Mayntz, op. cit. pág. 149.

Sin embargo, debido a los problemas financieros de la empresa, que han retrasado el pago de los salarios, desde enero a junio de 2003, se han presentado siete bajas en el área.

#### **2.2.2.6 Estructura jerárquica en el área**

Mayntz sugiere que "el estilo de la dirección en una organización o en una unidad de organización repercute tanto sobre el comportamiento de los miembros concordantes con sus papeles como sobre sus actitudes".<sup>75</sup>

Los trabajadores pueden llegar a sentirse molestos bajo el mando de un líder autoritario y cumplir con su trabajo de forma deficiente o de mala gana, y en cambio, con una dirección bien encaminada, su actitud puede ser mucho mejor.

Como ya se mencionó anteriormente, la dirección en el área de Prensa Internacional recae en la figura del coordinador, quien se encarga de revisar el trabajo de los miembros del área y supervisar que las tareas se realicen de la forma esperada, además de editar algunos documentos.

Las organizaciones pueden estar estructuradas jerárquicamente, con canales de mando que van de arriba abajo, o de forma democrática, con autoridad de abajo arriba. En las primeras, "(...) el jefe de una instancia intermedia posee autoridad delegada para tomar decisiones sobre la ejecución y sobre las actividades mediatas, pero está sometido a las instrucciones de la dirección suprema".<sup>76</sup> Mientras que, en las segundas, "(...) los miembros deciden en común sobre los objetivos y las actividades(...)".<sup>77</sup>

En Prensa Internacional, la autoridad es jerárquica, pues las decisiones las toma el coordinador, quien define la cobertura y número de notas para cada

---

<sup>75</sup> Ibid. pág. 168.

<sup>76</sup> Ibid. pág. 126.

<sup>77</sup> Ibidem.

uno de los miembros; las sanciones monetarias en caso de que no laboren los trabajadores; autoriza las altas, bajas, incapacidades y vacaciones, etc.

Este tipo de autoridad es necesario para una organización que debe responder rápidamente al cambio como el área de Prensa Internacional, pues en diversas ocasiones y debido a que algunos analistas trabajan desde su casa, el coordinador debe actuar frente a estas contingencias y encomendar la cobertura a otro analista al momento.

Con la visión que se tiene hasta ahora de Prensa Internacional, es posible detectar áreas en las que necesitan identificarse y solucionarse problemas. A continuación, se presentan algunos de los más recurrentes.

### **2.2.3 Problemas dentro de una organización poco formalizada**

En el área de Prensa Internacional, y en Intéllite, existen problemas dentro de su estructura formal. Algunos de los más importantes y que pueden mencionarse son los siguientes:

- No hay una visión ni objetivos de Intéllite delimitados, sólo existe misión y valores, y son dados a conocer mediante cuadros institucionales. Por otro lado, los trabajadores no tienen una copia de su contrato laboral.
- A pesar de que los procesos de trabajo están formalizados, es necesario que se atienda la falta de formalización en otros procesos como el de reclutamiento, pues éste es muy lento y poco eficiente, lo que ocasiona que los candidatos se desesperen a la mitad de tiempo y ya no asistan a las pruebas siguientes.
- Aunque existe comunicación mediante el uso del mensajero instantáneo y el correo electrónico, cuando hay problemas de redacción y síntesis, es difícil

localizar a los trabajadores o no entienden las observaciones que se les hacen.

- Un obstáculo para el área es el nuevo sistema de captura que se supone agilizaría el proceso de trabajo, pero en realidad lo retrasa debido a que no es compatible con el sistema operativo de las máquinas. Antes de que se impusiera el programa, tanto el coordinador como los analistas hablaron directamente con los encargados y les dijeron que debido a las características del área, el programa no era aplicable ahí, obteniendo como respuesta que Prensa Internacional no trabajaría con el nuevo sistema y se buscarían soluciones para ellos. Tres semanas después se impuso un programa a toda el área que ha generado que muchos de los clientes dejen la empresa, pues la información no se entrega a tiempo, ya que el único capturista debe subir al sistema 400 notas diarias.
- Otra deficiencia en Prensa Internacional son los recursos tecnológicos, pues además del mal servicio de captura, las computadoras son muy lentas, ya que manejan el sistema operativo Windows 98 y los teclados y los mouses no funcionan.

Es necesario que se tomen en cuenta estos problemas, pues pueden acrecentarse. Una de las primeras soluciones a tomar en cuanto a la falta de filosofía y objetivos, que ya han pensado anteriormente los altos ejecutivos y fundadores de Intélite es la creación de un sistema intranet, en donde pueda colocarse información que sea del interés del trabajador; del mismo modo, debe darse a conocer a éste la filosofía de Intélite, para que pueda reconocer si está o no de acuerdo con ella.

El proceso de trabajo depende en demasía de que el equipo con que se labora retrase las tareas que deben realizarse, pues algunos teclados están rotos y los mouses están sucios. Esta deficiencia en los recursos tecnológicos

demora el proceso en el que se suben las notas al sistema, lo que origina descontento por parte de los clientes, y en muchos de los casos, la pérdida de éstos. Es necesario que los ejecutivos inviertan en un equipo eficiente, que permita la realización del trabajo y que cumpla con lo que la misma Inté lite ofrece en su filosofía: una plataforma tecnológica.

Tanto los altos mandos como el resto de personal deben reconocer que son elementos que no podrían sobrevivir en la organización el uno sin el otro. Los ejecutivos deben acercarse a los trabajadores en caso de algún problema, para evitar que se genere incertidumbre y llegue primero a los oídos del empleado, información errónea o desvirtuada, que origine mayor incertidumbre.

Con los problemas que vive Inté lite, es difícil esperar un futuro favorecedor, aunque siempre ha superado los malos momentos, pues según conversaciones con miembros más longevos del área, cada año Inté lite inicia en la cumbre y conforme se va desarrollando el año, va perdiendo clientes y comienzan a retrasarse los pagos de salario por los problemas monetarios.

### **2.3 Diagnóstico desde lo formal**

Inté lite es una empresa poco formalizada en la mayoría de sus procesos, ya que sólo mantiene esa formalización en su nivel operativo, es decir, en lo relacionado al proceso de trabajo diario. Sin embargo, no existe rigidez en este proceso, ya que contempla cambios en caso de que surja una contingencia.

Esta organización no da a conocer a su personal su filosofía ni sus objetivos. De Inté lite se conoce la misión que es Transformar la información en conocimiento y los valores dispuestos en los cuadros institucionales de la empresa.

La estructura formal de Intélite permite que se logren los objetivos, pues tanto el proceso de trabajo como los objetivos detallan las tareas que deben cumplirse para poder concretizar sus fines. Sin embargo, ni la estructura ni los objetivos facilitan que pueda lograrse la misión, que es *Transformar la información en conocimiento*, pues sólo se dedican a definir el proceso operativo, quedando lejos de esa meta, ya que como se mencionó anteriormente, Intélite es una firma comercial, es decir, fue creada con fin de lucro.

Dentro de esa estructura formal se encuentra también la motivación, pues es ahí en donde entra el contrato psicológico. Intélite paga a sus trabajadores por honorarios, con lo que éstos no tienen derecho a las prestaciones de ley, además de que no tienen un contrato laboral que les permita sentirse seguros. Sin embargo, hay poca rotación de personal, ya sea porque a los analistas les gusta la labor que desempeñan, por el miedo a quedarse sin empleo, por la estar trabajando dentro del medio, o incluso por el status que puede darles el laborar para la empresa líder en el mercado en síntesis y monitoreo de información.

Éste es un punto importante en Prensa Internacional, pues a los analistas, la empresa les ofrece un plus, que es el trabajo virtual, ya que la mayoría de los analistas labora desde su casa, teniendo oportunidad además de poder combinar el trabajo en Intélite con un segundo empleo o actividad.

El trabajo virtual es una pieza importante en el contrato psicológico establecido entre Intélite y los analistas virtuales, pues los trabajadores se comprometen a entregar sus notas y la empresa, a que les pagará sus honorarios, obteniendo los primeros, la oportunidad de laborar desde una sede alterna, y la compañía, un ahorro en espacio y energía.

A pesar de los problemas recientes en Intélate y que muchos de los analistas han decidido salir de la empresa, en el área se ha mantenido casi todo el personal, pues sólo salió de Prensa Internacional uno de los trabajadores, pero fue por motivos independientes a la falta de pago.

Esto ha favorecido la poca rotación de personal y ha evitado que se tenga que capacitar a nuevos elementos, pues la plantilla se ha mantenido desde los inicios del área. Anteriormente, los trabajadores virtuales laboraron un tiempo en las instalaciones de la empresa y fue después, que se decidió que el área podría ser virtual, tomando en cuenta la variedad de horarios en las que actualizan su contenido en la red los medios internacionales y que era casi imposible conseguir versiones impresas en México de esos diarios.

La poca rotación de personal en Prensa Internacional ha permitido una mayor estabilidad en el área, en comparación con muchas otras, en cuanto a trabajadores y cobertura de medios. Sin embargo, existen problemas hacia el interior del área como puede notarse en las desviaciones del proceso de trabajo.

Aunque, en el resto de la empresa, o al menos en las áreas de la División de Medios, hay poca formalización, lo que genera la falta de comunicación entre las diversas áreas de Intélate, que puede desembocar a su vez en falta de unidad entre los trabajadores de la compañía.

Estos problemas hacen difícil imaginar que Intélate pueda mantener su postura en el mercado a nivel nacional en el futuro, aunque algunas innovaciones como el trabajo de virtual pueden darle ventajas por encima de la competencia, aun cuando ésta tenga un sistema de captura más efectivo que el que maneja Intélate.

Es importante reconocer que aunque hasta esta parte, se ha hablado de la organización formal de Intélate, en realidad, existen desviaciones en los

procesos ideales o pretendidos por éstas. Son esas variaciones las que no pueden ser controladas por las organizaciones y generan costos para éstas.

Es por ello, que a continuación se detectará y medirá un problema del área de Prensa Internacional derivado de esas desviaciones en los procesos formales de Intélete.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## **Capítulo 3**

# **Productividad y puntualidad en Prensa Internacional**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

### **3.1 De lo formal a lo real**

A pesar de que existe una estructura formal o ideal de la organización, las diversas características que poseen los individuos y grupos que la constituyen originan que las relaciones que existen entre éstos generen una organización real que difiere de la pretendida en un principio.

Estas diferencias se dan debido a que la organización es un sistema social entendido como un conjunto de individuos que interactúan en un entorno mediante situaciones para conseguir una gratificación y donde sus interacciones son mediadas por subsistemas simbólicos formados por las características de los mismos.

Por lo tanto, los sistemas sociales se definen por las características de los actores, las situaciones, los objetos que participan en el proceso, las acciones y las gratificaciones. Todos esos elementos al interactuar en el interior de la organización generan diversidades con lo formal.

Por ejemplo, el que un sujeto que ocupe un alto rango en el organigrama formal de la organización tenga una personalidad organizadora obtendrá distintos resultados que aquél que se manejara como un líder analítico. Asimismo, el cómo perciben a la organización cada uno de estos elementos determinará un funcionamiento eficaz y/o eficiente de la misma.

Sin embargo, las diferencias entre la organización formal y la real generan que se den problemas hacia el interior de la misma. Para localizar alguna posible falla u obstáculo que dificulte el buen funcionamiento del proceso es necesario hacer uso de la teoría de sistemas, mencionada en los capítulos anteriores.

### **3.1.1 La teoría de sistemas como método de detección del problema**

La teoría de sistemas permite que puedan detectarse las posibles problemáticas dentro del sistema social mediante el análisis de subsistemas y de las relaciones que se dan entre éstos. Los sistemas se forman por elementos que guardan cierta posición dentro del sistema.

Prensa Internacional es un subsistema dentro del sistema que es Intélete y representa la organización objeto de estudio de la presente investigación. Esta área cuenta con elementos diferenciados que conviven en un entorno para conseguir una gratificación, por lo que como se dijo anteriormente se considera a Prensa Internacional como un sistema social.

Los conceptos que se utilizarán a lo largo del presente apartado se presentarán a continuación con el fin de que pueda comprenderse el procedimiento que se llevó a cabo para la detección del problema.

#### **3.1.1.1 Conceptos básicos de la teoría de sistemas**

Los conceptos que se presentan a continuación permitirán que puedan comprenderse las características de Prensa Internacional y que pueda detectarse un área problema.

Los sistemas están formados por elementos que guardan ciertas relaciones entre sí que favorecen el buen funcionamiento del mismo.

Manuel Martín Serrano (1991) clasifica a los elementos según su implicación en obligatorios, optativos o incorporados.

Los obligatorios se presentan "(...) cuando la desaparición de ese elemento tiene como consecuencia la desaparición del sistema, su

transformación en otro diferente, o su incapacidad para funcionar como tal sistema".<sup>78</sup>

Los optativos existen "(...) cuando el sistema puede funcionar sin desaparecer, o reproducirse sin transformarse en otro sistema, sustituyendo ese componente por otro".<sup>79</sup>

Los incorporados son los que "(...) sin ser ni obligatorios, ni siquiera optativos para la existencia o el funcionamiento del sistema en el que se encuentran aparecen tan frecuentemente que se les atribuye erróneamente una implicación en la organización del sistema".<sup>80</sup>

Los elementos del sistema pueden tener dos tipos de diferenciaciones: estructural o funcional.

En la estructural, "(...) existe al menos una configuración o estado del sistema en la cual la existencia de ese componente es necesaria para que ocupe al menos una de las posiciones que presenta esa configuración, sin que en esa configuración tal/es posiciones puedan ser ocupada/s por otros componentes".<sup>81</sup>

En la funcional, "(...) existe al menos una configuración o estado del sistema, en el cual la existencia de ese componente es necesaria para que asuma al menos una de las funciones que contiene ese estado, sin que en ese estado tal/es función/es pueda/n ser asumida/s por otros componentes".<sup>82</sup>

---

<sup>78</sup> Martín Serrano, Manuel. *Teoría de la comunicación*. México, 1991. ENEP Acatlán. 1ª.ed. pág. 97.

<sup>79</sup> Ibidem.

<sup>80</sup> Ibidem.

<sup>81</sup> Ibid. pág. 99.

<sup>82</sup> Ibidem.

Dicho de otro modo, en la diferenciación estructural, lo más importante es el actor dentro del sistema y en la funcional, las acciones que están encomendadas a cada uno.

Los elementos del sistema tienen relaciones o dependencias solidarias, causales o específicas.

Las solidarias se dan "(...) cuando el cambio del componente significa necesariamente que le antecede, acompaña y sucede el cambio de otro u otros componentes (y viceversa)".<sup>83</sup>

Las causales se presentan "(...) cuando el cambio del componente significa necesariamente que le antecede, acompaña o sucede el cambio de otro u otros componentes, pero no a la inversa".<sup>84</sup>

Las específicas se determinan "(...) cuando el cambio del componente significa que algunas veces cambian otro u otros componentes, pero no necesariamente, y viceversa".<sup>85</sup>

### **3.1.1.2 Aplicación a Prensa Internacional**

Tomando en cuenta los conceptos mencionados anteriormente, se analizará el área de Prensa Internacional, con el fin de determinar la implicidad, diferenciación y relaciones entre sus elementos.

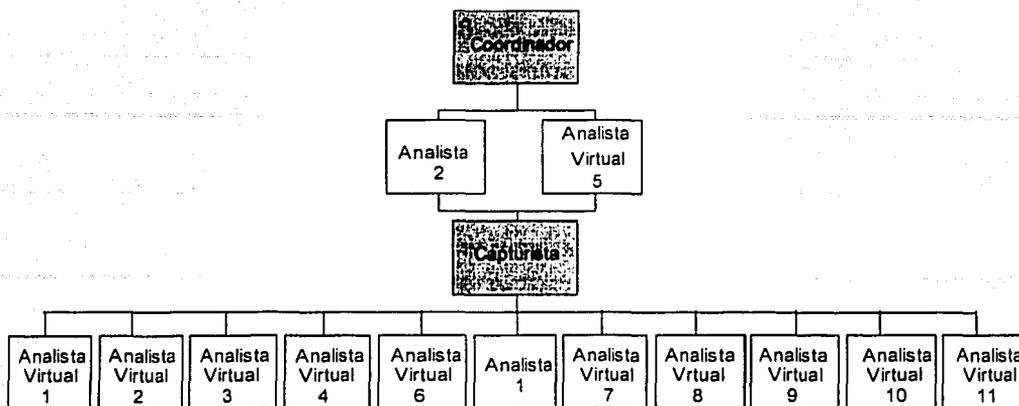
En Prensa Internacional, sólo hay cuatro tipos de puestos: coordinador, capturista, analista y analista virtual. Cada uno de ellos tiene funciones muy especializadas y diferenciadas de las de los demás. (*ver descripción de puestos, pág. 77*)

---

<sup>83</sup> Ibid. pág. 101.

<sup>84</sup> Ibidem.

<sup>85</sup> Ibidem.



Obligatorios

Optativos

Figura 15. Elementos de Prensa Internacional

En el diagrama anterior<sup>86</sup> puede notarse que los elementos obligatorios en el área son el coordinador, quien distribuye la carga de trabajo diaria y el capturista, que es quien sube al sistema todas las notas enviadas por los analistas virtuales. Sin embargo, los analistas no son obligatorios, sino optativos, pues todos están capacitados para realizar las mismas funciones. (ver figura 15)

Lo anterior no significa que pueda prescindirse de los analistas virtuales, sino que aunque alguno no pueda trabajar, se cumplan las tareas diarias del área, pues existen al menos dos personas capacitadas para cubrir los medios en cada uno de los idiomas que se manejan en el área.

Los analistas de Prensa Internacional tienen una diferenciación funcional, pues lo que más importa es la función y no el actor que cumple con ella. Por eso

<sup>86</sup> En este diagrama la numeración se estableció con base en el orden alfabético de los nombres de los analistas virtuales y no virtuales

mismo, es posible que cuando algunos analistas no trabajan pueda encomendarse el trabajo a los restantes como se mencionó anteriormente.

Por otro lado, el capturista posee una diferenciación estructural, pues es difícil que alguien pueda realizar las funciones que tiene en el área. Desde septiembre de 2002, sólo ha faltado en dos ocasiones a la empresa y en una de ellas, la persona encargada de capturar la información en el sistema no pudo hacerlo a su velocidad y las notas se incorporaron a la red hasta después de las 3:00 PM, cuando el horario máximo de entrada es a la 1:30 PM. La siguiente vez en que se ausentó, el coordinador y una de las analistas tuvieron que subir todas las notas a la red.

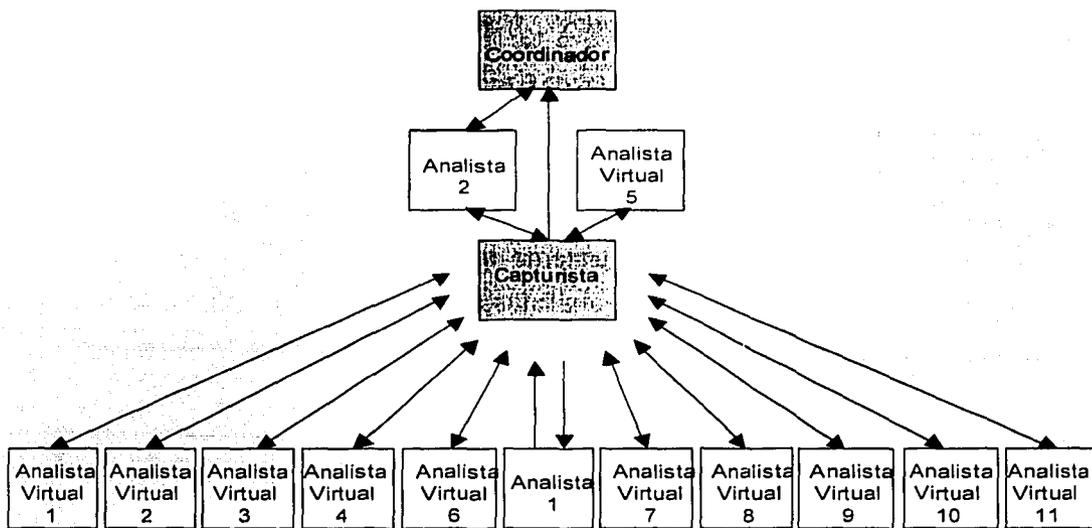


Figura 16. Relaciones entre los elementos de Prensa Internacional

El coordinador también cuenta con una posición estructural, pues en dos ocasiones se colocó un gerente, pero éste era, quien aun como subordinado distribuía y organizaba la cobertura de los analistas, pues es uno de los pioneros del área y conoce las tareas que deben desempeñarse, incluso mejor que la antigua gerente.

Las relaciones entre los elementos de Prensa Internacional son solidarias, pues tanto los analistas dependen del capturista porque este último sube al sistema sus notas y sin ello no les pagan; como el capturista de éstos porque de no recibir las notas no tendría con qué realizar su trabajo. (ver figura 16)

Igualmente, la relación entre capturista y coordinador es solidaria, pues al no estar presente todo el tiempo en el área, el coordinador encomienda a éste para que realice sus tareas en el caso de que se ofrezca algo, además de que el capturista debe incorporar las notas al sistema en horarios específicos y si no cumpliera con esos horarios, los ejecutivos del área de Atención a Clientes, le llaman la atención.

Además, si el coordinador no dejara especificadas las tareas diarias al capturista, éste no sabría qué hacer cuando hay cambios en la cobertura, pues muchas veces, se encomiendan al capturista, tareas no previstas en el programa como seguimientos o reportes especiales.

La mayoría de los analistas virtuales y no virtuales no tienen nexos aparentes entre sí, pues laboran desde su hogar y trabajan individualmente, salvo la analista 2, ya que junto con el coordinador realizan algunos de los documentos especiales del área.

### **3.1.1.3 Ubicación de los elementos y relaciones problemáticas.**

Una de las consecuencias de que todos los elementos tengan relaciones solidarias con el capturista, convierte a este elemento en obligatorio, pues no existe en la actualidad otra persona que pueda subir la información a la red o al menos no con la rapidez con que lo hace él.

Esto dificulta que cuando el capturista llegue a ausentarse, la información pueda subirse en los horarios comprometidos con los clientes y se genere

mucha presión de parte de los altos ejecutivos que exigen que la información esté dentro del sistema a una hora específica.

El capturista es un cuello de botella, pues es el mediador entre analistas y coordinador, por lo que muchas veces, los analistas que no pueden trabajar se reportan con él.

Por otro lado, debido a que los analistas no son obligatorios, hacen que su función no se vuelva imprescindible para Prensa Internacional y puedan ser reemplazados por alguien más, lo que se especifica en el contrato de trabajo que ofrece Intélite, en el que se indica que la empresa puede despedir al analista en caso de que exista un candidato más capacitado que él.

Los elementos de Prensa Internacional participan en diversos procesos de trabajo dentro del área, mismos que serán esquematizados en el siguiente punto con el fin de detectar las áreas problemáticas dentro de la organización.

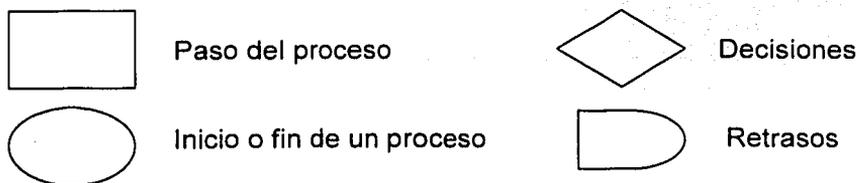
### **3.1.2 Aplicación de diagramas de flujo de Prensa Internacional**

El diagrama de flujo "es una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso. Este diagrama provee una excelente documentación de un programa y puede ser una herramienta útil para examinar cómo se relacionan unos con otros los pasos de un proceso. El diagrama de flujo utiliza símbolos fáciles de reconocer para representar el tipo de operación realizada".<sup>87</sup>

---

<sup>87</sup> Martínez, Emilio, *Herramientas Estadísticas Básicas*, Versión Mlmeo. Gráficas La Prensa. pág. 9.

Algunos de los símbolos que utilizan los diagramas de flujo para esquematizar los procesos son:



Los diagramas de flujo permiten esquematizar cada uno de los pasos de un proceso determinado. En este caso, se representará gráficamente el que tiene que ver con el monitoreo, síntesis y redacción de notas en Prensa Internacional desde el momento que el analista revisa los diarios que están a su cargo hasta el momento en que se capturan y suben a la red de Intélete.

En la primera parte se presentará el diagrama de flujo formal o ideal, diseñado por el coordinador de Prensa Internacional, para representar gráficamente cada uno de los pasos de los procesos de trabajo que se realizan en la empresa. Como se mencionó anteriormente, se tomará en cuenta sólo uno de los procesos de Prensa Internacional.

### 3.1.2.1 Diagrama de flujo formal o ideal

En Prensa Internacional, todos los procesos que se realizan en las áreas operativas están esquematizados en diagramas de flujo en los que se presentan los pasos a seguir para cumplir las tareas encomendadas a cada uno de sus miembros.

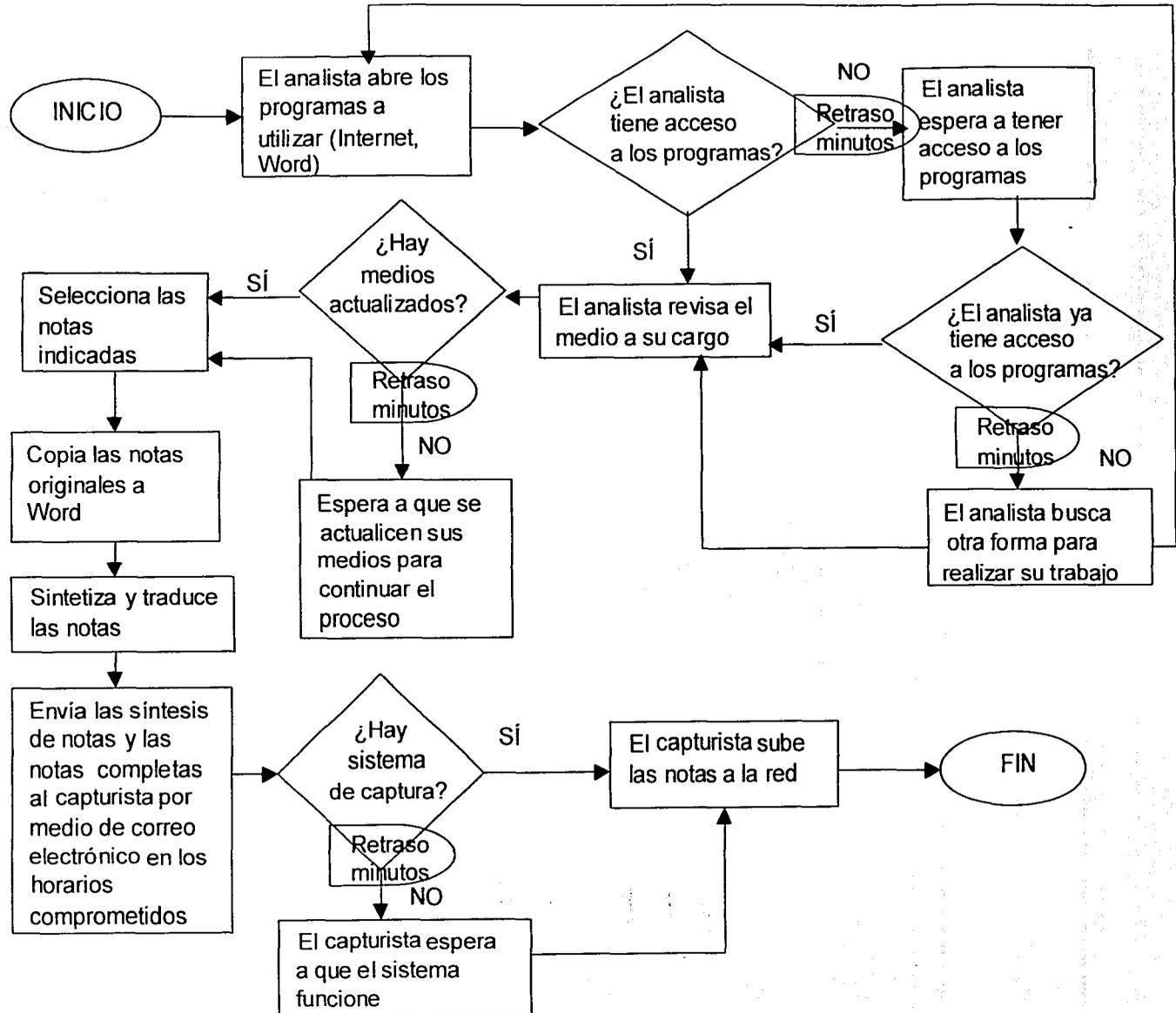
Prensa Internacional cuenta con nueve diagramas de flujo para representar gráficamente las tareas de los analistas, analistas virtuales, coordinador y capturista. En la presente investigación, sólo se toma en cuenta el

proceso que tiene que ver con el monitoreo, traducción, síntesis y redacción de las notas informativas, dejando de lado lo referente a las acciones del coordinador y de las publicaciones especiales.

El investigador esquematizó sólo un diagrama de flujo formal que resume las acciones que se realizan en Prensa Internacional y en donde se presenta grosso modo el proceso diario de trabajo en el área. Cabe señalar que la empresa estima algunos de los retrasos y problemas que puedan ocurrir durante el proceso.

Para construir este diagrama de flujo, el investigador tomó en cuenta los pasos que deberían seguirse en lo formal para lograr el objetivo del área. Posteriormente, podrá compararse este esquema con el diagrama de flujo real de Prensa Internacional para localizar las variaciones o desviaciones. *(ver figura 17 en la siguiente página).*

Figura 17. Diagrama de flujo formal de Prensa Internacional



### 3.1.2.2 Diagrama de flujo real

Como se mencionó anteriormente, a pesar de que existe una organización formal o ideal, diversas circunstancias desvían su rumbo, ocasionando que se origine una organización real.

Un concepto importante en el proceso productivo de las organizaciones es el de variabilidad, definida como "las variaciones que existen en un proceso dentro de la organización. Elementos o situaciones que influyen en el proceso".<sup>88</sup> Por proceso entendemos un conjunto de pasos ordenados, en el que tienen que ver muchos factores con el objetivo de conseguir un resultado.

Dicho de otra forma, la variabilidad tiene que ver con los cambios que interfieren en los procesos ideales, convirtiendo éstos en reales, debido a que esa serie de factores evitan que se desarrolle como estaba planeado.

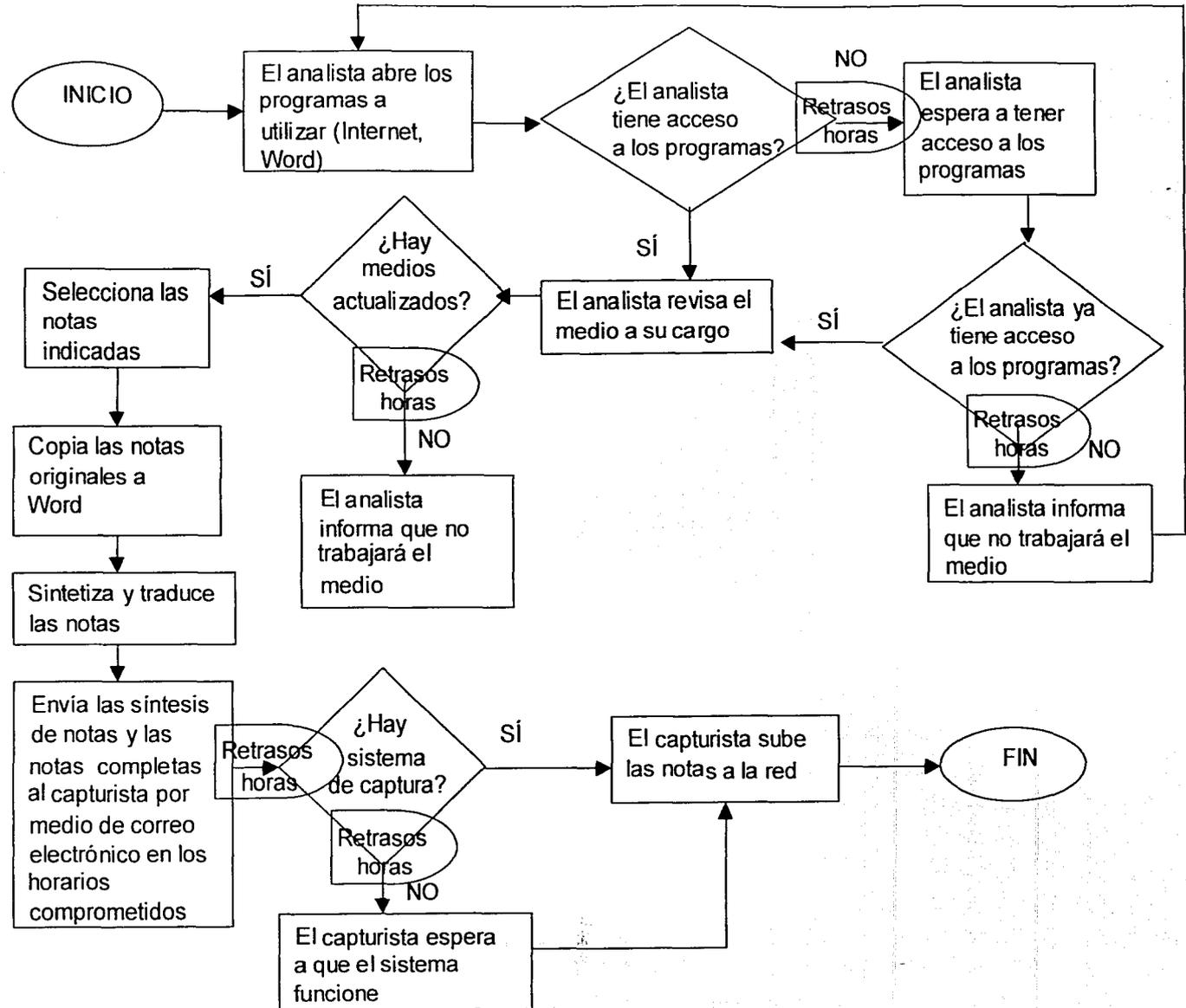
La formalización de Intélate genera que se cumplan casi todos los pasos mencionados anteriormente, salvo que, debido a la cantidad de notas que se capturan diariamente, es difícil que todas cumplan con el horario comprometido y que los mismos diagramas contemplen las problemáticas que pueden tenerse en el área, pues sólo hay un capturista en el área que entra a laborar a las 6:00 AM, aun cuando las notas de seis diarios importantes deben estar en el sistema antes de las 7:00 AM.

El siguiente diagrama de flujo, diseñado por el investigador, se construyó trazando un esquema del proceso y señalando cada uno de los pasos tal y como se dan en la realidad. (ver figura 18 en la siguiente página).

---

<sup>88</sup> Robbins, Stephens. *Comunicación Organizacional*. Ed. Prentice Hall. México, 1996.

Figura 18. Diagrama de flujo real de Prensa Internacional



### **3.1.2.3 Diferencias entre procesos formales y reales**

Como puede notarse al comparar ambos diagramas, la mayoría de los pasos se cumplen, salvo que en muchas ocasiones, los analistas virtuales no envían sus notas debido a que sus máquinas no funcionan o cuando el diario no actualiza su contenido en la página de internet.

En esos momentos, los envíos se retrasan o los analistas simplemente informan que no van a laborar, pues no pueden hacerlo desde su máquina y no buscan otro sitio de trabajo cuando es su computadora la que falla ni esperan a que el medio actualice aun cuando el diagrama de proceso señala que el analista debe cumplir con las notas encomendadas.

El mismo manual del proceso de trabajo, entregado a los analistas cuando ingresan a la empresa, señala que en caso de que su máquina no sirva o no tenga acceso a la red, el analista virtual debe acudir a la empresa para cumplir con las notas que le corresponden en la jornada.

Además, en la junta realizada en el área el 10 de enero de 2003, el coordinador de Prensa Internacional indicó que en caso de que el medio no actualice su contenido en la página de internet, los analistas deben compensar el número de notas comprometidas trabajando con otros medios encomendados, aunque esto tampoco sucede como podrá constatarse durante las tres semanas de medición registrada en las hojas de inspección que se presentan más adelante.

También se dan desviaciones en cuanto al tiempo de retraso en las notas, pues aunque el manual de proceso considera retrasos menores, las notas entran en ocasiones al sistema, muchas horas tarde.

### 3.1.3 Hojas de inspección

Las hojas de inspección "son formas fáciles de comprender para contestar a la pregunta '¿Qué tan frecuentemente ocurren ciertos eventos?'. Empieza el proceso de convertir opiniones en hechos".<sup>89</sup> Las hojas de inspección pretenden justificar metodológicamente lo que se ha dicho con palabras.

Las siguientes hojas de inspección pretenden medir dos aspectos: uno, la productividad y dos, el horario de captura de notas de los analistas virtuales, pues un retraso puede atrasar la entrega del material de Prensa Internacional en general. Se diseñó una hoja para medir el trabajo de cada uno de los 13 analistas, en las que se anotarán los resultados obtenidos durante las tres semanas de medición.

En la parte superior de la hoja se indica el puesto que ocupa dentro del área de Prensa Internacional, así como el tipo de honorarios que recibe cada uno de los analistas y bajo de éstos se presentan siete columnas: en la primera, se señala el día en el que se realiza la medición; en la segunda, el medio encargado al analista, seguido por el país de donde es; en la tercera, el número de notas indicado por el coordinador; en la cuarta, la cantidad de notas que realmente entregó el analista; en la quinta, el horario de captura comprometido; en la sexta, el horario de captura real y en la séptima, el retraso en horas y minutos en cuanto a lo acordado por los miembros del área.

El puesto del analista, sea virtual o no virtual, va seguido de un número, para poder clasificar las hojas de inspección en orden alfabético ascendente. El hecho de que se haya incluido el puesto que ocupa el empleado en Prensa Internacional, ya sea analista virtual o no virtual, es para saber si existe una relación entre la productividad de los que laboran desde su hogar y los que lo hacen en la empresa. Asimismo, el tipo de honorarios se incluyó con el fin de

---

<sup>89</sup> Martínez, op.cit. pág. 10

determinar si hay una correspondencia entre el número de notas que hacen los empleados que reciben honorarios fijos y los que trabajan por productividad.

Al final de cada semana se contabilizarán los retrasos y las notas perdidas en cuanto a la captura, y al final de la hoja se colocarán los retrasos totales.

La medición se realizará del 20 de enero al 7 de febrero de 2003 en el área de Prensa Internacional con base en los datos registrados en el sistema de Intélete para demostrar si existen o no problemas de productividad y/o retrasos en los envíos. Posteriormente se realizará el vaciado de datos en gráficas y se establecerán conclusiones a partir de estos registros.

Es importante destacar que, durante la medición, hubo cuatro cambios en la cobertura de los medios: el primero, porque uno de los analistas pidió permiso una semana; el segundo, debido a que el mismo trabajador seguía sin laborar y porque otra de las analistas solicitó dos días; el tercero, porque el 5 de febrero se tuvo guardia, es decir, sólo laboró la mitad de los analistas y el último, pues el capturista informó que no asistiría a trabajar un día y entre el coordinador y una de las analistas tuvieron que integrar la información a la red de Intélete.

A continuación se presenta el modelo de la hoja de inspección para que puedan identificarse los parámetros que se toman en cuenta en el instrumento y en seguida, los resultados obtenidos, en los que se cuantifica el número de notas perdidas y los retrasos en cuanto al tiempo de medición.

**Puesto:**  
**Tipo de honorarios:**

Día	Medio	Notas comprometidas	Notas entregadas	Horario comprometido	Horario de captura	Retraso (hrs/mins)
LUNES 20/01/03						
MARTES 21/01/03						
MIÉRCOLES 22/01/03						
JUEVES 23/01/03						
VIERNES 24/01/03						
Total semanal						
Día	Medio	Notas comprometidas	Notas entregadas	Horario comprometido	Horario de captura	Retraso (hrs/mins)
LUNES 27/01/03						
MARTES 28/01/03						
MIÉRCOLES 29/01/03						
JUEVES 30/01/03						
VIERNES 31/01/03						
Total semanal						
Día	Medio	Notas comprometidas	Notas entregadas	Horario comprometido	Horario de captura	Retraso (hrs/mins)
LUNES 03/02/03						
MARTES 04/02/03						
MIÉRCOLES 05/02/03						
JUEVES 06/02/03						
VIERNES 05/02/03						
Total semanal						
<b>TOTAL</b>	Notas perdidas:	Notas ganadas:				Retrasos:

Figura 19. Hoja de inspección

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

**Analista 1**  
**Tipo de honorarios: Fijos**

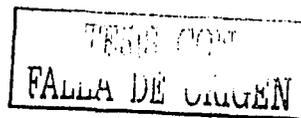
Día	Medio	Notas comprometidas	Notas entregadas	Horario comprometido	Horario de captura	Retraso (hrs/mins)
LUNES 20/01/03	Los Angeles Times - EU	10	10	12 30	12 30	00 00
	El Diario - Bolivia	5	5	8 30	7 00	-01 30
	Ultima Hora - Paraguay	5	5	8 30	8 00	-00 30
	El Pais - Uruguay	5	5	8 30	7 30	-01 00
	El Universal - Venezuela	10	10	8 30	9 00	00 30
MARTES 21/01/03	Los Angeles Times - EU	10	10	12 30	12 30	00 00
	El Diario - Bolivia	5	5	8 30	6 59	-01 31
	Ultima Hora - Paraguay	5	5	8 30	7 50	-00 40
	El Pais - Uruguay	5	5	8 30	8 30	00 00
	El Universal - Venezuela	10	10	8 30	9 00	00 30
MIÉRCOLES 22/01/03	Los Angeles Times - EU	10	10	12 30	12 00	-00 30
	El Diario - Bolivia	5	5	8 30	6 40	-01 50
	Ultima Hora - Paraguay	5	5	8 30	7 30	-01 00
	El Pais - Uruguay	5	5	8 30	8 10	-00 20
	El Universal - Venezuela	10	10	8 30	8 55	00 25
JUEVES 23/01/03	Miami Herald - EU	10	10	7 00	7 40	00 40
	Clarín - Argentina	10	10	12 00	11 20	-00 40
	Ultima Hora - Paraguay	5	5	8 30	8 30	00 00
	El Pais - Uruguay	5	5	8 30	9 00	00 30
	El Universal - Venezuela	10	10	8 30	9 30	01 00
VIERNES 24/01/03	Miami Herald - EU	10	10	7 00	8 00	01 00
	Clarín - Argentina	10	10	12 00	11 40	-00 20
	Ultima Hora - Paraguay	5	5	8 30	8 35	00 05
	El Pais - Uruguay	5	5	8 30	9 20	00 50
	El Universal - Venezuela	10	10	8 30	10 00	01 30
<b>Total semanal</b>		<b>180</b>	<b>180</b>	<b>0</b>	<b>RETRASOS</b>	<b>07:00</b>
Día	Medio	Notas comprometidas	Notas entregadas	Horario comprometido	Horario de captura	Retraso (hrs/mins)
LUNES 27/01/03	Los Angeles Times - EU	10	10	12 30	12 00	-00 30
	El Diario - Bolivia	5	5	8 30	7 40	-00 50
	Ultima Hora - Paraguay	5	5	8 30	6 55	-01 31
	El Pais - Uruguay	5	5	8 30	8 00	-00 30
	El Universal - Venezuela	10	10	8 30	9 00	00 30
MARTES 28/01/03	Los Angeles Times - EU	10	10	12 30	12 04	-00 26
	El Diario - Bolivia	5	5	8 30	7 13	-01 17
	Ultima Hora - Paraguay	5	5	8 30	6 42	-01 48
	El Pais - Uruguay	5	5	8 30	7 48	-00 42
	El Universal - Venezuela	10	10	8 30	8 56	00 26
MIÉRCOLES 29/01/03	Los Angeles Times - EU	10	10	12 30	12 15	-00 15
	El Diario - Bolivia	5	5	8 30	6 50	-01 40
	Ultima Hora - Paraguay	5	5	8 30	7 25	-01 05
	El Pais - Uruguay	5	5	8 30	8 20	-00 10
	El Universal - Venezuela	10	11	8 30	9 30	01 00
JUEVES 30/01/03	Los Angeles Times - EU	10	10	12 30	12 33	00 03
	El Diario - Bolivia	5	5	8 30	8 33	00 03
	Ultima Hora - Paraguay	5	5	8 30	7 24	-01 06
	El Pais - Uruguay	5	5	8 30	7 59	-00 31
	El Universal - Venezuela	10	11	8 30	9 49	01 19
VIERNES 31/01/03	Los Angeles Times - EU	10	10	12 30	12 16	00 14
	El Diario - Bolivia	5	5	8 30	8 18	-00 12
	Ultima Hora - Paraguay	5	5	8 30	7 19	-01 11
	El Pais - Uruguay	5	5	8 30	7 54	-01 36
	El Universal - Venezuela	10	10	8 30	7 22	-01 08
<b>Total semanal</b>		<b>175</b>	<b>177</b>	<b>+2</b>	<b>RETRASOS</b>	<b>03:35</b>
Día	Medio	Notas comprometidas	Notas entregadas	Horario comprometido	Horario de captura	Retraso (hrs/mins)
LUNES 03/02/03	Los Angeles Times - EU	10	10	12 30	12 22	-00 08
	El Diario - Bolivia	5	5	8 30	7 54	-00 36
	Ultima Hora - Paraguay	5	5	8 30	7 18	-01 12
	El Pais - Uruguay	5	5	8 30	8 28	-00 02
	Le Soir - Belgica	10	10	12 00	11 01	-00 59
MARTES 04/02/03	Los Angeles Times - EU	10	10	12 30	12 03	-00 27
	El Diario - Bolivia	5	5	8 30	7 52	-00 38
	Ultima Hora - Paraguay	5	5	8 30	7 18	-01 12
	El Pais - Uruguay	5	5	8 30	8 19	-00 11
	El Universal - Venezuela	10	10	8 30	9 00	00 30
MIÉRCOLES 05/02/03	*	*	*	*	*	*
	*	*	*	*	*	*
	*	*	*	*	*	*
	*	*	*	*	*	*
	*	*	*	*	*	*
JUEVES 06/02/03	Los Angeles Times - EU	10	10	12 30	12 05	-00 25
	El Diario - Bolivia	5	5	8 30	8 00	-00 30
	Ultima Hora - Paraguay	5	5	8 30	7 00	-01 30
	El Pais - Uruguay	5	5	8 30	7 25	-01 05
	El Universal - Venezuela	10	10	8 30	9 00	00 30
VIERNES 05/02/03	*	*	*	*	*	*
	*	*	*	*	*	*
	*	*	*	*	*	*
	*	*	*	*	*	*
	*	*	*	*	*	*
<b>Total semanal</b>		<b>105</b>	<b>105</b>	<b>0</b>	<b>RETRASOS</b>	<b>01:00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Notas perdidas: 0</b>	<b>Notas ganadas: 2</b>		<b>0</b>		<b>Retrasos: 11:35</b>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Analista virtual 1

Tipo de honorarios: Productividad

Día	Medio	Notas comprometidas	Notas entregadas	Horario comprometido	Horario de captura	Retraso (hrs/mins)
LUNES 20/01/03	Financial Times - Reino Unido	15	14	7:00	5:55	-01:05
	Le Monde - Francia	10	15	7:00	5:40	-01:20
	Liberation - Francia	10	6	10:00	11:40	-01:40
	El Panamá América	10	16	12:30	8:00	-04:30
	Revista Focus - Alemania (semanal)	*	*	*	*	*
MARTES 21/01/03	Le Soir - Bélgica	10	13	12:00	10:17	-01:43
	Le Monde - Francia	15	15	7:00	6:23	-00:37
	Liberation - Francia	10	8	10:00	9:00	-01:00
	El Panamá América	10	11	12:30	8:45	-03:45
	Revista Focus - Alemania (semanal)	*	*	*	*	*
MIÉRCOLES 22/01/03	Le Soir - Bélgica	10	10	12:00	10:17	-01:43
	Le Monde - Francia	15	15	7:00	6:23	-00:37
	Liberation - Francia	10	7	10:00	8:55	-00:05
	El Panamá América	10	10	12:30	8:45	-03:45
	Revista Focus - Alemania (semanal)	*	*	*	*	*
JUEVES 23/01/03	Le Soir - Bélgica	10	11	12:00	10:46	-01:14
	Le Monde - Francia	15	15	7:00	6:12	-00:48
	Liberation - Francia	10	8	10:00	12:17	02:17
	El Panamá América	10	9	12:30	9:30	-03:00
	Revista Focus - Alemania (semanal)	*	*	*	*	*
VIERNES 24/01/03	Le Soir - Bélgica	10	10	12:00	9:49	-02:11
	Le Monde - Francia	15	15	7:00	6:26	-00:34
	Liberation - Francia	10	7	10:00	8:56	-01:04
	El Panamá América	10	11	12:30	8:47	-03:43
	Revista Focus - Alemania (semanal)	10 semanales	4	12:30	11:41	-00:49
<b>Total semanal</b>		<b>235</b>	<b>230</b>	<b>-5</b>	<b>RETRASOS</b>	<b>02:17</b>
Día	Medio	Notas comprometidas	Notas entregadas	Horario comprometido	Horario de captura	Retraso (hrs/mins)
LUNES 27/01/03	Financial Times - Reino Unido	15	15	7:00	6:40	-00:20
	Le Monde - Francia	10	15	7:00	7:30	00:30
	Liberation - Francia	10	8	10:00	12:25	02:25
	El Panamá América	10	11	12:30	8:10	00:50
	Revista Focus - Alemania (semanal)	*	*	*	*	*
MARTES 28/01/03	Le Soir - Bélgica	10	11	12:00	10:17	-01:43
	Le Monde - Francia	15	14	7:00	6:38	-00:22
	Liberation - Francia	10	7	10:00	10:00	00:00
	El Panamá América	10	11	12:30	7:39	-04:51
	Revista Focus - Alemania (semanal)	*	*	*	*	*
MIÉRCOLES 29/01/03	Le Soir - Bélgica	10	12	12:00	11:58	-00:02
	Le Monde - Francia	15	14	7:00	11:19	04:19
	Liberation - Francia	10	8	10:00	12:48	02:48
	El Panamá América	10	11	12:30	11:09	-01:21
	Revista Focus - Alemania (semanal)	*	*	*	*	*
JUEVES 30/01/03	Le Soir - Bélgica	10	14	12:00	10:02	-01:58
	Le Monde - Francia	15	11	7:00	6:22	-00:38
	Liberation - Francia	10	6	10:00	11:00	01:00
	El Panamá América	10	14	12:30	8:00	-04:30
	Revista Focus - Alemania (semanal)	*	*	*	*	*
VIERNES 31/01/03	Le Soir - Bélgica	10	12	12:00	10:32	-01:28
	Le Monde - Francia	15	6	7:00	7:35	00:35
	Liberation - Francia	10	6	10:00	11:20	01:20
	El Panamá América	10	10	12:30	7:41	-04:39
	Revista Focus - Alemania (semanal)	5 semanales	5	12:30	7:30	-05:00
<b>Total semanal</b>		<b>230</b>	<b>221</b>	<b>-9</b>	<b>RETRASOS</b>	<b>13:39</b>
Día	Medio	Notas comprometidas	Notas entregadas	Horario comprometido	Horario de captura	Retraso (hrs/mins)
LUNES 03/02/03	Financial Times - Reino Unido	15	15	7:00	5:45	-01:15
	Le Monde - Francia	10	13	7:00	6:22	-00:38
	Liberation - Francia	10	6	10:00	12:05	02:05
	El Panamá América	10	10	12:30	8:00	-04:30
	Revista Focus (semanal)	*	*	*	*	*
MARTES 04/02/03	Le Soir - Bélgica	10	10	12:00	11:30	-00:30
	Le Monde - Francia	15	14	7:00	7:17	00:17
	Liberation - Francia	10	8	10:00	12:50	02:50
	El Panamá América	10	11	12:30	8:30	-04:00
	Revista Focus (semanal)	*	*	*	*	*
MIÉRCOLES 05/02/03		*	*	*	*	*
JUEVES 06/02/03	Le Soir - Bélgica	10	12	12:00	7:37	-04:23
	Le Monde - Francia	15	15	7:00	6:25	-00:35
	Liberation - Francia	10	8	10:00	9:03	-00:57
	El Panamá América	10	11	12:30	6:36	-05:54
	Revista Focus (semanal)	*	*	*	*	*
VIERNES 07/02/03	Le Monde - Francia	15	13	7:00	6:30	-00:30
	Liberation - Francia	10	8	10:00	11:50	01:50
	El Panamá América	10	13	12:30	12:00	-00:10
	The New York Times - EU (nacion)	5	6	7:30	7:20	-00:09
	The Washington Post - EU (nacion)	5	5	7:30	7:10	-00:20
<b>Total semanal</b>		<b>180</b>	<b>178</b>	<b>-2</b>	<b>RETRASOS</b>	<b>07:02</b>
<b>TOTAL</b>	Notas perdidas: 18		Notas ganadas: 0			Retrasos: 22:68



**Analista virtual 2**  
**Tipo de honorarios: Fijos**

Día	Medio	Notas comprometidas	Notas entregadas	Horario comprometido	Horario de captura	Retraso (hrs/miñs)
<b>LUNES</b> 20/01/03	ABC - España	10	10	10.00	9.45	-00.15
	Cinco Dias - España	15	18	10.00	9.00	-01.00
	El Mundo - España	10	7	10.00	10.00	00.00
<b>MARTES</b> 21/01/03	ABC - España	10	*	10.00	9.17	-00.43
	Cinco Dias - España	15	15	10.00	9.06	-00.54
	La Republica - Perú	10	12	10.00	7.44	-02.16
<b>MIÉRCOLES</b> 22/01/03	ABC - España	10	7	10.00	9.17	-00.43
	Cinco Dias - España	15	18	10.00	9.06	-00.54
	La Republica - Perú	10	12	10.00	7.44	-02.16
<b>JUEVES</b> 23/01/03	ABC - España	10	11	10.00	11.10	01.10
	Cinco Dias - España	15	10	10.00	8.50	-01.10
	La Republica - Perú	10	14	10.00	8.10	-01.50
<b>VIERNES</b> 24/01/03	ABC - España	10	8	10.00	11.08	01.08
	Cinco Dias - España	15	14	10.00	10.37	00.37
	La Republica - Perú	10	14	10.00	9.42	-00.18
<b>Total semanal</b>		<b>175</b>	<b>170</b>	<b>-5</b>	<b>RETRASOS</b>	<b>02:55</b>
Día	Medio	Notas comprometidas	Notas entregadas	Horario comprometido	Horario de captura	Retraso (hrs/miñs)
<b>LUNES</b> 27/01/03	ABC - España	10	9	10.00	6.05	-03.55
	Cinco Dias - España	15	15	10.00	6.20	-03.40
	El Mundo - España	10	*	10.00	6.50	-03.10
<b>MARTES</b> 28/01/03	ABC - España	10	10	10.00	10.24	00.24
	Cinco Dias - España	15	16	10.00	9.01	-00.59
	El Mundo - España	10	9	10.00	10.30	00.30
<b>MIÉRCOLES</b> 29/01/03	ABC - España	10	10	10.00	9.06	-00.54
	Cinco Dias - España	15	18	10.00	9.17	-00.43
	El Mundo - España	10	7	10.00	7.44	-00.46
<b>JUEVES</b> 30/01/03	ABC - España	10	10	10.00	6.53	-03.07
	Cinco Dias - España	15	5	10.00	6.47	-03.13
	El Mundo - España	10	10	10.00	7.15	-02.45
<b>VIERNES</b> 31/01/03	ABC - España	10	7	10.00	10.19	00.19
	Cinco Dias - España	15	23	10.00	9.59	-00.01
	El Mundo - España	10	5	10.00	11.00	01.00
<b>Total semanal</b>		<b>175</b>	<b>154</b>	<b>-21</b>	<b>RETRASOS</b>	<b>02:13</b>
Día	Medio	Notas comprometidas	Notas entregadas	Horario comprometido	Horario de captura	Retraso (hrs/miñs)
<b>LUNES</b> 03/02/03	ABC - España	10	10	10.00	10.18	00.18
	Cinco Dias - España	15	20	10.00	13.00	03.00
	El Mundo - España	10	5	10.00	9.58	-00.02
<b>MARTES</b> 04/02/03	ABC - España	10	12	10.00	8.27	-01.33
	Cinco Dias - España	15	18	10.00	7.02	-02.58
	El Mundo - España	10	4	10.00	8.51	-01.09
<b>MIÉRCOLES</b> 05/02/03	ABC - España	*	*	*	*	*
	Cinco Dias - España	*	*	*	*	*
	El Mundo - España	*	*	*	*	*
<b>JUEVES</b> 06/02/03	ABC - España	10	*	10.00	*	*
	Cinco Dias - España	15	*	10.00	*	*
	El Mundo - España	10	*	10.00	*	*
<b>VIERNES</b> 07/02/03	ABC - España	15	11	10.00	10.20	00.20
	Cinco Dias - España	20	19	10.00	10.00	00.00
<b>Total semanal</b>		<b>140</b>	<b>99</b>	<b>-41</b>	<b>RETRASOS</b>	<b>03:38</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Notas perdidas: 07</b>	<b>Notas ganadas: 0</b>				<b>Retrasos: 08:46</b>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Analista virtual 3**  
**Tipo de honorarios: Productividad**

Día	Medio	Notas comprometidas	Notas entregadas	Horario comprometido	Horario de captura	Retraso (hrs/mins)
<b>LUNES</b> 20/01/03	El Mundo -	10	*	8:30	*	*
	La Republica - Peru	10	*	8:30	*	*
	La Nación	10	*	8:30	*	*
	El Mercurio - Chile	10	*	8:30	*	*
	El Tiempo - Colombia	10	*	8:30	*	*
<b>MARTES</b> 21/01/03	Clarín - Argentina	10	*	8:30	*	*
<b>MIÉRCOLES</b> 22/01/03	*	*	*	*	*	*
	*	*	*	*	*	*
	*	*	*	*	*	*
<b>JUEVES</b> 23/01/03	*	*	*	*	*	
<b>VIERNES</b> 24/01/03	*	*	*	*	*	
<b>Total semanal</b>		60	0	-60	RETRASOS	*
Día	Medio	Notas comprometidas	Notas entregadas	Horario comprometido	Horario de captura	Retraso (hrs/mins)
<b>LUNES</b> 27/01/03	*	*	*	*	*	*
	*	*	*	*	*	*
	Granma	10	12	12:30	12:07	-00:23
	La Republica	10	10	12:00	11:40	-00:20
	La Nación	10	15	12:00	9:18	-02:42
<b>MARTES</b> 28/01/03	El Mercurio	10	13	12:00	9:05	-02:55
	El Tiempo	10	16	12:00	7:20	-04:40
	Clarín	10	7	12:00	7:15	-04:45
	Granma	10	11	12:30	1:10	00:40
	La Republica	10	11	12:00	9:18	02:42
<b>MIÉRCOLES</b> 29/01/03	La Nación	10	8	12:00	12:00	00:00
	El Mercurio	10	18	12:00	12:43	00:43
	El Tiempo	10	15	12:00	9:10	02:50
	Clarín	10	12	12:00	12:25	00:25
	Granma	10	7	12:30	12:33	00:03
<b>JUEVES</b> 30/01/03	La Republica	10	6	12:00	9:20	-02:40
	La Nación	10	2	12:00	9:01	-02:59
	El Mercurio	10	15	12:00	8:50	03:10
	El Tiempo	10	10	12:00	12:00	00:00
	Clarín	10	7	12:00	11:45	-00:15
<b>VIERNES</b> 31/01/03	Granma	10	0	12:30	1:30	01:00
	La Republica	10	8	12:00	12:30	00:30
	La Nación	10	3	12:00	1:15	1:15
	El Mercurio	10	10	12:00	11:50	-00:10
	El Tiempo	10	20	12:00	11:20	-00:40
<b>Total semanal</b>		240	250	+10	RETRASOS	13:18
Día	Medio	Notas comprometidas	Notas entregadas	Horario comprometido	Horario de captura	Retraso (hrs/mins)
<b>LUNES</b> 03/02/03	Granma	10	9	12:30	13:00	00:30
	La Republica	10	12	12:00	12:30	00:30
	La Nación	10	12	12:00	12:50	00:50
	El Mercurio	10	14	12:00	12:46	00:46
	El Tiempo	10	12	12:00	13:20	01:20
	Clarín	10	18	12:00	11:50	-00:10
	Granma	10	11	12:30	12:15	-00:15
<b>MARTES</b> 04/02/03	La Republica	10	6	12:00	12:48	00:48
	La Nación	10	9	12:00	13:00	01:00
	El Mercurio	10	11	12:00	12:00	00:00
	El Tiempo	10	15	12:00	11:50	-00:10
	Clarín	10	20	12:00	11:43	-00:17
<b>MIÉRCOLES</b> 05/02/03	El Diario - Bolivia	10	5	12:00	*	*
	La Republica	10	7	12:00	*	*
	El Mercurio	10	12	12:00	*	*
	El Tiempo	10	13	12:00	*	*
	Clarín	10	14	12:00	*	*
<b>JUEVES</b> 06/02/03	Granma	10	10	12:30	13:00	01:00
	La Republica	10	9	12:00	12:40	00:40
	La Nación	10	9	12:00	13:20	01:20
	El Mercurio	10	14	12:00	11:50	-00:10
	El Tiempo	10	20	12:00	12:05	00:05
<b>VIERNES</b> 07/02/03	Clarín	10	13	12:00	12:20	00:20
	Granma	10	11	12:30	13:15	01:15
	La Republica	10	8	12:00	13:30	01:30
	El Mercurio	15	21	12:00	12:30	00:30
	El Tiempo	10	17	12:00	12:15	00:15
<b>Total semanal</b>		300	347	+47	RETRASOS	13:29
<b>TOTAL</b>	Notas perdidas: 111	Notas ganadas: 0				Retrasos: 26:47

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Analista virtual 4**  
**Tipo de honorarios: Fijos**

Día	Medio	Notas comprometidas	Notas entregadas	Horario comprometido	Horario de captura	Retraso (hrs/mins)
LUNES 20/01/03	The New York Times	15	15	7:00	7:00	00:00
	Miami Herald	15	15	7:00	7:05	00:05
MARTES 21/01/03	The New York Times	15	15	7:00	7:04	00:04
	Miami Herald	10	11	7:00	8:00	01:00
MIÉRCOLES 22/01/03	Clarín	15	16	8:30	7:07	00:07
	The New York Times	15	15	7:00	7:18	00:18
	Miami Herald	10	11	7:00	7:05	00:05
JUEVES 23/01/03	Clarín	15	15	8:30	8:29	-00:01
	*	*	*	*	*	*
	*	*	*	*	*	*
VIERNES 24/01/03	*	*	*	*	*	*
	*	*	*	*	*	*
	*	*	*	*	*	*
<b>TOTAL semanal</b>		<b>110</b>	<b>113</b>	<b>+3</b>	<b>RETRASOS</b>	<b>01:39</b>
Día	Medio	Notas comprometidas	Notas entregadas	Horario comprometido	Horario de captura	Retraso (hrs/mins)
LUNES 27/01/03	The New York Times	15	15	7:00	6:55	-00:05
	Miami Herald	10	10	7:00	7:10	00:10
MARTES 28/01/03	Clarín	15	15	7:00	7:15	00:15
	The New York Times	15	15	7:00	7:00	00:00
MIÉRCOLES 29/01/03	Miami Herald	15	15	7:00	7:06	00:06
	The New York Times	15	15	7:00	6:57	-00:03
JUEVES 30/01/03	Miami Herald	15	15	7:00	7:00	00:00
	The New York Times	15	15	7:00	7:01	00:01
VIERNES 31/01/03	Miami Herald	15	15	7:00	7:04	00:04
	The New York Times	15	15	7:00	7:10	00:10
<b>TOTAL semanal</b>		<b>140</b>	<b>140</b>	<b>0</b>	<b>RETRASOS</b>	<b>01:00</b>
Día	Medio	Notas comprometidas	Notas entregadas	Horario comprometido	Horario de captura	Retraso (hrs/mins)
LUNES 03/02/03	The New York Times	15	15	7:00	7:04	00:04
	Miami Herald	15	15	7:00	7:07	00:07
MARTES 04/02/03	The New York Times	15	15	7:00	7:25	00:25
	Miami Herald	15	15	7:00	7:30	00:30
MIÉRCOLES 05/02/03	The New York Times	10	10	7:00	6:56	-00:04
	Miami Herald	10	10	7:00	7:00	00:00
JUEVES 06/02/03	The New York Times	15	15	7:00	7:09	00:09
	Miami Herald	15	15	7:00	7:25	00:25
VIERNES 07/02/03	The New York Times	15	15	7:00	8:00	01:00
	Miami Herald	15	15	7:00	7:40	00:40
<b>TOTAL semanal</b>		<b>140</b>	<b>140</b>	<b>0</b>	<b>RETRASOS</b>	<b>03:20</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Notas perdidas: 0</b>	<b>Notas ganadas: 3</b>				<b>Retrasos: 06:59</b>

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**Analista virtual 5**  
**Tipo de honorarios: Fijos**

Día	Medio	Notas comprometidas	Notas entregadas	Horario comprometido	Horario de captura	Retraso (hrs/mins.)
<b>LUNES</b> 20/01/03	Corriere della Sera	15	15	10 00	6 20	-03 40
	La Stampa	10	10	10 00	6 30	-03 30
	La Hora - Ecuador	5	5	8 30	6 10	-02 20
<b>MARTES</b> 21/01/03	Corriere della Sera	15	15	10 00	5 52	-04 08
	La Stampa	10	10	10 00	6 01	-03 59
	La Hora - Ecuador	5	4	8 30	5 40	-02 50
<b>MIÉRCOLES</b> 22/01/03	Corriere della Sera	15	15	10 00	5 55	-04 05
	La Stampa	10	10	10 00	6 10	-02 20
	La Hora - Ecuador	5	5	8 30	5 30	-03 00
<b>JUEVES</b> 23/01/03	Corriere della Sera	15	14	10 00	6 30	-02 30
	La Stampa	10	8	10 00	6 46	-02 14
	La Hora - Ecuador	5	5	8 30	6 10	-02 20
	El Diaño - Bolivia	5	0	8 30		
<b>VIERNES</b> 24/01/03	Corriere della Sera	15	15	10 00	5 49	-04 11
	La Stampa	10	10	10 00	5 55	-04 05
	La Hora - Ecuador	5	5	8 30	7 57	-00 33
	El Diaño - Bolivia	5	5	8 30	5 30	-03 00
<b>Total semanal</b>		<b>160</b>	<b>151</b>	<b>-9</b>	<b>RETRASOS</b>	<b>00:00</b>
Día	Medio	Notas comprometidas	Notas entregadas	Horario comprometido	Horario de captura	Retraso (hrs/mins.)
<b>LUNES</b> 27/01/03	Corriere della Sera	15	15	10 00	5 45	-04 15
	La Stampa	10	9	10 00	5 52	-04 08
	La Hora - Ecuador	5	5	8 30	6 01	-02 29
<b>MARTES</b> 28/01/03	Corriere della Sera	15	15	10 00	6 03	-03 57
	La Stampa	10	10	10 00	6 11	-03 49
	La Hora - Ecuador	5	5	8 30	5 54	-02 36
<b>MIÉRCOLES</b> 29/01/03	Corriere della Sera	15	15	10 00	6 35	-03 25
	La Stampa	10	10	10 00	6 44	-03 16
	La Hora - Ecuador	5	5	8 30	6 27	-02 03
<b>JUEVES</b> 30/01/03	Corriere della Sera	15	15	10 00	6 01	-03 59
	La Stampa	10	10	10 00	6 11	-03 49
	La Hora - Ecuador	5	5	8 30	5 51	-02 39
<b>VIERNES</b> 31/01/03	Corriere della Sera	15	15	10 00	6 22	-03 38
	La Stampa	10	10	10 00	6 29	-03 31
	La Hora - Ecuador	5	5	8 30	5 59	-02 31
<b>Total semanal</b>		<b>150</b>	<b>149</b>	<b>-1</b>	<b>RETRASOS</b>	<b>00:00</b>
Día	Medio	Notas comprometidas	Notas entregadas	Horario comprometido	Horario de captura	Retraso (hrs/mins.)
<b>LUNES</b> 03/02/03	Corriere della Sera	15	15	10 00	6 00	-04 00
	La Stampa	10	10	10 00	6 08	-03 52
	La Hora - Ecuador	5	5	8 30	5 47	-02 43
<b>MARTES</b> 04/02/03	Corriere della Sera	15	15	10 00	6 19	-03 41
	La Stampa	10	10	10 00	6 26	-03 34
	La Hora - Ecuador	5	5	8 30	5 40	-02 50
<b>MIÉRCOLES</b> 05/02/03						
	Corriere della Sera	15	15	10 00	6 09	-03 51
	La Stampa	10	10	10 00	6 16	-03 44
<b>JUEVES</b> 06/02/03	La Hora - Ecuador	5	5	8 30	6 00	-02 30
	Corriere della Sera	15	15	10 00	5 50	-04 10
	La Stampa	10	10	10 00	6 00	-04 00
<b>VIERNES</b> 07/02/03	La Hora - Ecuador	5	5	8 30	6 10	-02 20
<b>Total semanal</b>		<b>120</b>	<b>120</b>	<b>0</b>	<b>RETRASOS</b>	<b>00:00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Notas perdidas: 10</b>		<b>Notas ganadas: 0</b>			<b>Retrasos: 00:00</b>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Analista 2**  
**Tipo de honorarios: Productividad**

Día	Medio	Notas comprometidas	Notas entregadas	Horario comprometido	Horario de captura	Retraso (hrs/mins.)
LUNES 20/01/03	Revista Time	-	2	12:30	11:00	-01:30
MARTES 21/01/03	Financial Times	15	15	7:00	6:10	-00:50
	Revista Time	-	2	12:30	10:00	-02:30
MIÉRCOLES 22/01/03	Financial Times	15	14	7:00	6:10	-00:50
	Revista Business Week	-	3	12:30	6:13	-04:17
	Financial Times	15	15	7:00	5:53	-01:07
JUEVES 23/01/03	Revista Business Week	-	4	12:30	5:58	-04:32
	Revista Business México	-	6	12:30	6:02	-06:28
VIERNES 24/01/03	Financial Times	15	15	7:00	5:35	-01:21
	Revista Courner International	-	7	12:30	6:16	-06:14
<b>Total semanal</b>		<b>60</b>	<b>83</b>	<b>+23</b>	<b>RETRASOS</b>	<b>00:00</b>
Día	Medio	Notas comprometidas	Notas entregadas	Horario comprometido	Horario de captura	Retraso (hrs/mins.)
LUNES 27/01/03		-	-	-	-	-
MARTES 28/01/03	Financial Times	15	16	7:00	5:50	-01:10
	Revista Time	-	4	12:30	6:17	-06:13
	Financial Times	15	15	7:00	9:05	02:05
MIÉRCOLES 29/01/03	Revista Business Week	-	3	12:30	6:23	-06:07
	Economist	-	1	12:30	7:50	-04:40
JUEVES 30/01/03	Financial Times	15	11	7:00	5:45	-01:15
	Revistas	-	-	12:30	-	-
VIERNES 31/01/03	Financial Times	15	16	7:00	5:45	-01:15
	Revistas	-	-	12:30	-	-
<b>Total semanal</b>		<b>60</b>	<b>66</b>	<b>+6</b>	<b>RETRASOS</b>	<b>02:05</b>
Día	Medio	Notas comprometidas	Notas entregadas	Horario comprometido	Horario de captura	Retraso (hrs/mins.)
LUNES 03/02/03	Revista Business Week	-	3	12:30	5:51	-06:39
MARTES 04/02/03	Financial Times	15	15	7:00	6:10	-00:50
	Revista Time	-	4	12:30	6:01	-06:29
MIÉRCOLES 05/02/03	Financial Times	15	13	7:00	8:31	01:31
	Revistas	-	-	-	-	-
	Financial Times	15	12	7:00	5:46	-01:14
JUEVES 06/02/03	Revista Courner Internacional	-	15	12:30	5:50	-06:40
	Revista Time	-	1	12:30	5:38	-06:52
VIERNES 07/02/03	Financial Times	15	15	7:00	6:30	-00:30
	Revistas	-	-	-	-	-
<b>Total semanal</b>		<b>60</b>	<b>78</b>	<b>+18</b>	<b>RETRASOS</b>	<b>01:31</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Notas perdidas: 0</b>	<b>Notas ganadas: 47</b>				<b>Retrasos: 03:36</b>

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**Analista virtual 6**  
**Tipo de honorarios: Fijos**

Dia	Medio	Notas comprometidas	Notas entregadas	Horario comprometido	Horario de captura	Retraso (hrs/mins)
<b>LUNES</b> 20/01/03	Die Welt	10	10	10 00	6 40	-03 20
	Handelsblatt	15	15	10 00	8 15	-01 45
	Revista Spiegel	*	*	*	*	*
<b>MARTES</b> 21/01/03	Die Welt	10	11	10 00	7 14	-02 46
	Handelsblatt	15	10	10 00	7 28	-02 32
	Revista Spiegel	*	*	*	*	*
<b>MIÉRCOLES</b> 22/01/03	Die Welt	10	15	10 00	7 28	-02 32
	Handelsblatt	15	10	10 00	7 14	-02 46
	Revista Spiegel	*	*	*	*	*
<b>JUEVES</b> 23/01/03	Die Welt	10	15	10 00	6 33	-03 27
	Handelsblatt	15	10	10 00	6 22	-03 38
	Revista Spiegel	*	*	*	*	*
<b>VIERNES</b> 24/01/03	Die Welt	10	15	10 00	6 44	-03 16
	Handelsblatt	15	10	10 00	6 33	-03 27
	Revista Spiegel	5 semanales	5	12 30	10 00	-02 30
<b>Total semanal</b>		130	126	4	<b>RETRASOS</b>	<b>00:00</b>
Dia	Medio	Notas comprometidas	Notas entregadas	Horario comprometido	Horario de captura	Retraso (hrs/mins)
<b>LUNES</b> 27/01/03	Die Welt	15	10	10 00	8 30	-01 30
	Handelsblatt	10	10	10 00	11 58	01 58
	Revista Spiegel	*	1	12 30	11 47	-00 43
<b>MARTES</b> 28/01/03	Die Welt	15	15	10 00	6 21	-03 39
	Handelsblatt	10	10	10 00	6 28	-03 32
	Revista Spiegel	*	3	12 30	10 42	-01 48
<b>MIÉRCOLES</b> 29/01/03	Die Welt	15	15	10 00	9 35	-00 25
	Handelsblatt	10	10	10 00	10 43	00 43
	Revista Spiegel	*	*	*	*	*
<b>JUEVES</b> 30/01/03	Die Welt	15	15	10 00	11 29	01 29
	Handelsblatt	10	10	10 00	9 20	-00 40
	Revista Spiegel	*	1	12 30	11 31	-00 59
<b>VIERNES</b> 31/01/03	Die Welt	15	15	10 00	6 14	-03 46
	Handelsblatt	10	10	10 00	6 05	-03 55
	Revista Spiegel	5 semanales	2	12 30	7 10	-05 20
<b>TOTAL</b>		130	127	-3	<b>RETRASOS</b>	<b>02:12</b>
Dia	Medio	Notas comprometidas	Notas entregadas	Horario comprometido	Horario de captura	Retraso (hrs/mins)
<b>LUNES</b> 03/02/03	Die Welt	10	10	10 00	8 30	-01 30
	Handelsblatt	15	10	10 00	11 58	01 58
	Revista Spiegel	*	1	12 30	11 47	-00 43
<b>MARTES</b> 04/02/03	Die Welt	10	15	10 00	5:57	-04 03
	Handelsblatt	15	10	10 00	5 47	-04 13
	Revista Spiegel	*	1	12 30	5 41	-06 49
<b>MIÉRCOLES</b> 05/02/03	Cinco Dias	15	15	10 00	5 45	-04 15
	El Universal	*	10	8 30	8 09	-00 21
	Revista Spiegel	*	2	12 30	6 51	-05 39
<b>JUEVES</b> 06/02/03	Die Welt	10	15	10 00	9 42	-00 18
	Handelsblatt	15	10	10 00	10 08	00 08
	Revista Spiegel	*	1	12 30	10 24	-02 06
<b>VIERNES</b> 07/02/03	Die Welt	10	15	10 00	12 51	02 51
	Handelsblatt	15	10	10 00	6 55	-03 05
	Revista Spiegel	5 semanales	*	*	*	*
<b>TOTAL</b>		120	125	+5	<b>RETRASOS</b>	<b>04:57</b>
<b>TOTAL</b>	Notas perdidas: 2	Notas ganadas: 0				Retrasos: 07:09

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**Analista virtual 7**  
**Tipo de honorarios: Fijos**

Día	Medio	Notas comprometidas	Notas entregadas	Horario comprometido	Horario de captura	Retraso (hrs/mins.)
<b>LUNES</b> 20/01/03	Jornal do Brasil	10	*	9:00	*	*
	O Globo	10	*	9:00	*	*
	Diano de Noticias e Portugal	10	*	9:00	*	*
<b>MARTES</b> 21/01/03	Jornal do Brasil	10	8	9:00	6:34	-02:26
	O Globo	10	8	9:00	6:41	-02:19
	Diano de Noticias	*	6	9:00	6:50	-02:10
	El Mercurio	10	9	8:30	8:15	-00:15
<b>MIÉRCOLES</b> 22/01/03	Jornal do Brasil	10	6	9:00	6:34	-02:26
	O Globo	10	7	9:00	6:41	-02:19
	Diano de Noticias	*	7	9:00	6:29	-02:31
	El Mercurio	10	10	8:30	8:00	-00:30
<b>JUEVES</b> 23/01/03	Jornal do Brasil	10	10	9:00	7:00	-02:00
	O Globo	10	10	9:00	7:05	-01:55
	El Mercurio	10	10	8:30	7:40	-00:50
<b>VIERNES</b> 24/01/03	Jornal do Brasil	10	8	9:00	6:56	-02:04
	O Globo	10	5	9:00	7:45	-01:15
	El Mercurio	10	17	8:30	7:02	-01:28
<b>TOTAL</b>		150	121	-29	<b>RETRASOS</b>	<b>00:00</b>
Día	Medio	Notas comprometidas	Notas entregadas	Horario comprometido	Horario de captura	Retraso (hrs/mins.)
<b>LUNES</b> 27/01/03	Jornal do Brasil	10	7	9:00	8:50	-00:10
	O Globo	10	8	9:00	8:40	-00:20
	El Mercurio	10	14	8:30	9:05	00:35
<b>MARTES</b> 28/01/03	Jornal do Brasil	10	12	9:00	8:00	-01:00
	O Globo	10	7	9:00	8:22	-00:38
	Diano de Noticias	10	6	9:00	8:03	-00:57
<b>MIÉRCOLES</b> 29/01/03	Jornal do Brasil	10	10	9:00	10:10	01:10
	O Globo	10	13	9:00	10:27	01:27
	Diano de Noticias	10	7	9:00	10:03	01:03
<b>JUEVES</b> 30/01/03	Jornal do Brasil	10	12	9:00	8:30	-00:30
	O Globo	10	12	9:00	8:34	-00:26
	Diano de Noticias	10	6	9:00	8:25	-00:35
<b>VIERNES</b> 31/01/03	Jornal do Brasil	10	12	9:00	8:05	-00:55
	O Globo	10	10	9:00	8:16	-00:44
	Diano de Noticias	10	5	9:00	7:55	-01:05
<b>TOTAL</b>		150	141	-9	<b>RETRASOS</b>	<b>04:15</b>
Día	Medio	Notas comprometidas	Notas entregadas	Horario comprometido	Horario de captura	Retraso (hrs/mins.)
<b>LUNES</b> 03/02/03	Jornal do Brasil	10	15	9:00	10:37	01:37
	O Globo	10	9	9:00	11:45	02:45
	Diano de Noticias	10	6	8:30	11:40	03:10
<b>MARTES</b> 04/02/03	Jornal do Brasil	10	14	9:00	6:49	-02:11
	O Globo	10	9	9:00	6:35	-02:25
	Diano de Noticias	10	7	9:00	6:40	-02:20
<b>MIÉRCOLES</b> 05/02/03	*	*	*	*	*	*
<b>JUEVES</b> 06/02/03	*	*	*	*	*	*
<b>VIERNES</b> 07/02/03	Jornal do Brasil	10	10	9:00	10:05	01:05
	O Globo	10	10	9:00	9:50	00:50
	El Universal - Venezuela	15	15	8:30	10:20	01:50
<b>TOTAL</b>		95	95	0	<b>RETRASOS</b>	<b>11:17</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Notas perdidas: 38</b>		<b>Notas ganadas: 0</b>			<b>Retrasos: 15:32</b>

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**Analista virtual 8**  
**Tipo de honorarios: Productividad**

Dia	Medio	Notas comprometidas	Notas entregadas	Horario comprometido	Horario de captura	Retraso (hrs/mins)
LUNES 20/01/03	BBC News	10	16	12:30	12:21	-00:09
	The Washington Post	15	12	7:00	7:06	00:06
	The Wall Street Journal	25	21	7:00	6:50	-00:10
MARTES 21/01/03	BBC News	10	17	12:30	12:50	00:20
	The Washington Post	15	13	7:00	7:09	-00:09
	The Wall Street Journal	25	26	7:00	6:57	-00:03
MIÉRCOLES 22/01/03	BBC News	10	16	12:30	12:40	00:10
	The Washington Post	15	14	7:00	7:09	00:09
	The Wall Street Journal	25	27	7:00	6:57	-00:03
JUEVES 23/01/03	BBC News	10	18	12:30	12:45	00:15
	The Washington Post	15	15	7:00	8:20	01:20
	The Wall Street Journal	25	26	7:00	7:35	00:05
VIERNES 24/01/03	BBC News	10	17	12:30	12:39	00:09
	The Washington Post	15	14	7:00	8:05	01:05
	The Wall Street Journal	25	27	7:00	7:15	00:15
<b>Total semanal</b>		<b>250</b>	<b>279</b>	<b>+29</b>	<b>RETRASOS</b>	<b>03:48</b>
Dia	Medio	Notas comprometidas	Notas entregadas	Horario comprometido	Horario de captura	Retraso (hrs/mins)
LUNES 27/01/03	BBC News	10	20	12:30	12:19	-00:11
	The Washington Post	15	11	7:00	7:50	00:50
	The Wall Street Journal	25	19	7:00	7:20	00:20
MARTES 28/01/03	BBC News	10	19	12:30	11:50	-00:40
	The Washington Post	15	15	7:00	8:27	01:27
	The Wall Street Journal	25	20	7:00	6:55	-00:05
MIÉRCOLES 29/01/03	BBC News	10	17	12:30	12:57	00:27
	The Washington Post	15	13	7:00	8:55	01:55
	The Wall Street Journal	25	25	7:00	7:18	00:18
JUEVES 30/01/03	BBC News	10	18	12:30	12:50	00:20
	The Washington Post	15	14	7:00	8:17	01:17
	The Wall Street Journal	25	22	7:00	7:33	00:33
VIERNES 31/01/03	BBC News	10	18	12:30	12:43	00:13
	The Washington Post	15	13	7:00	8:26	01:26
	The Wall Street Journal	25	26	7:00	7:33	00:33
<b>Total semanal</b>		<b>250</b>	<b>270</b>	<b>+20</b>	<b>RETRASOS</b>	<b>09:39</b>
Dia	Medio	Notas comprometidas	Notas entregadas	Horario comprometido	Horario de captura	Retraso (hrs/mins)
LUNES 03/02/03	BBC News	10	20	12:30	13:00	00:30
	The Washington Post	15	11	7:00	10:27	03:27
	The Wall Street Journal	25	25	7:00	7:52	00:52
MARTES 04/02/03	BBC News	10	16	12:30	12:45	00:15
	The Washington Post	15	13	7:00	8:23	01:23
	The Wall Street Journal	25	23	7:00	7:15	00:15
MIÉRCOLES 05/02/03	The Washington Post	15	17	7:00	8:25	01:25
	The Wall Street Journal	25	23	7:00	7:29	00:29
	BBC News	10	17	12:30	12:39	00:09
JUEVES 06/02/03	The Washington Post	15	15	7:00	8:19	01:19
	The Wall Street Journal	25	25	7:00	7:22	00:22
	BBC News	10	19	12:30	12:32	00:02
VIERNES 07/02/03	The Washington Post	15	15	7:00	8:36	01:36
	The Wall Street Journal	25	22	7:00	7:21	00:21
	<b>Total semanal</b>		<b>250</b>	<b>261</b>	<b>+11</b>	<b>RETRASOS</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Notas perdidas: 0</b>		<b>Notas ganadas: 60</b>			<b>Retrasos: 26:52</b>

**TESTS CON  
FALLA DE URGEN**

**Analista virtual 9**  
**Tipo de honorarios: Fijos**

Dia	Medio	Notas comprometidas	Notas entregadas	Horario comprometido	Horario de captura	Retraso (hr/mins)
<b>LUNES</b> 20/01/03	ABC News	10	10	12 30	11 50	-00 40
	Siglo XXI	10	10	12 30	10 20	-02 10
	The Japan Times	10	10	12 30	13 30	01 00
	The Wall Street Journal (Economía)	5	3	10 00	8 24	-01 36
<b>MARTES</b> 21/01/03	ABC News	10	10	12 30	12 40	00 10
	Economist	5	3	12 30	12 20	-00 10
	Prensa Libre	10	10	12 30	11 30	-01 00
	The Japan Times	10	10	12 30	11 00	-01 30
	The Wall Street Journal (Economía)	5	5	10 00	12 30	02 30
<b>MIÉRCOLES</b> 22/01/03	ABC News	10	10	12 30	12 50	00 20
	Prensa Libre	10	10	12 30	11 30	-01 00
	The Japan Times	10	10	12 30	11 00	-01 30
	The Wall Street Journal (Economía)	5	5	10 00	8 00	-02 00
<b>JUEVES</b> 23/01/03	ABC News	10	9	12 30	13 20	00 50
	Prensa Libre	10	10	12 30	13 00	00 30
	The Japan Times	10	10	12 30	11 30	-01 00
	The Wall Street Journal (Economía)	5	5	10 00	7 35	-02 25
<b>VIERNES</b> 24/01/03	ABC News	10	9	12 30	12 21	-00 09
	Prensa Libre	10	10	12 30	12 54	00 24
	Economist	5	1	12 30	13 15	00 45
	The Japan Times	10	10	12 30	10 54	-01 36
	The Wall Street Journal (Economía)	5	7	10 00	9 16	-00 44
<b>Total semana:</b>		<b>185</b>	<b>177</b>	<b>-8</b>	<b>RETRASOS</b>	<b>06:29</b>
Dia	Medio	Notas comprometidas	Notas entregadas	Horario comprometido	Horario de captura	Retraso (hr/mins)
<b>LUNES</b> 27/01/03	ABC News	10	4	12 30	12 47	00 17
	Prensa Libre	10	10	12 30	12 57	00 27
	The Japan Times	10	10	12 30	12 39	00 09
	The Wall Street Journal (Economía)	5	5	10 00	08 17	-01 43
<b>MARTES</b> 28/01/03	ABC News	10	3	12 30	12 40	00 10
	Prensa Libre	10	10	12 30	12 43	00 13
	The Japan Times	10	10	12 30	12 00	-00 30
	The Wall Street Journal (Economía)	5	5	10 00	08 38	-01 22
<b>MIÉRCOLES</b> 29/01/03	ABC News	10	10	12 30	13 20	00 50
	Prensa Libre	10	10	12 30	12 09	-00 21
	The Japan Times	10	10	12 30	12 04	-00 26
	The Wall Street Journal (Economía)	5	5	10 00	08 44	-01 16
<b>JUEVES</b> 30/01/03	ABC News	10	10	12 30	12 59	00 29
	Prensa Libre	10	10	12 30	11 40	-00 50
	The Japan Times	10	10	12 30	10 45	-01 45
	The Wall Street Journal (Economía)	5	5	10 00	08 38	-01 22
<b>VIERNES</b> 31/01/03	ABC News	10	10	12 30	12 53	00 23
	Prensa Libre	10	6	12 30	11 45	-00 45
	Economist	5	1	12 30	11 20	-01 10
	The Japan Times	10	10	12 30	11 33	-00 57
	The Wall Street Journal (Economía)	5	5	10 00	08 47	-01 13
<b>Total semana:</b>		<b>185</b>	<b>164</b>	<b>-19</b>	<b>RETRASOS</b>	<b>02:58</b>
Dia	Medio	Notas comprometidas	Notas entregadas	Horario comprometido	Horario de captura	Retraso (hr/mins)
<b>LUNES</b> 03/02/03	ABC News	10	10	12 30	13 00	00 30
	Prensa Libre	10	9	12 30	13 10	00 40
	The Japan Times	10	10	12 30	13 05	00 35
	The Wall Street Journal (Economía)	5	5	10 00	11 30	01 30
<b>MARTES</b> 04/02/03	ABC News	10	10	12 30	12 45	00 19
	Prensa Libre	10	10	12 30	11 23	-01 07
	The Japan Times	10	10	12 30	10 49	-01 41
	The Wall Street Journal (Economía)	5	5	10 00	8 48	-01 12
<b>MIÉRCOLES</b> 05/02/03	El País - Uruguay	5	5	8 30	*	*
	La Hora - Ecuador	5	5	8 30	7 05	-00 55
	O Globo	10	10	9 00	8 45	-00 14
	Última Hora - Paraguay	5	5	8 30	7 45	-00 45
<b>JUEVES</b> 06/02/03	ABC News	10	10	12 30	13 07	00 37
	O Globo	15	15	9 00	8 35	-00 25
	The Wall Street Journal (Economía)	5	5	10 00	7 30	-02 30
<b>VIERNES</b> 07/02/03	The Wall Street Journal (Economía y Política)	10	10	12 30	9 30	-03 00
	Prensa Libre	10	10	12 30	11 00	-01 30
	Economist	5 semanales	3	12 30	11 20	-01 10
<b>Total semanal</b>		<b>160</b>	<b>157</b>	<b>-3</b>	<b>RETRASOS</b>	<b>04:11</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Notas perdidas 30</b>	<b>Notas ganadas 0</b>				<b>Retrasos 13 38</b>

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**Analista virtual 10**  
**Tipo de honorarios: Fijos**

Día	Medio	Notas comprometidas	Notas entregadas	Horario comprometido	Horario de captura	Retraso (hrs/mins)
LUNES 20/01/03	The Dallas Morning News	10	10	12 30	11 15	-01 15
	The Guardian	10	10	9 00	7 20	-01 40
	Toronto Star	10	10	9 00	9 40	00 40
MARTES 21/01/03	The Dallas Morning News	10	10	12 30	10 05	-01 55
	El Tiempo	10	10	8 30	8 35	00 05
	Toronto Star	10	10	9 00	8 50	-00 10
MIÉRCOLES 22/01/03	The Dallas Morning News	10	10	12 30	10 30	-02 00
	El Tiempo	10	10	8 30	8 37	00 07
	Toronto Star	10	10	9 00	8 52	-00 08
JUEVES 23/01/03	The Dallas Morning News	10	10	12 30	11 01	-01 29
	El Tiempo	10	10	8 30	9 12	00 42
	New York Times	15	15	7 00	7 32	00 02
VIERNES 24/01/03	The Dallas Morning News	10	5	12 30	10 07	-02 23
	El Tiempo	10	10	8 30	8 39	00 09
	New York Times	15	15	7 00	7 36	00 36
<b>TOTAL</b>		<b>160</b>	<b>150</b>	<b>-10</b>	<b>RETRASOS</b>	<b>02:21</b>
Día	Medio	Notas comprometidas	Notas entregadas	Horario comprometido	Horario de captura	Retraso (hrs/mins)
LUNES 27/01/03	The Dallas Morning News	10	9	12 30	12 34	00 04
	The Guardian	10	10	9 00	11 00	02 00
	Toronto Star	10	10	9 00	12 04	03 04
MARTES 28/01/03	The Dallas Morning News	10	10	12 30	11 18	-00 42
	The Guardian	10	10	8 30	10 50	02 20
	Toronto Star	10	10	9 00	10 09	01 09
MIÉRCOLES 29/01/03	The Dallas Morning News	10	10	12 30	11 27	-01 03
	The Guardian	10	10	8 30	10 54	02 24
	Toronto Star	10	10	9 00	09 42	00 42
JUEVES 30/01/03	The Dallas Morning News	10	1	12 30	11 02	-01 28
	The Guardian	10	10	8 30	08 46	00 16
	Toronto Star	15	10	9 00	09 27	00 27
VIERNES 31/01/03	The Dallas Morning News	10	10	12 30	10 12	-02 18
	The Guardian	10	10	8 30	07 48	-00 42
	Toronto Star	15	10	9 00	10 06	01 06
<b>TOTAL</b>		<b>160</b>	<b>150</b>	<b>-10</b>	<b>RETRASOS</b>	<b>10:19</b>
Día	Medio	Notas comprometidas	Notas entregadas	Horario comprometido	Horario de captura	Retraso (hrs/mins)
LUNES 03/02/03	The Dallas Morning News	10	10	12 30	11 00	-01 30
	The Guardian	10	10	9 00	10 40	01 40
	Toronto Star	10	10	9 00	10 07	01 07
MARTES 04/02/03	The Dallas Morning News	10	10	12 30	11 29	-01 01
	The Guardian	10	10	8 30	8 33	00 03
	Toronto Star	10	10	9 00	9 22	00 22
MIÉRCOLES 05/02/03		*	*	*	*	*
JUEVES 06/02/03	The Dallas Morning News	15	15	12 30	11 30	-01 00
	Financial Times	5	6	7 00	9 30	02 30
	Toronto Star	10	10	9 00	8 44	-00 16
VIERNES 07/02/03	The Dallas Morning News	15	15	12 30	11 30	-01 00
	Financial Times	5	5	8 30	7 10	-01 20
	Toronto Star	10	10	9 00	10 00	01 00
<b>TOTAL</b>		<b>110</b>	<b>111</b>		<b>RETRASOS</b>	<b>06:42</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Notas perdidas: 19</b>		<b>Notas ganadas: 0</b>			<b>Retrasos: 22:35</b>

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**Analista virtual 11**  
**Tipo de honorarios: Fijos**

Día	Medio	Notas comprometidas	Notas entregadas	Horario comprometido	Horario de captura	Retraso (hrs/mins )
LUNES		*	*	*	*	*
20/01/03		*	*	*	*	*
MARTES	El Economista o Granma	10	8	12 30	10 15	-02 15
21/01/03	La Nación	10	10	12 00	8 20	-03 40
MIÉRCOLES	El Economista o Granma	10	5	12 30	10 15	-02 15
22/01/03	La Nación	10	10	12 00	8 20	-03 40
JUEVES	El Economista o Granma	10	5	12 30	10 49	-01 41
23/01/03	La Nación	10	10	12 00	9 45	-02 15
VIERNES	El Economista o Granma	10	5	12 30	10 43	-01 47
24/01/03	La Nación	10	10	12 00	8 22	-03 38
TOTAL		80	63	-17	RETRASOS	00:00
Día	Medio	Notas comprometidas	Notas entregadas	Horario comprometido	Horario de captura	Retraso (hrs/mins )
LUNES	Granma	10	6	12 30	8 40	-03 50
27/01/03	La Nación	10	10	12 00	9 55	-02 05
MARTES	Jerusalem Post	10	10	12 30	8 51	-03 39
28/01/03	The Times of India	10	10	12 30	11 12	-01 18
MIÉRCOLES	Jerusalem Post	10	9	12 30	12 13	-00 17
29/01/03	The Times of India	10	8	12 30	9 48	-02 42
JUEVES	Jerusalem Post	10	9	12 30	9 52	-02 38
30/01/03	The Times of India	10	10	12 30	8 20	-04 10
VIERNES	Jerusalem Post	10	10	12 30	10 55	-01 35
31/01/03	The Times of India	10	10	12 30	9 11	-03 19
TOTAL		100	92	-8	RETRASOS	00:00
Día	Medio	Notas comprometidas	Notas entregadas	Horario comprometido	Horario de captura	Retraso (hrs/mins )
LUNES	El Universal - Venezuela	10	12	8 30	7 20	-00 50
03/02/03	Jerusalem Post	10	9	12 30	8 40	-03 50
	The Times of India	10	10	12 00	9 55	-02 05
MARTES	Jerusalem Post	10	10	12 30	10 28	-02 02
04/02/03	The Times of India	10	10	12 30	8 58	-03 32
MIÉRCOLES		*	*	*	*	*
05/02/03		*	*	*	*	*
JUEVES	Siglo XXI	10	10	12 30	8 21	-04 09
06/02/03	Jerusalem Post	10	10	12 30	11 01	-01 29
	The Times of India	10	10	12 30	10 18	-02 12
	Los Angeles Times	10	10	12 30	11 30	-01 00
VIERNES	Jerusalem Post	10	10	12 30	11 00	-01 30
07/02/03	The Times of India	10	10	12 30	10 50	-01 40
TOTAL		110	111	+1	RETRASOS	00:00
TOTAL	Notas perdidas: 24	Notas ganadas: 0				Retrasos: 00:00

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

### **3.1.4 Relación costo-beneficio en Prensa Internacional**

Como puede notarse en las hojas de inspección, los analistas no cumplen con todas las notas que les indica el coordinador, y muchos de los envíos llegan con retrasos a la empresa o el nuevo sistema de captura, que es más lento que con el que se contaba hasta octubre, no permite que la información se suba a la red de Intélite en el momento en que llegan las notas trabajadas.

Para poder establecerse en qué forma pueden influir factores como baja productividad y retrasos en el proceso productivo de Prensa Internacional, y posteriormente en Intélite, es necesario que se mencionen algunos de los conceptos que se manejan para hacer esta comparación.

#### **3.1.4.1 Retrasos y baja productividad en el proceso**

Como se señaló con anterioridad, diversas circunstancias generan variables o desviaciones en los procesos formales, como sucede en el de monitoreo, síntesis y redacción de notas del área de Prensa Internacional.

En este proceso existen dos variaciones importantes, pues a pesar de que los procesos estén delimitados claramente y pretendan prever cualquier contingencia, el hecho de que el equipo (computadoras, internet, etc.) no funcione o que los medios no actualicen antes de la hora en que deben entregarse las notas, genera retrasos para la organización.

Como puede notarse en los siguientes datos arrojados por la hoja de inspección, durante la medición, hubo retrasos de parte de 11 analistas, mientras que los otros dos cumplieron con el horario por dos distintas razones: una, el analista virtual 5 trabaja medios que actualizan en la tarde, pues se encarga de diarios de Italia y de uno de Ecuador, y la analista virtual 11, porque

acaba de entrar a laborar en el área y está cumpliendo con su periodo de prueba de dos semanas.

Miembros de Prensa Internacional	1ª semana	2ª semana	3ª semana	TOTAL RETRASOS (por analista)
Analista 1	07:00	03:35	01:00	11:35
Analista virtual 1	02:17	13:39	07:02	22:58
Analista virtual 2	02:55	02:13	03:38	08:46
Analista virtual 3	*	13:18	13:29	26:47
Analista virtual 4	01:39	01:00	03:20	05:59
Analista virtual 5	00:00	00:00	00:00	00:00
Analista 2	00:00	02:05	01:31	03:36
Analista virtual 6	00:00	02:12	04:57	07:09
Analista virtual 7	00:00	04:15	11:17	15:32
Analista virtual 8	03:48	09:39	12:25	25:52
Analista virtual 9	06:29	02:58	04:11	13:38
Analista virtual 10	02:21	10:19	06:42	19:22
Analista virtual 11	00:00	00:00	00:00	00:00
TOTAL (por semana)	26:29	65:13	69:32	161:14

Figura 20. Retrasos en Prensa Internacional

También es de destacarse que el problema de los retrasos va en aumento, algunas veces por los envíos y otras por el sistema de captura, pues los retrasos en la tercera semana casi se triplicaron en comparación con la primera.

En la primera semana se tuvieron retrasos por 26:29 (horas:minutos); en la segunda, se totalizaron 65:13, y en la última semana de medición, se llegó hasta 69:32, sumando entre las tres semanas retrasos por 161:14, un promedio de 12:24 por analista.

En la medición, tres analistas virtuales tuvieron retrasos superiores a 20 horas: el analista virtual 1, con 22:58 minutos; el analista virtual 3, con 26:47, aun cuando no laboró una semana, y el analista virtual 8, con 25:52.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Miembros de Prensa Internacional	1ª semana	2ª semana	3ª semana	TOTAL NOTAS PERDIDAS (por analista)
Analista 1	0	0	0	0
Analista virtual 1	5	9	2	16
Analista virtual 2	5	21	41	67
Analista virtual 3	60	0	51	111
Analista virtual 4	0	0	0	0
Analista virtual 5	9	1	0	10
Analista 2	0	0	0	0
Analista virtual 6	4	3	0	7
Analista virtual 7	29	9	0	38
Analista virtual 8	0	0	0	0
Analista virtual 9	8	21	3	32
Analista virtual 10	10	10	0	20
Analista virtual 11	17	8	0	25
<b>TOTAL NOTAS PERDIDAS (por semana)</b>	<b>147</b>	<b>82</b>	<b>97</b>	<b>326</b>

Figura 21. Notas perdidas en Prensa Internacional

En las tres semanas de medición se perdieron 326 notas, en la mayoría de los casos porque los analistas mandaron sus envíos incompletos o a destiempo, pero en ocasiones como el 5 de febrero, el problema ocurre cuando el sistema de captura falla, pues ese día quedaron fuera del sistema 51 notas, aun cuando habían sido enviadas por el analista virtual 3.

En este periodo, este mismo analista no trabajó la primera semana, pero el primer día no avisó, por lo que se perdieron 60 notas, que sumadas a las 51 notas no capturadas, registran 111 notas perdidas, más de la tercera parte del total de 326 notas que quedaron fuera del sistema.

Por otro lado, para la calidad se han presentado muchos conceptos como los siguientes:

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).

\* Las notas sí fueron enviadas, pero no pudieron capturarse en el sistema.

- Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de calidad total.
- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de información.

Como puede notarse, existen dos tipos de definiciones para calidad: unas, dirigidas hacia la satisfacción del cliente y las otras, en función de la ausencia de deficiencias. Dentro de las primeras, la mayor calidad capacita a las empresas para aumentar la satisfacción del cliente, hacer productos vendibles, ser competitiva, incrementar la participación en el mercado, proporcionar ingresos por ventas u obtener buenos precios. En las segundas, la mayor calidad reduce los índices de error, los reprocesos y desechos; disminuye las fallas post-venta y gastos de garantía, decrece la insatisfacción del cliente, acorta el tiempo para introducir nuevos productos en el mercado, aumenta los rendimientos y la capacidad y mejora los plazos de entrega. Ambas visiones forman parte de la filosofía de calidad.

Para Intélite, lo más importante es la satisfacción del cliente, ya que del dinero que entre a la compañía dependen el mantenimiento de la empresa y muchos de los convenios que tienen con otras compañías que le brindan telefonía como Nextel y Telmex o seguros de gastos mayores como el que ofrece GNP a los empleados de la empresa.

Todos los trabajos que entregan las áreas deben cumplir con las normas de calidad que satisfagan al cliente, es decir, incluir la información como éste la solicita y en el formato en que la pidió.

Cada una de las organizaciones planea y difunde su política de calidad, que la mayoría de las veces va relacionada con dos conceptos importantes que son el de eficacia y el de eficiencia.

La eficacia, por un lado, tiene que ver con la capacidad para determinar los objetivos adecuados, es decir, que el proceso se desarrolle "como se planeó" y la eficiencia, por otro lado, es la capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización, dicho de otro modo, "hacer las cosas bien".

Los problemas del retraso de los envíos y el sistema de captura, y la baja productividad evitan que el trabajo se realice correctamente, por lo que Prensa Internacional se convierte en una organización *ineficaz*, pues el proceso no se cumple como se tenía estimado, debido a las variaciones, y es *ineficiente*, pues se deben usar al máximo los recursos antes de entregar el trabajo.

Esto genera pérdidas para Intéllite, pues es esencial para esta organización, obtener y mantener una vasta cantidad de clientes que permitan costear los gastos de la empresa. Se infiere, por tanto, que Prensa Internacional no es una organización que cumpla con la calidad que pretende brindar a sus clientes.

#### **3.1.4.2 Costos económicos / materiales vs. costos psicológicos y humanos**

Todas las organizaciones tienen costos, ya sean materiales (insumos, productos); económicos (dinero) o psicológicos o humanos (satisfacción o insatisfacción de necesidades emocionales individuales, inversión del tiempo, esfuerzo, preparación, emoción, etc.)

Las organizaciones buscan que la satisfacción de las necesidades sea mayor a los costos y esperan que los costos de tener individuos en la organización sean menores a los beneficios obtenidos, pues se pretende que los actores contribuyan con más de lo que la empresa les brinda.

Sin embargo, desde octubre se han presentado retrasos en el pago de la nómina en Intélite, lo que ha generado que muchos de los trabajadores dejen la empresa, busquen un segundo empleo o realicen su trabajo "a medias". Muchos analistas, no sólo de Prensa internacional, sino de todo Intélite están realizando menos notas hasta que la empresa cumpla con el pago completo de sus honorarios, según han manifestado en las juntas.

Existe desánimo en muchos de los empleados de Prensa Internacional, quienes desde hace casi dos quincenas no han recibido el total de su pago, lo que ha causado problemas para los analistas del área que trabajan por productividad, pues no saben si realizar menos notas de las que acostumbran hacer, ya que los altos ejecutivos de la empresa han manifestado que no tienen asegurado el pago de la siguiente quincena.

Los analistas están insatisfechos y desmotivados, pues nadie asegura que vaya a pagárseles el total de las quincenas retrasadas, incluso una de las analistas virtuales del área tiene una demanda en contra de Intélite.

Por otro lado, la baja productividad y los retrasos en la captura de las notas han generado costos económicos y materiales para Intélite, ya que durante las tres semanas de medición se perdieron dos clientes importantes, uno de ellos CEAL, mientras que Cemex reacondicionó su contrato dejando de pedir algunas cosas y comprando menos opciones de la página de internet de la empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

CEAL era uno de los nuevos e importantes clientes del área, al que debían entregársele las notas más importantes de la economía de Bolivia, Ecuador, Paraguay, Uruguay, Venezuela, Argentina y Brasil, sobre todo en lo referente a exportaciones, importaciones, tipo de cambio, deuda pública y déficits de esos países. La información debía estar capturada antes de las 7:00 AM, pero continuamente había quejas por parte de CEAL de que las notas no estaban a tiempo o no brindaban la información que solicitaban, por lo que desde la primera semana de febrero, dejó de formar parte de la cartera de clientes del área.

Del reacondicionamiento del contrato de Cemex no se ha querido hablar mucho, así como de la cantidad de clientes que se pierden en la empresa anualmente, aunque el encargado de Atención a Clientes Arturo Cano calculó que se pierden en promedio 12 clientes al año, aproximadamente uno por mes, y señaló que los meses en que más empresas dejan de requerir los servicios de Intélete son diciembre y enero.

Estos costos, tanto materiales o económicos, como psicológicos o humanos, ocurren durante los procesos de producción de las organizaciones, en las cuales participan los actores de la misma, quienes son parte importante de la empresa, pues de ellos depende el buen o mal funcionamiento de la organización.

### **3.2 Los actores de Prensa Internacional**

Como se ha mencionado anteriormente, uno de los elementos más importantes en el funcionamiento de los procesos de la organización es el actor, pues debido a ellos la organización funciona eficiente/eficazmente o ineficiente/ineficazmente.

De los actores depende, en muchas ocasiones, que se cumplan cada uno de los pasos de un proceso, pues sus relaciones con los demás actores y con su entorno, generan variaciones en el mismo.

Por tal razón, es importante que se analicen las características esenciales de cada uno de los miembros que laboran en el área de Prensa Internacional como son el sexo, la edad, y el nivel académico, o uno de los rasgos más importantes del actor como es la personalidad.

CARACTERÍSTICAS BASE	SEXO	EDAD	NIVEL ACADÉMICO
Miembros de Prensa Internacional			
Analista 1	Femenino	23	Lic. en Periodismo y Comunicación Colectiva UNAM Campus Acatlán
Analista virtual 1	Masculino	27	Lic. en Ciencias de la Comunicación Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM Campus Ciudad Universitaria
Coordinador	Masculino	31	Lic. en Diseño Industrial Universidad Autónoma Metropolitana
Analista virtual 2	Femenino	28	Lic. en Ciencias de la Comunicación Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM Campus Ciudad Universitaria
Analista virtual 3	Masculino	27	Licenciatura en Comunicación y Periodismo UNAM Campus Aragón
Analista virtual 4	Femenino	27	Licenciatura en Comunicación y Periodismo UNAM Campus Aragón
Analista virtual 5	Masculino	28	Lic. en Periodismo y Comunicación Colectiva UNAM Campus Acatlán
Analista 2	Femenino	27	Lic. en Relaciones Internacionales UNAM Campus Acatlán
Analista virtual 6	Femenino	25	Lic. en Ciencias de la Comunicación Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM Campus Ciudad Universitaria
Capturista	Masculino	24	Lic. en Periodismo y Comunicación Colectiva UNAM Campus Acatlán
Analista virtual 7	Femenino	27	Lic. en Periodismo y Comunicación Colectiva UNAM Campus Acatlán
Analista virtual 8	Femenino	33	Lic. en Periodismo y Comunicación Colectiva UNAM Campus Aragón
Analista virtual 9	Masculino	31	Bachiller en Teología Pontificia Universidad Gregoriana, Roma, Italia
Analista virtual 10	Masculino	24	Lic. en Periodismo y Comunicación Colectiva UNAM Campus Acatlán
Analista virtual 11	Femenino	26	Lic. en Periodismo y Comunicación Colectiva UNAM Campus Acatlán

Figura 22. Características base de los actores de Prensa Internacional

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En la tabla anterior se presentan las características base de los actores y el puesto que ocupan dentro del proceso productivo. Para fines prácticos de la investigación, se conservó la numeración que ha sido utilizada a lo largo del trabajo.

Como puede notarse, en Prensa Internacional, existen 15 actores (un coordinador, un capturista, dos analistas y 11 analistas virtuales), de los cuales, ocho son mujeres y siete, hombres.

La mayoría de los trabajadores del área estudiaron en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), pues sólo dos elementos de Prensa Internacional cursaron una carrera en instituciones distintas: el coordinador, quien estudió la licenciatura en Diseño Industrial en la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) y el analista virtual 9, quien obtuvo el título de Bachiller en Teología en la Pontificia Universidad Gregoriana en Roma, Italia. Es importante el hecho de que ambos hayan cursado una carrera tan distante a la buscada por el perfil del trabajador de Prensa Internacional, sobre todo cuando uno de ellos es el encargado del área.

Otro dato importante de destacar es la edad, pues el promedio en Prensa Internacional es de 27 años, donde la analista menor tiene 23 años y la mayor, 32, por lo tanto, puede señalarse que el rango de edades es muy corto (sólo nueve años) y el promedio de edad, muy bajo. Cabe señalar que en la mayoría de las áreas de la División de Medios, también se da este fenómeno, pues muchos de los trabajadores de Intélate son estudiantes, pasantes o egresados de la carrera de Comunicación o afines.

Como se ha mencionado anteriormente, los analistas se encargan del monitoreo, síntesis y redacción de notas informativas desde la empresa; los analistas virtuales realizan las mismas tareas que los analistas no virtuales con

la diferencia de que estos últimos trabajan desde su casa y envían la información por correo electrónico al capturista, quien se encarga de revisar y subir las notas al sistema, realizar un reporte diario de los problemas ocurridos y elaborar un documento con las notas principales de *The Washington Post*, *The New York Times*, *The Miami Herald* y *The Wall Street Journal*. Los analistas que laboran en la empresa deben subir directamente sus notas a la red y ayudar al capturista en ocasiones.

Por otro lado, el coordinador se encarga de distribuir la cobertura de los medios semanalmente o en caso de alguna contingencia, realizar cambios, revisar el trabajo de los analistas y redactar documentos especiales.

Sin embargo, a continuación se presenta un cuadro en el que se hará la comparación en cuanto a productividad y otras cuestiones que deben tomarse en cuenta respecto a los actores.

Actores de Prensa Internacional	Notas Comprometidas	Notas Entregadas	Idiomas en que trabajó	Tipo de honorarios
Analista 1	460	462	Ing. y Esp.	Fijos
Analista Virtual 1	645	629	Ing. Fra. Y Esp.	Productividad
Analista Virtual 2	490	423	Esp.	Fijos
Analista Virtual 3	600	597	Esp.	Productividad
Analista Virtual 4	390	393	Ing.	Fijos
Analista Virtual 5	430	420	Ita.	Fijos
Analista 2	180	227	Ing. y Fra.	Productividad
Analista Virtual 6	380	373	Ale.	Fijos
Analista Virtual 7	395	357	Por.	Fijos
Analista Virtual 8	750	810	Ing. y Esp.	Productividad
Analista Virtual 9	520	488	Ing. y Esp.	Productividad
Analista Virtual 10	430	411	Ing.	Fijos
Analista Virtual 11	290	265	Ing. y Esp.	Fijos
<b>TOTAL</b>	<b>5900</b>	<b>5555</b>		

Figura 23. Productividad en Prensa Internacional (tipos de honorarios)

En el cuadro anterior es notoria la disparidad entre la productividad de los analistas del área, pero es importante que también se tomen en cuenta los idiomas en los que trabajan y el tipo de honorarios que perciben, pues es muy visible que la analista 2 fue la que tuvo menos notas encomendadas en

comparación con los demás, debiendo entregar sólo 180 notas en las tres semanas medidas, cuando la analista virtual 6, que elabora notas en alemán tenía que entregar 380.

Es importante señalar las causas por las que algunos actores tienen baja productividad. En el caso de la analista virtual 7 (38 notas menos) y el analista virtual 10 (22 notas menos), sus problemas se deben a que tienen un segundo trabajo que les impide dedicarse totalmente a Intélite. Son normalmente los que faltan a las juntas que se realizan en el área y los que menos relación tienen con los miembros, además de contar con calificación C en cuanto a Calidad, según el coordinador del área. Además, la analista virtual 7 fue la única que no respondió el test psicológico cuando se le envió por correo.

A pesar de que pareciera que el analista virtual 3 es el que tiene más baja productividad (111 notas menos) no es así. Su escasez de notas se dio porque un día no trabajó y no avisó temprano y otro, porque debido a que se cayó el sistema de captura, no pudieron subirse a la red 51 notas. Sin embargo, es de rescatarse que a pesar de no haber trabajado seis días, sólo tuviera una pérdida real de tres notas realmente, quitando las 51, que no se subieron a la red. El actor tiene buena calidad en sus notas y normalmente entrega más de lo que se le pide. Es una persona que no es conflictiva y tiene mucha relación con el coordinador.

La analista virtual 2 (con 67 notas menos) y el analista virtual 5 (con 10 notas menos) se pusieron de acuerdo para disminuir su productividad debido a la falta de pagos. Los dos tienen temperamento fuerte y constantemente se quejan de lo que pasa en la empresa. También el analista virtual 1 (16 notas menos) se unió a ellos y redujo su productividad.

### 3.2.1 Personalidad

Un aspecto importante para caracterizar a los actores y que debe ser tomado en cuenta es la personalidad, la cual ha sido definida en muchos de los campos de la ciencia, principalmente como Pervin y John, quienes sostienen que la personalidad representa "aquellas características de la persona que explican los patrones consistentes de sentimientos, pensamientos y comportamiento".<sup>90</sup>

Otros psicólogos dirían que es lo que hace a los individuos diferentes de los demás, pues cada uno de ellos posee propiedades para reaccionar y poder responder a su medio y acoplarse a éste.

Existen muchas clasificaciones de la personalidad, pero la más conveniente para la presente investigación es la que propone Adriana Ulloa en su texto *La Comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo*<sup>91</sup>, en el cual propone cuatro tipos básicos de personalidades: el organizador/sensible; el controlador/líder; el analítico/visionario y el persuasivo/clown. Cada una de estas personalidades, posee características que lo hacen diferente de los demás en las mismas situaciones.

El siguiente cuadro enumera las características de cada una de estas personalidades. El cuadro<sup>92</sup> fue propuesto por un grupo de psicólogos sociales que definen a la personalidad con base en sus habilidades para la persuasión, el liderazgo, la organización y el análisis, en el que podrán detectarse acciones que realizan los individuos frente a situaciones determinadas, como la toma de decisiones, el planteamiento de metas, la comunicación y el manejo de sus emociones.

---

<sup>90</sup> "Psicología de la personalidad" (s/f) <http://www.ucm.es/info/psclinic/profesores/temas1y2.htm> (10-02-03)

<sup>91</sup> Ulloa, Adriana. "La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo". México, Revista Razón y Palabra, Vol. 1, No. 1, 1997, págs. 34-43.

<sup>92</sup> Ibidem.

Personalidades	Organizador/ "sensible"	Controlador/ "líder"	Analítico/ "visionario"	Persuasivo/ "clown"
Sus habilidades	(¿Cómo hacerlo? ¿Qué quieren los otros?)	(¿Qué? ¿Cuál? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Para qué?)	(¿Por qué?, ¿Cómo se aplica?, ¿Quién lo dice?)	(¿Quién lo hace? ¿Qué siente? ¿lo reconoce?)
Para tomar Decisiones	Organiza a la gente.	Decisivo. Autodisciplinado. Toma las responsabilidades a su cargo.	Cauto. Quiere conocer los hechos y detalles necesarios. Busca la precisión y corrección.	Toma decisiones rápidas.
Para planearse metas.	Le interesa más el proceso, los procedimientos y el progreso que la utilidad de los resultados.	Enfoca a obtener resultados y logros. Le interesa más obtener ventajas o conveniencias que los procedimientos.	Sistemático. Le interesa más el proceso, la ejecución de una tarea, que las ventajas resultantes.	Le interesa más obtener ventajas, utilidad u oportunidades que los procedimientos.
Para comunicarse	Hace preguntas. Modera opiniones. De trato fácil. Personal. Procura las relaciones interpersonales y la estabilidad.	De opiniones fuertes, directo.	Hace preguntas. Habla calmadamente. Calculador en sus opiniones. Impersonal.	Informal. Habla calmadamente. Toma la iniciativa en las relaciones sociales.
Para manejar sus emociones	Responsivo (sensible, que responde). Amigable. Evita la confrontación. Abierto.	Controla sus emociones. Demandante. Le gusta negociar.	Controla sus emociones. Formal.	Responsivo. Impulsivo. Entretenido. Extrovertido y expresivo. Entusiasma e involucra a los otros.

Figura 24. Estilos de comportamiento y habilidades según el tipo de personalidad

Como puede notarse, cada una de las personalidades está muy diferenciada de la otra, pues el organizador/sensible se preocupa más por mover a la gente, por hacer preguntas, ser amigable y por el proceso, más que por los resultados; mientras que el controlador/líder reprime sus emociones, es directo y está preocupado por obtener logros y alcanzar los objetivos.

Por otro lado, el analítico visionario se cuestiona y preocupa más por el proceso como el organizador/analítico, aunque a diferencia de éste, controla sus emociones. Mientras tanto, el persuasivo prefiere obtener ventajas o utilidades que interesarse en el proceso mismo, son impulsivos, amigables y extrovertidos.

La autora maneja en el texto que lo ideal sería que el individuo fuera líder por las mañanas, clown por las tardes, visionario contemplativo por las noches y el sensible que despierta llorando en la madrugada por las fibras sensibles que debían ser vistas con justeza.

Sin embargo, las personalidades no son puras, pues existen variaciones entre ellas y puede haber tanto un analítico-controlador como un persuasivo-organizador, ya que estos matices se dan debido a que no somos únicamente organizadores, controladores, persuasivos o analíticos.

Para poder determinar cuál es la personalidad que posee cada uno de los miembros de Prensa Internacional durante el proceso de trabajo, es necesario que se aplique una técnica como es el test de personalidad propuesto por Adriana Ulloa, que permite conocer las habilidades de los individuos para poder trabajar en equipo.

### **3.2.2 Test psicológico**

La personalidad está compuesta por variables como la moral, los valores, la filosofía personal, las experiencias, las expectativas sociales, el coeficiente intelectual, las expectativas personales y profesionales. Aunque, el siguiente test determina la personalidad como resultado de dos habilidades predominantes, por lo que se identifican y distinguen las características aceptadas un mayor número de veces como propias por el sujeto.

El test psicológico aplicado en Prensa Internacional con el fin de determinar el tipo de personalidad de cada uno de los elementos del área durante el proceso de trabajo se obtuvo del texto de Adriana Ulloa mencionado anteriormente.

El instrumento consta de 24 grupos con cuatro características o estilos de vida distintos, de los cuales el actor debe elegir uno para finalmente contabilizar sus respuestas y establecer cuál es su tipo de personalidad dominante.

“Los resultados de interpretación del test de personalidad, son señalados a partir de los roles característicos que permiten ver las disposiciones, actitudes y preferencias del sujeto en cuestión”.<sup>93</sup>

Cada una de las características de un bloque de cuatro posee una letra, ya sea A de analítico; P de persuasivo; C de controlador u O de organizador. En la parte inferior se contarán el número de A, P, C y O y se iluminarán las barras para determinar cuál es la personalidad del actor tomando en cuenta las dos habilidades con mayor número de respuestas.

Sin embargo, pueden existir dos variables como es el hecho de que una de las características sea muy superior a las otras tres o que no pueda determinarse cuál es la dominante debido a que las cuatro características tienen reactivos, esto determinaría un problema de personalidad del actor en cuestión.

A continuación se reproduce el test psicológico que fue aplicado durante las últimas dos semanas de enero en el área de Prensa Internacional con el fin de reconocer si existe una relación de la personalidad con las desviaciones en el proceso medido y posteriormente, se presentará un cuadro, en el que se resumirán los datos obtenidos después de contabilizar las respuestas de cada una de las características. El test se envió por correo electrónico a los miembros del área, debido a que la mayoría son trabajadores virtuales.

---

<sup>93</sup> Ibidem.

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 te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquellas características que admiras, te gustaría o "deberías" tener. Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente. Asegúrate de elegir sólo una.

Tranquilo	Obediente																			
Meticuloso, detallista	Caprichoso																			
De opiniones fuertes	Testarudo, reacio a conceder																			
Sociable, amigable	Juguetón																			
Estable, templado	Convinciente																			
Preciso	Gentil																			
Nervioso	Humilde, modesto																			
Espontáneo	Original																			
Valiente	Seguro de mi mismo																			
Creativo, con inventiva	Simpático																			
Entregado	Asertivo para tomar decisiones																			
Introverso	Abierto a aceptar opiniones																			
Competitivo	De trato fácil																			
Jovial, gozoso	Organizado, metódico																			
Considerado	Enérgico																			
Conciliador	"Campechano", sobrellevo las cosas																			
Respetuoso	Disciplinado																			
Emprendedor	Generoso																			
Optimista	Vivaz, llamativo																			
Servicial	Persistente, no me rindo																			
Arriesgado, temerario	Cauteloso																			
Dispuesto a ayudar	Determinado																			
Cálido y sincero	Elocuente																			
Centrado, no extremo	Bondadoso																			
Agresivo	Inquieto																			
Influenciable	Popular																			
Indeciso	Compartido, colaborador																			
Impulsivo	Regido por principios determinados																			
Comunicativo	Diplomático																			
Controlado	Atrevido, audaz																			
Decisivo, firme	Satisfecho																			
Sistemático	Expresivo																			
Contento	Ansioso																			
Confiado	Impaciente																			
Paácífico	Dispuesto																			
Positivo	Consecuente, flexible																			
Apegado a propias decisiones	Adaptable																			
A favor de nuestras ideas	Tiende a expresar cualquier desacuerdo																			
Listo para hacer favores	Preocupado, interesado por los otros																			
Sociable, amigable	Emotivo, impresionable																			
Analítico	Gusto por el esparcimiento																			
Llano, directo	Paciente																			
Encantador	Facilidad para hablar																			
Leal	Independiente																			
Determinación para apoyar a los otros moralmente	Carismático, admirado																			
Evito la confrontación	Amable, tratable																			
Obstinado, necio	Vulnerable, sensible																			
Sociable, amigable	Seguro y Fuerte																			
C	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
P	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
A	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
O	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		

Figura 25. Test psicológico

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>O</b>	<b>P</b>	<b>Tipo de personalidad</b>
<b>Analista 1</b>	5	0	5	<b>14</b>	Persuasiva
<b>Analista virtual 1</b>	4	<b>11</b>	4	5	Analítica
<b>Coordinador</b>	<b>12</b>	5	3	4	Controladora
<b>Analista virtual 2</b>	6	<b>9</b>	2	3	Analítica
<b>Analista virtual 3</b>	5	<b>9</b>	7	3	Analítica
<b>Analista virtual 4</b>	4	6	<b>11</b>	3	Organizadora
<b>Analista virtual 5</b>	5	7	3	<b>9</b>	Persuasiva
<b>Analista 2</b>	<b>8</b>	6	3	7	Controladora
<b>Analista virtual 6</b>	5	<b>9</b>	3	7	Analítica
<b>Capturista</b>	2	<b>11</b>	5	6	Analítica
<b>Analista virtual 7</b>	*	*	*	*	*
<b>Analista virtual 8</b>	4	6	<b>8</b>	6	Organizadora
<b>Analista virtual 9</b>	4	<b>8</b>	6	6	Analítica
<b>Analista virtual 10</b>	7	<b>10</b>	4	3	Analítica
<b>Analista virtual 11</b>	3	8	<b>10</b>	3	Organizadora

Figura 26. Resultados del test psicológico

Como se puede notar en los resultados del test, la mayoría de los trabajadores del área se consideran analíticos, característica muy importante y necesaria en Prensa Internacional, pues el trabajo que se realiza es el análisis de notas. Es importante notar que el coordinador se autodefine como controlador, rasgo necesario para el encargado de esta área, pues debido a que se trata de un departamento virtual, debe negociar para cuidar los intereses de los analistas virtuales, así como saber manejar sus emociones, para no ser tan flexible y poder manejar a los empleados que trabajan a distancia.

Puede destacarse que ambas analistas no virtuales se definen como persuasivas, cuando siete de los analistas virtuales se dicen analíticos.

De las 15 personas a las que se envió el test para que lo respondieran, sólo una analista virtual no respondió a pesar de que se le mandó tres veces, aunque se desconoce la razón por la que no lo hizo, pues nunca respondió al correo.

Sin embargo, como el test mide relaciones interpersonales y muchos de los analistas son virtuales, los resultados pueden no reflejar lo que sucede en la realidad, además de que los datos no pudieron contraponerse a la observación.

Es importante que se comparen tanto las características base (edad, sexo, nivel académico) con la personalidad, para determinar si existe una relación con el problema en la productividad de las notas de Prensa Internacional.

### **3.2.3 Características base vs. personalidad**

Al comparar las características base de los actores de Prensa Internacional y los datos arrojados del test de personalidad no es posible detectar alguna relación aparente con el problema de productividad y retrasos, pues no puede decirse que las personas de mayor o menor edad, son las más cumplidas con las entregas, lo mismo sucede con el nivel de estudios, ya que la mayoría estudiaron una carrera semejante dentro de la misma escuela.

La personalidad tampoco es un factor determinante en el proceso, pues la mayoría se autodefine como analítica, aunque esto no pudo comprobarse debido a la falta de observación hacia los analistas virtuales.

Una variable importante en el proceso medido es el tipo de honorarios que perciben los analistas, pues son los analistas que reciben honorarios por productividad, los que realizan más notas y los que ganan honorarios fijos, sólo

cumplen con el número de notas comprometido o muchas veces, entregan menos de las indicadas.

También influye en el proceso el puesto que tienen los trabajadores, pues fueron las analistas no virtuales las que cumplieron con las notas encomendadas, aunque al ser sólo dos y tener una cobertura tan diversa, no pueden tomarse como una muestra representativa.

Debido a que Prensa Internacional es un área virtual, no se aplicaron muchas técnicas que se tenían planeadas, pero aunque no se pudo determinar alguna relación de los datos del test, las características base y los resultados obtenidos en la hoja de inspección, más adelante se utilizará una técnica cualitativa para descubrir la causa de esos retrasos.

Sin embargo, un hecho importante de resaltar es el que una de las dos personas que no estudiaron una carrera relacionada a la comunicación sea el encargado del área, pues pareciera que es la persona que debe estar menos enterada de estas cuestiones, aunque no es así.

### **3.3 El actor, el grupo y el liderazgo**

Dentro de las organizaciones, los actores forman grupos, los cuales han sido definidos de muchas formas. Para Albion Small, el grupo "es una designación sociológica conveniente para indicar cualquier número de personas grande o pequeño, entre las cuales se han establecido tales relaciones que sólo se puede imaginar a aquéllas como un conjunto (...) un número de personas cuyas relaciones mutuas son tan importantes como para que demanden nuestra atención".<sup>94</sup>

---

<sup>94</sup> Olmsted, Michel. *El pequeño grupo*. Ed. Paidós. Buenos Aires, 1966. pág. 16.

Sin embargo, esta definición no distingue entre multitudes, clases sociales y grupos más pequeños, y muchos autores han utilizado el término con estos significados, sin preocuparse por las distinciones internas.

Un grupo es "una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros, y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia".<sup>95</sup>

A pesar de que hay muchas clasificaciones o tipologías de los grupos, en la presente investigación, se utilizarán las definiciones de grupo primario y grupo secundario.

En el grupo primario los miembros que lo componen se encuentran ligados por lazos emocionales cálidos, íntimos y personales, aunque esto no quiere decir la unidad del grupo descansa en la armonía y el amor, pues es una unidad diferenciada y generalmente competitiva.

Se les llama grupos primarios, debido a que "ofrecen al individuo su primera y más completa experiencia de la unidad social (...) no cambian en el mismo grado que relaciones más complicadas sino que constituyen una fuente permanente de la cual las otras surgen continuamente".<sup>96</sup>

Las características del grupo secundario son opuestas, aunque complementarias a las del grupo primario. Las relaciones entre los miembros son frías, impersonales, racionales, contractuales y formales. Los individuos participan con relación a las capacidades especiales y delimitadas. Son además más numerosos y los miembros que lo conforman, tienen contactos intermitentes, generalmente por medios gráficos.

---

<sup>95</sup> Ibid. pág. 17.

<sup>96</sup> Ibid. pág. 12.

Todos los grupos deben cumplir una función, ya sea ésta positiva o negativa. Los grupos primarios proporcionan satisfacciones afectivas o respuesta personal, gratificaciones psíquicas o placeres.

Los grupos primarios tienen un papel importante en la vida psíquica del individuo, pues le brindan entrenamiento, sostén y oportunidad para lograr intimidad y respuesta emocional; mientras que las disfunciones de este tipo de grupos son el restringir, inhibir o anular al individuo en su fuerza de cohesión.

Las organizaciones cumplen con una función positiva, pues los lazos de solidaridad entre los individuos son necesarias para elevar la moral, lo que aumenta la productividad; además de que los elementos fortalecen su concepto de deber y esto, a su vez, refuerza la organización. Sin embargo, un grupo muy unido puede restringir la productividad.

En Prensa Internacional, aunque los analistas no se ven normalmente porque la mayoría trabajan desde su casa, existen grupos establecidos, muchos de ellos porque se conocieron cuando entraron a la empresa y el área todavía no era virtual, como es el caso del grupo que forman el coordinador, la analista 2 y los analistas virtuales 2, 3, 4 y 5 (**G1**).

En el área hay cuatro grupos primarios (**G1, G2, G3** y **G4**) y dentro de uno se dan otros dos, formados por el coordinador y la analista 2 (**G5**), y por otro lado, los analistas virtuales 3 y 4 (**G6**). Ambos subgrupos tienen una relación sentimental.

Existen otros dos grupos primarios, uno formado por el analista virtual 5 y la analista virtual 11 (**G3**), mientras que, el capturista, la analista 1 y el analista virtual 10 (**G2**) representan otro, ya que se conocieron desde que estudiaban la carrera de Periodismo en la universidad. Muchos de los analistas que trabajan en el área ya se conocían desde que estudiaban, pues como puede notarse en

el cuadro de las características base, muchos cursaron su carrera en la misma escuela. (ver figura 22, pág.146)

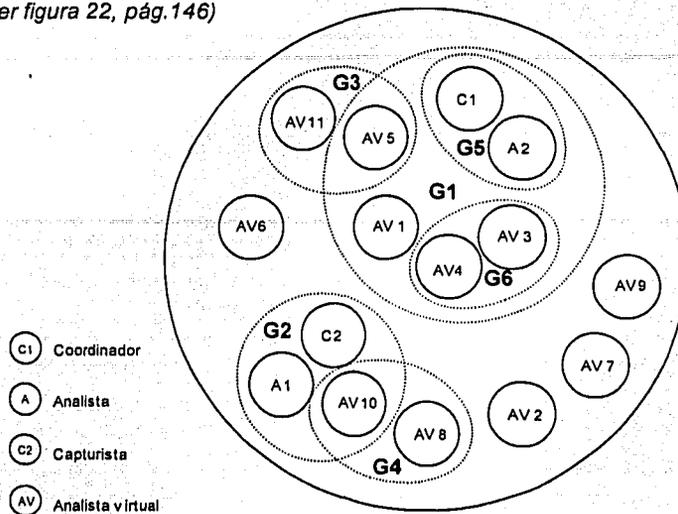


Figura 27. Grupos primarios y secundarios en Prensa Internacional

Debido a la lejanía entre los analistas, el área es un grupo secundario, pues sus elementos tienen poco contacto y éste se da casi siempre por internet, por correo electrónico o por mensajero electrónico. Por esta razón, ninguno de estos grupos en particular ha sido causante de los retrasos y baja productividad en el área, pues salvo el G5 y G6, que mantienen una relación de pareja, la mayoría de los actores no se ven cotidianamente.

Ronald Lippitt y Ralph White, bajo la dirección de Kurt Lewin, realizaron un estudio para comprobar el efecto que distintos tipos de liderazgo tienen en los grupos, estableciendo tres tipos de líderes: el autoritario, el democrático y el *laissez-faire*.

El líder autoritario era fuertemente directivo, tomaba las responsabilidades de asignar las tareas y elegir a sus compañeros de trabajo, además de indicar los pasos que debían ser seguidos, aunque sin establecer un plan, además de

ofrecer o criticar el trabajo de los demás. Se mantenía alejado del grupo, "demostrando más que participando" y dando órdenes y direcciones.

El líder democrático favorecía las discusiones del grupo y las decisiones a las que se debía llegar recibían su orientación; además intentaba diseñar los pasos necesarios para alcanzar los fines y sugerir formas posibles para lograr el mismo resultado.

A diferencia de estos dos roles, el líder *laissez-faire* ("dejar hacer") tenía una posición más pasiva, pues daba al grupo completa libertad de hacer lo que quisiera, pero estando presente en caso de que se necesitara su ayuda, aunque interviniendo lo menos posible.

En esta investigación, se descubrió que el tipo de liderazgo determinaba diferentes estilos de comportamientos de grupos. Por ejemplo, cuando el grupo era dirigido por un líder democrático, las relaciones entre los miembros eran más personales y amistosas.

Por otro lado, con el líder *laissez-faire*, faltaba incentivo para el trabajo, pues aunque hacía más preguntas, carecía de las técnicas sociales necesarias para llegar a una decisión y a un planeamiento cooperativo.

Mientras tanto, el líder autoritario provocaba dos reacciones: una agresiva y una apática. Ambas con relación a la dependencia respecto al líder, la cual generaba rebeldía, aunque favorecía la amistad entre los miembros que faltaban en el grupo apático.

El líder de Prensa Internacional es el coordinador, quien es autoritario, pues toma la responsabilidad del área, reparte la cobertura, hace comentarios sobre el trabajo, etc. Lo que genera disgustos de parte de los mismos

trabajadores, pues en los correos colectivos, envía mensajes criticando el trabajo.

Sin embargo, este tipo de liderazgo permite que pueda encomendarse la cobertura a alguien más en caso de que uno de los analistas no pueda trabajar, pues los trabajadores no le reclamarían. Aunque muchas veces, el coordinador encomienda el trabajo el mismo día y los analistas se demoran en la entrega, pues no preveían los cambios en la cobertura.

En la mayoría de las organizaciones se dan muchas relaciones entre los actores que la conforman, pero las más importantes son las que tienen que ver con el poder, que es precisamente el objeto de estudio en el siguiente apartado.

### **3.4 El poder y el actor en Prensa Internacional**

Como poder, se entiende la capacidad de influir en los resultados; es decir el poder controlar la posible conducta de un individuo o la posibilidad de imponer la propia voluntad sobre el comportamiento de los demás con un objetivo determinado.

Según Ulriz<sup>97</sup>, el poder es la forma en que los actores se relacionan entre sí, mediante su capacidad de satisfacer las necesidades de otros actores y de la organización. Todos los actores tienen poder, pues deben satisfacer sus necesidades, aunque sólo unos lo ejecutarán de manera determinante. El poder se logra mediante la coacción o el convencimiento, gracias a él puede haber orden y control, pues permite prever la acción, pero también es factor de rompimiento y confrontación, y pone en crisis el funcionamiento, la eficiencia y eficacia.

---

<sup>97</sup> Ulriz Javier, *La subjetividad de la organización*, España, Siglo XXI, 1994.

Para Crozier<sup>98</sup>, las relaciones de poder son instrumentales, no transitivas y recíprocas, pero desequilibradas. Son instrumentales, pues se pretende el logro de un objetivo y un actor utiliza al otro con el fin de obtener algo; son no transitivas, pues las interacciones de los actores son diferentes en unos y en otros, y son recíprocas, pero desequilibradas, debido a que aunque se trata de una negociación, siempre saldrá más beneficiado el que cuenta con mayores recursos.

Aunque todos los sujetos cuentan con poder, están a expensas de que otro pueda aceptar ese poder, es decir, nadie puede practicarlo sin el reconocimiento de otro actor.

La organización es un espacio en donde los actores se entrelazan en múltiples relaciones en busca de ser reconocidos y ejercer su poder, ya sea por coincidir con los intereses formales de la organización o con los de sus compañeros, oponiéndose a ellos, o incluso tomando la decisión de asumir una posición pasiva.

Estas formas de expresión son producto de las dinámicas cotidianas y de la idea que construyen los actores de sí mismos, de los otros y de la organización, pues de éstos depende el reconocimiento del poder.

Entonces, el poder es un atributo o una propiedad que opone a los que tienen con los que no tienen como un mecanismo impersonal, una cosa que se impone a actores sociales del exterior sin que, por otro lado, jamás se precise de dónde viene.

Los actores de las organizaciones nos vemos envueltos en relaciones de poder, no sólo dentro de las empresas, sino al relacionarnos con amigos o

---

<sup>98</sup> Crozier y Friedberg, *El actor y el sistema*, México, Ed. Alianza Editorial, 1990. págs. 54-59.

familiares. Estas relaciones de poder están caracterizadas por negociaciones entre los actores.

### **3.4.1 El planteamiento estratégico**

Como maneja Crozier, los actores se valdrán de estrategias para establecer relaciones de poder dentro de las organizaciones tomando en cuenta el constructo organizativo, que tiene que ver con la estructura formal, y el contexto organizativo, que se relaciona a la estructuración real. Los actores se manejan con una estrategia definida con el fin de lograr un objetivo.

Crozier presenta el caso de una fábrica en la que existen tres tipos de puestos: los jefes de taller, los obreros de mantenimiento y los obreros de producción, donde a pesar de que los primeros tenían una mejor posición en las jerarquías, los que tenían el poder eran los obreros de mantenimiento, pues consideraban que los jefes de taller no conocían el funcionamiento de las máquinas y sabían que sin ellos, éstas no funcionarían, y los obreros de producción no tendrían cómo trabajar.

Su estrategia era manejarse como paternalistas hacia los obreros de producción y como superiores ante los jefes de taller, que no tenían otra opción que tomar una actitud de sumisión. Este estudio es una prueba de que no es precisamente el encargado de un área quien ostenta el poder, sino quien sabe manejar su estrategia para ser reconocido por los demás.

### **3.4.2 Caracterización del poder**

Para llevar a cabo esta estrategia, los actores se valdrán de todos sus recursos (económicos, sociales o culturales), los que se convertirán en aliados para los mismos. Además de la detección de estos recursos, es importante reconocer qué tan pertinentes y movilizables son en cuanto a la relación de

poder, tomando en cuenta tanto la pertinencia como que los recursos sirvan en la organización en la que se labora y la movilidad referente a que permitan dominar y someter a los actores, para lo que deben ser del interés de éste, pues si no de nada servirán estos recursos.

Las organizaciones delimitan el campo de ejercicio de las relaciones de poder entre los miembros de una organización y definen las condiciones en las que éstos pueden negociar entre sí. Son las restricciones que se imponen a todos los participantes.<sup>99</sup>

Es el constructo organizativo, formado por reglas y estructuras, el que determina el espacio en donde pueden desarrollarse las relaciones de poder, pero también condiciona sus estrategias.

### **3.4.3 La incertidumbre como elemento clave en las relaciones de poder**

La incertidumbre es uno de los elementos importantes en las relaciones de poder, pues los actores pueden valerse de ella para imponerse ante los demás. Aquéllos que controlen las zonas de incertidumbre, condicionarán la acción de unos y otros.

Existen cuatro fuentes de poder<sup>100</sup> correspondientes a los diferentes tipos de fuentes de incertidumbre especialmente pertinentes para una organización:

1. Las que provienen del control de una competencia particular y de la especialización funcional: el experto es el único que sabe cómo hacer las cosas, que dispone de los conocimientos y de la experiencia del contexto, lo cual le permite resolver algunos problemas cruciales para la organización. (*Especialización*)

---

<sup>99</sup> Ibid. pág. 65.

<sup>100</sup> Ibid. págs. 68-75.



2. Las que están ligadas a las relaciones entre una organización y su entorno: no puede existir una organización si no establece relaciones con el o los medios que la rodean pues depende de ellos por partida doble: por un lado, para obtener los recursos materiales y humanos necesarios para su funcionamiento, y por otro, para colocar su producto en el mercado. (*Relaciones organización y su medio*)
3. Las que nacen del control de la comunicación y de la información: para poder cumplir convenientemente con la tarea o función de un puesto, el actor necesita información proveniente de otros puestos, éstos ejercerán poder sobre esta persona (determinarán la rapidez y calidad de información) por lo que esta persona debe encontrar una fuente de incertidumbre para controlar a los otros para lograr una negociación. (*Comunicación y flujos de comunicación*)
4. Las que provienen de la existencia de reglas organizativas generales: las reglas están destinadas a suprimir las fuentes de incertidumbre, pero la paradoja reside en que no sólo no las eliminan completamente sino que crean otras que pueden ser inmediatamente aprovechadas por aquéllos a los que éstas tienden a contraseñir y que están consideradas como reguladoras del comportamiento. (*Utilización de reglas organizativas*).

#### **3.4.4 Caracterización de los actores de la organización**

Como se mencionó en el apartado anterior, los actores cuentan con diversas características que les permiten ejercer el poder, como son los recursos, o características base, como edad, sexo y nivel académico; la experiencia, es decir, el tiempo que tengan realizando alguna tarea, les brindará poder dentro de las organizaciones; la jerarquía o puesto, pues muchas veces los actores que están en las jerarquías más altas dentro de la organización son los que tienen el

poder; las relaciones en la organización, ya que en ocasiones, el conocer a los ejecutivos y ser reconocido por éstos les brinda poder; además de que el conocimiento o nivel académico, también puede ser una característica que brinde poder a algún actor y la personalidad, se trate de líderes organizadores, persuasivos, analíticos o controladores.

Hacia el exterior del área, las relaciones de poder de los miembros del Prensa Internacional con los demás departamentos es clara, pues los analistas son reconocidos por el conocimiento y dominio que tienen de los idiomas.

Dentro del área, existen dos elementos que manejan el poder: el coordinador y el capturista. El poder del primero es reconocido por la jerarquía o puesto que detenta, además de su experiencia en Prensa Internacional, pues es uno de los miembros del área con mayor antigüedad y debido a que inició y trabajó mucho tiempo como analista no virtual, conoce mejor que los virtuales, el funcionamiento del área. El actual coordinador trabajaba con el encargado anterior de Prensa Internacional y cuando fue despedido, la persona más capacitada para suplirlo era este último, a pesar de que con el tiempo se le asignó una gerente, misma que salió de la empresa posteriormente.

El otro elemento importante de Prensa Internacional es el capturista, pues tiene experiencia en realizar su trabajo, y todos los analistas reconocen la rapidez con que lo hace. Debido a los problemas de calidad que se han localizado en el área últimamente, se optó porque los analistas virtuales acudieran a realizar sus notas en la empresa, pero los resultados no fueron los esperados y contrario a que la calidad mejorara, hubo retrasos en la captura de los envíos.

Durante la primera semana de medición, el analista virtual 9 asistió a la empresa a capturar sus notas y tuvo retrasos por 6:29 (horas:minutos); mientras que en la segunda, fueron de 2:58 y en la tercera, de 4:11.

La siguiente semana, el analista virtual 1 trabajó en la empresa y sus notas se retrasaron 13:39, cuando en la primera, sólo había perdido 2:17 y en la tercera, cayó a 7:02.

En la tercera semana, se suspendió esta idea por segunda ocasión, debido a que a pesar de las correcciones que les hacen esos días a los analistas virtuales vuelven a tener las mismas fallas cuando regresan a trabajar a sus casas, además de que no todos los analistas están dispuestos a ir a trabajar a la empresa .

### **3.4.5 Tipos de poder y fuentes de incertidumbre en Prensa Internacional**

Como se ha mencionado anteriormente, aquéllos que controlen las fuentes de incertidumbre tendrán el poder dentro de las organizaciones, pues de este dominio dependen muchas de las relaciones de poder.

El coordinador de Prensa Internacional utiliza la especialización para controlar las fuentes de incertidumbre dentro de la organización, pues es el que conoce mejor los procesos que se desarrollan en el área, además de que sólo cuatro de los miembros que la conforman laboran en las instalaciones de la empresa, por lo que tiene mayor dominio de lo que sucede en ella. Además, el coordinador controla la comunicación y los flujos de información, pues él es el que envía correos señalando lo que ha pasado en la empresa, incluso cuando alguien más mandará uno pide que se le reenvíe a él una copia oculta.

La analista 2 tiene el poder debido a la utilización de reglas organizativas, pues tiene una relación sentimental con el coordinador. Esto puede comprobarse en la hoja de inspección, pues como es de notarse, sólo está comprometida a entregar 15 notas diarias, mientras que el analista virtual 3 debe entregar 60 notas diarias. Además, la analista 2 sólo labora de martes a viernes, por lo que si se sacan cuentas, podrá constatarse que sólo debe entregar 60 notas a la

semana de un diario que actualiza cuando en México es de tarde, puesto que es de Londres. Incluso, como la analista 2 recibe sus honorarios por productividad, cualquier nota que exceda a las 15 encomendadas, le será pagada como extra.

Miembros de Prensa Internacional	1ª semana	2ª semana	3ª semana	TOTAL NOTAS EXTRAS (por analista)
Analista 1	0	2	0	2
Analista virtual 1	0	0	0	0
Analista virtual 2	0	0	0	0
Analista virtual 3	0	0	0	0
Analista virtual 4	3	0	0	3
Analista virtual 5	0	0	0	0
Analista 2	23	6	18	47
Analista virtual 6	0	0	0	0
Analista virtual 7	0	0	0	0
Analista virtual 8	29	20	11	60
Analista virtual 9	0	0	0	0
Analista virtual 10	0	0	0	0
Analista virtual 11	0	0	0	0
<b>TOTAL NOTAS EXTRAS (por semana)</b>	<b>55</b>	<b>26</b>	<b>29</b>	<b>110</b>

Figura 28. Notas extras en Prensa Internacional

Como es notable, tal pareciera que el elemento más productivo del área es la analista 2, cuando en toda la medición realizó sólo 247, mismas que hacen algunos trabajadores del área en una sola semana.

El capturista también tiene el poder debido a la especialización que ha logrado al manejar el sistema de captura rápidamente y poder meter más de 400 notas a la base de datos de la empresa, por lo que todos los analistas reconocen su capacidad en cuanto a la captura.

Los analistas que manejan un idioma distinto al español también ejercen el poder, sobre todo los que trabajan con medios en alemán e italiano, pues son menos en comparación con los que laboran con notas en inglés o francés.

El hecho de que sólo el capturista tenga un buen manejo del sistema de captura, y por lo tanto tenga poder, evita que las notas puedan subirse a la red en los horarios que se estiman, pues a pesar de su rapidez, es difícil que pueda subir 400 notas antes de los horarios comprometidos. Muchas veces, los envíos sí llegan a tiempo, pero como se trata de diarios menos importantes, se da prioridad a los comprometidos con los clientes.

También se generan inconformidades debido a la distribución de la cobertura, pues el coordinador entrega menos notas a algunos o por ejemplo, el analista virtual 3 percibe sus honorarios por productividad, pero todos los medios que tiene a su cargo son en español (*El Tiempo, Clarín, Granma, La Nación, El Mercurio y La República*).

El coordinador impone la cobertura y ha llegado a tener problemas con los analistas, debido a que cuando llega a molestarse con alguno de ellos, les quita uno de los medios a su cargo y les entrega otro con el que no están familiarizados. En noviembre, el coordinador tuvo un altercado con el analista que se encargaba de *El Universal* de Venezuela, se lo quitó y le dio *The Dallas Morning News*, cuyo trabajo requiere más tiempo, pues es un diario en inglés.

Los múltiples cambios en la cobertura de parte del coordinador generan descontrol y retraso para muchos analistas, quienes comienzan a trabajar desde temprano sus notas. Además, actualmente, se han repartido algunos diarios entre dos o tres analistas, lo que retrasa a aquéllos a los que se les cambió la cobertura, ya que deben comunicarse antes con los otros analistas para que no repitan las notas trabajadas.

Además, los directivos de la empresa tienen poder, pues controlan el flujo de información y no permiten que llegue a todos los trabajadores, generando incertidumbre en éstos que se ven expuestos a los rumores que generan los mismos empleados de Intélete.

### **3.5 Diagnóstico desde lo real**

La baja productividad y el retraso en la captura de las notas trabajadas por los analistas son dos de los principales problemas de Prensa Internacional. Esta área tiene diagramas de flujo que contemplan los posibles retrasos que puedan darse en el proceso de trabajo, por ejemplo, en el caso de que los diarios no actualicen su contenido en la página de internet o que no se tenga acceso al sistema. Sin embargo, como pudo constatarse, esos retrasos llegan a ser mayores a los estimados.

Una posible razón de ello es que cuando los analistas virtuales no van a poder trabajar, no buscan una sede alterna para laborar y no avisan temprano para que sus notas sean encomendadas a alguien más.

Durante las tres semanas de medición, del 20 de enero al 5 de febrero, se registraron retrasos totales por 161:14 (horas:minutos) entre los 13 analistas virtuales y no virtuales, teniéndose aumentos considerables en los retrasos, pues en la primera semana fueron de 26:29, mientras que en la tercera semana llegaron hasta 69:32.

En la medición, sólo dos analistas no tuvieron retrasos. Uno, porque trabaja con medios que actualizan su contenido en la página de internet más de 12 horas antes a que deban ser capturadas las notas. Mientras que la otra analista entregó las notas a tiempo porque estaba en un periodo a prueba, ya que acababa de ingresar al área la semana anterior.

Tres de los analistas tuvieron retrasos superiores a 20 horas durante las tres semanas: el analista virtual 1 (22:58), el analista virtual 3 (26:47) y el analista virtual 8 (22:52).

En esas tres semanas estaban comprometidas 5960 notas y se entregaron 5855, pero, aunque pareciera que no se quedaron fuera de la red muchas notas en comparación, realmente fueron 326 notas las que no entraron en la captura, ya sea por problemas con el sistema o porque los analistas no avisaron que no iban a trabajar. Los analistas que perciben sus honorarios por productividad, tienen la facilidad de que aunque no trabajen una semana completa, pueden enviar el doble de notas la siguiente semana para compensar sus ausencias, como es el caso del analista virtual 3, quien aunque no trabajó toda una semana, misma en la que se hizo un ajuste, sólo dejó de enviar tres notas, aun cuando no pudieran capturarse 51 de ellas en la última semana, al llegar fuera de la hora estimada.

Sin embargo, aunque muchas veces, los analistas envían su trabajo a tiempo, el sistema de captura o las fallas en la red obstaculizan que puedan subirse las notas a la red en el momento en que llegan, además de que sólo hay un capturista que debe encargarse de meter todas las notas al sistema.

A pesar de ello, las características base de los miembros del área, como edad, sexo o nivel académico, no permiten que pueda detectarse algún rasgo que identifique a las personas que tienen mayores retrasos o más baja productividad. Lo que pudo notarse al investigar las características base del área es que hay un perfil marcado en Prensa Internacional, pues los trabajadores tienen entre 23 y 33 años, la mayoría estudiaron Periodismo, Comunicación o una licenciatura relacionada, y son egresados de la UNAM, mientras que sólo dos miembros del área cursaron carreras muy distintas en otras instituciones. En cuanto al sexo, tampoco es un rasgo importante el número de hombres y mujeres que trabajan en el área, siete y ocho, respectivamente.

Después de aplicarse el test psicológico a los miembros de Prensa Internacional, tampoco pudo identificarse alguna característica importante que ocasionara desviaciones en el proceso de trabajo, pues nueve de los 13 analistas

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

se autodefinieron como analíticos, característica importante para que puedan realizar su trabajo. Pero, es importante resaltar, que el test fue enviado a los analistas virtuales por correo, y que no pudieron contraponerse los resultados con la observación, por lo que las respuestas de los trabajadores de Prensa Internacional, pueden ser diferentes a las verdaderas características de ellos.

A pesar de que no hay mucho contacto entre los trabajadores en lo relacionado al proceso de trabajo, existen en Prensa Internacional, seis grupos primarios pues, aunque hacia dentro del área, las relaciones son frías e impersonales, muchos de los trabajadores se conocían antes de laborar en Intélite. Estos grupos se consideran también informales, aunque toda el área conforma un grupo formal, pues fue creado con el fin de cumplir con un objetivo que, en el caso de Prensa Internacional, es entregar un determinado número de notas de distintos medios internacionales.

Dentro del área se dan dos relaciones de poder importantes, la del capturista, por su experiencia y dominio en las labores que realiza en el proceso de trabajo; y la del coordinador, reconocida por el puesto o jerarquía que detenta, además de su experiencia en el área.

Esas relaciones de poder pueden ser la causa de los problemas en el área debido a que el capturista es el único que domina el sistema para subir las notas a la red, lo que genera que cuando llega a ausentarse, no exista una persona capacitada para suplirlo. Asimismo, el coordinador tiene el poder por dos razones: su jerarquía, siendo el encargado de dividir la carga de trabajo entre los analistas, pero la más importante, el hecho de que maneja la comunicación y los flujos de información dentro de Prensa Internacional, es decir, que él es el único que recibe información oficial de otras áreas de la empresa y en ocasiones, no la distribuye, pues no envía un correo diariamente controlando la incertidumbre de los trabajadores virtuales. Además, él es el encargado de realizar cambios en la cobertura, pues como se mencionó en el

capítulo 1, el estilo para tomar decisiones en el área es orgánico debido a la turbulencia de su entorno.

Cuando falta uno de los analistas y el coordinador llega a hacer cambios en la cobertura, se encomiendan los medios a otros analistas que no consideraban ese tiempo que debe invertir y envían las notas con retraso.

Otra posible causa de las fallas o desviaciones en el proceso de trabajo es la falta de comunicación entre todas las áreas de Intélate. Por esa razón, es necesario que se investigue el papel que juega la comunicación en Intélate y los problemas que pueda generar la carencia de ésta hacia el interior de las organizaciones.

## **Capítulo 4**

# **La comunicación como herramienta**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

#### 4.1 Costo generalizado de la acción

Todas las acciones humanas tienen un costo refiriéndose no a un precio, "sino también, y quizá mucho más, al esfuerzo y al tiempo que hay que consagrar en la vida cotidiana para obtenerlo (object retrieval), y que la obtención de un servicio está ligada no solamente a la naturaleza y al precio de este servicio, sino al desplazamiento que hay que efectuar hasta el lugar donde este servicio es prestado (ventanilla, oficina, comercio, etc.)".<sup>101</sup> Toda acción humana necesita hacer una extracción de sus reservas, lo que representa un costo. El costo generalizado de la acción está formado por cuatro componentes:

- El precio en el sentido convencional o costo económico (P)
- La energía utilizada por el individuo o costo energético (W)
- El tiempo consagrado a la acción o costo temporal (T)
- El costo psicológico, que es la noción residual ligada a lo que Kurt Levin llamó "barreras en el campo de los valores" (C)

El costo generalizado de la acción se traduce en la ecuación:

$$G = a_1P + a_2W + a_3T + a_4C$$

$a_1$ ,  $a_2$ ,  $a_3$ ,  $a_4$  son los coeficientes de ponderación y de homogeneización de las unidades que son idénticas en conjuntos abundantes de situaciones.

El *costo financiero*<sup>102</sup> se traduce en "valor fiduciario" o precio, que es anunciado (transmitido a toda persona dentro de la esfera del objeto o del servicio) o conocido (es posible preguntárselo a un árbitro o a un índice cuyas indicaciones no se pondrán en discusión), es decir, tiene que ver textualmente

---

<sup>101</sup> Moles, Abraham. *Teoría de los actos. Modelos de comportamiento y costo de la acción*. pág. 48.

<sup>102</sup> *Ibid.* pág. 48.

con el valor económico. En las organizaciones, el valor económico se puede traducir por pérdida de clientes o de dinero.

Los actos, los objetos, los servicios y las ocupaciones humanas se traducen en *costos temporales*<sup>103</sup>, pues requieren de "una duración afectada para la realización, duración modificable, transformable según las condiciones del acto".

Los *costos energéticos*<sup>104</sup> tienen que ver con el sentido fisicoquímico de energía, con el precio de un servicio de trabajo de fuerza. Es la energía que se invierte en una acción.

Mientras que el *costo psicológico*<sup>105</sup> es "la movilización del aspecto mental del ser en comportamiento, para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento" y se relaciona con el potencial de energía psíquica invertido. A pesar de que una acción tenga el mismo costo psicológico, éste tiene menor impacto en diferentes seres.

El costo generalizado de la acción tiene importancia debido a que los seres humanos actúan cuando obtienen un beneficio mayor al costo. Además de que permite continuar con el análisis económico del comportamiento humano. En el siguiente apartado, se tomarán en cuenta cada uno de los costos en Prensa Internacional para obtener el costo generalizado de las acciones.

#### **4.1.1 Costo del problema medido**

Los problemas de retrasos y productividad han generado diversos costos, no sólo para Prensa Internacional, sino para todo Intélate. Los costos principalmente se notan en lo económico, pues muchos de los clientes dejan la empresa.

---

<sup>103</sup> Ibid. pág. 49.

<sup>104</sup> Ibid. pág. 52.

<sup>105</sup> Ibid. pág. 53.

Durante las tres semanas de medición, se perdieron dos clientes y otro más reajustó su contrato.

Los retrasos tienen como costo económico la pérdida de clientes, pues la competencia de Inté lite ha aumentado y mejorado sus técnicas para ofrecer las notas principales de los diferentes medios en un mejor horario que el de Inté lite, lo que genera que los clientes elijan a la que le brinda mayor oportunidad en cuanto a información. Es importante que el servicio de Inté lite dé información con notas novedosas, ya que de lo contrario, se convertiría en redundancia.

Otro problema importante en Prensa Internacional, pero que no pudo ser medido pues no existe un parámetro para hacerlo desde el área es el de calidad. Ésta es revisada por dos áreas: Clasificación y Control de Calidad, aun cuando el coordinador llega a hacer seguimientos esporádicamente de la calidad de los analistas.

La productividad va ligada a la calidad debido a que en Prensa Internacional existen dos tipos de honorarios: por productividad o fijos. Generalmente los analistas que ganan por productividad envían un número mayor de notas que las que mandan los analistas por honorarios fijos. Esto genera que éstos elijan notas más breves que no tienen el contenido que buscan los clientes, mismos que dejan el servicio que ofrece Inté lite, buscando nuevas opciones.

Los costos psicológicos se generan a partir de la pérdida de clientes, pues esto lleva a recortes de personal y muchos se sienten amenazados en sus puestos o temen por el futuro de toda la empresa. El que haya retrasos en el pago de los honorarios ha generado la salida de siete miembros del área en lo que va de 2003 y que siete de los restantes estén trabajando en otro lugar al mismo tiempo o buscando otro empleo para dejar el actual. Esto repercute en la calidad de las notas y por consiguiente en costos materiales.

Los analistas de Prensa Internacional sufren además de un mayor costo energético, pues al trabajar con medios internacionales, muchos deben laborar en la madrugada o durante la noche, para entregar su trabajo antes de las 9:00 AM, lo que genera cansancio para los trabajadores del área, sobre todo para aquéllos que tienen otro empleo por las mañanas. Además, del costo energético del capturista que debe meter al sistema más de 400 notas diariamente.

El capturista además tuvo un costo psicológico porque anteriormente se le dijo que cuando se instalara el nuevo sistema de captura, el programa sería virtual y los analistas podrían trabajar desde su casa y subir sus notas al sistema y él comenzaría a hacer notas para ofrecerle una variante a su trabajo, sin embargo, la propuesta se olvidó y el capturista continúa cumpliendo con sus funciones.

Todos estos costos forman una cadena, pues cada uno de los costos genera otros y desemboca en costos mayores, no sólo para Prensa Internacional, sino para toda Intélete.

El costo del problema medido en Prensa Internacional, que es el de retrasos y baja productividad, es la pérdida de clientes, que no puede ser costeadada en lo económico debido a que no hay acceso a esas cifras. Durante la medición, se perdieron dos clientes y uno más reacondicionó su contrato.

#### **4.1.2 Tipos de causas**

Los problemas en Prensa Internacional son generados por las desviaciones en el proceso de trabajo del área. Estas variantes se producen por diversas causas, ya sean infraestructurales, estructurales o supraestructurales.

Las infraestructurales tienen que ver con el equipo, maquinaria o bienes inmuebles; las estructurales se dan por una inadecuada distribución del trabajo

en la organización debido al ajuste entre lo formal y lo real, y las supraestructurales se relacionan con la ideología, creencias, representaciones y conflictos. En las supraestructurales tienen que ver la cultura de la organización, la idiosincrasia de los directivos y empleados en general y las representaciones de los miembros tomando en cuenta las experiencias previas, expectativas, intereses y recursos.

En las primeras es más difícil influir, pues se relacionan a una inversión que muchas veces deben hacer los directivos de la empresa en cuanto a equipo y no los trabajadores directamente. En las que se tiene mayor injerencia es en las estructurales que tienen que ver con cómo se organiza el trabajo, mientras que en las supraestructurales es donde se pueden localizar los conflictos.

Las causas que generan los retrasos de entrega del trabajo diario de los analistas virtuales al capturista se dan debido a la infraestructura, algunas veces por la red, otras por las computadoras y en ocasiones, por el sistema de captura.

Debido a que la mayoría de los analistas son virtuales, trabajan desde su casa con conexiones a internet residenciales o computadoras con menor capacidad a las que se utilizan en la empresa, muchas veces se retrasan los envíos de las notas de analistas virtuales a capturista.

En otras ocasiones, los analistas se quedan sin electricidad, pues en su casa no cuentan con una planta de luz. En estos casos, deben reportarse a la oficina para avisar sobre los inconvenientes que se presentaron y solucionarlos, ya sea esperando que la electricidad se reestablezca, buscando otro lugar para trabajar o informando al coordinador para que éste encomiende los medios a otro analista, pero muchas veces no lo hacen y esos días no se realiza la cobertura de medios importantes.

Los analistas que laboran en la empresa tampoco cuentan con máquinas que permitan que el trabajo se realice rápidamente, pues las computadoras cuentan con el sistema operativo Windows 98, que no es compatible con el programa de captura.

Con la puesta en marcha de este nuevo sistema de captura en 2002, se pretendía que otras personas eligieran las notas que debían realizarse con el fin de seleccionar aquéllas que tuvieran el contenido que se buscaba ofrecer a los clientes, fotocopiarlas, subirlas al sistema y después enviarlas a los analistas para que las trabajaran, pero debido a que no todos los medios que maneja Prensa Internacional tienen una versión impresa en México y que los clasificadores no tienen el dominio de idiomas, se llegó a la conclusión de que no era factible su aplicación en el área hasta que se encontrara una solución a los cuestionamientos de los miembros de Prensa Internacional.

Sin embargo, el programa se instaló en todas las máquinas, dejando fuera las diferencias que existen en Prensa Internacional en comparación con las demás. Este sistema de captura todavía no cuenta con las herramientas que sí tenía el anterior, que permitían una mayor agilidad en el trabajo, como es el hecho de que el nombre del medio se conservaba hasta que el capturista hiciera otra selección o que se mantuviera el formato al subir la información al sistema.

Este nuevo sistema ha generado costos económicos como es la pérdida de clientes; temporales, en cuanto a retrasos; energéticos, pues el capturista realiza un mayor esfuerzo para meter 400 notas en menos de ocho horas; y a éstos se agregan los psicológicos por la desmotivación que existe actualmente en la empresa, no sólo en el área, por el retraso de dos quincenas de pago.

El nuevo sistema ha tenido algunas fallas como la incompatibilidad con algunas versiones del procesador de texto, lo que genera un retraso, pues aunque los analistas virtuales envían las notas con un formato, éste se pierde y

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

el capturista debe volver a agregar viñetas, negritas y cursivas a las notas. Esto genera un doble trabajo y costos no sólo temporales en cuanto a retrasos, sino energéticos, pues el capturista realiza un trabajo que ya hizo anteriormente el analista.

Las causas estructurales pueden identificarse en una inadecuada distribución del trabajo, por ejemplo en la duplicidad de funciones. A últimas fechas, debido a los problemas que existían en cuanto a calidad de las notas de Prensa Internacional, se decidió hacer un seguimiento de las notas de cada uno de los analistas, por lo que el coordinador pidió a una de las analistas que labora en la empresa que realizara menos notas y que junto con el capturista se dedicara a revisar cada una de las notas renglón por renglón y con base en parámetros específicos, retiraran las notas que tuvieran fallas en ortografía, redacción y/o síntesis, y las pegaran en un documento de "notas no capturadas", pues no se les pagarían a los analistas. Durante las dos semanas en las que se hizo el seguimiento, se quitaron diariamente entre 40 y 50 notas, siendo los analistas virtuales 1, 2 y 9 los más afectados por los recortes.

Independientemente de eso, el coordinador revisaría cada una de las notas para agregar al archivo aquéllas que él juzgara conveniente. Esto revela claramente uno de los problemas en cuanto a costos energéticos, pues existía entonces una duplicidad de funciones, ya que analista y capturista por un lado, y coordinador, por el otro, debían realizar el mismo trabajo, además de que repercutía en un costo temporal, pues las notas de los medios importantes no se capturaban con la premura que se requería. Esta forma de laborar se descartó a las tres semanas de iniciada aproximadamente, debido a que se perdía tiempo y no había mejoras en el trabajo de los analistas.

Muchos de los problemas se dan debido a que no existe una concordancia entre las funciones que están especificadas en el organigrama formal y lo que sucede realmente, pues en este caso por ejemplo, estos tres

actores no sólo debían realizar sus propias tareas, sino que debían fungir como correctores de estilo.

Parte de los retrasos ocurridos durante el último día de la medición que tiene que ver con causas estructurales fue la ausencia del único capturista del área. Debido a que no pudo trabajar un día, se le encargó a una de las analistas que subiera la información a la red, pero ella, por no dedicarse a esta tarea, no tiene la habilidad para capturar las 400 notas que se incorporan al sistema diariamente, además de que desconoce la prioridad de muchos de los medios, lo que es tarea del capturista. La analista se encargó de la captura, junto con el coordinador, pero ambos dejaron de realizar sus tareas por hacer lo que corresponde a una sola persona en el área.

Hasta septiembre de 2002 había dos capturistas en el área, pues había tres horarios (matutino, vespertino y nocturno). Un capturista laboraba en la noche y el otro en la mañana para que en el horario vespertino toda la información estuviera dentro del sistema y el coordinador se dedicara a revisar las notas aleatoriamente y realizar documentos especiales. Debido a un problema, el segundo capturista salió y el que se quedó tuvo que cumplir con las tareas de ambos. Esto generó un costo energético para el capturista, pues en un solo turno debe meter al sistema lo que antes se hacía en dos; además del costo psicológico que esto conlleva por la desmotivación del trabajador, quien esperaba un aumento salarial.

Otras de las causas del problema de retrasos en las notas tiene que ver con el flujo de información entre Prensa Internacional, Control de Calidad y Clasificación. Inicialmente el proyecto era de Control de Calidad, que se encargó de seleccionar a los mejores elementos de todas las áreas y capacitarlas con el fin de reducir los tiempos en el proceso de trabajo. Sin embargo, de último momento, les quitaron el proyecto y lo pusieron en manos del director de Medios, quien recientemente salió de la empresa y fue suplantado por una

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

nueva directora. Desde que se dio esa ruptura, los miembros de ambas áreas se alejaron y aunque Control de Calidad estableció las normas de redacción de la empresa, los clasificadores son los encargados de revisar las notas y sus criterios difieren en muchas ocasiones de los de Control de Calidad.

Muchas veces, las normas de redacción cambian rápidamente sin informar al coordinador de Prensa Internacional, quien debe informar de estas modificaciones a los analistas para que el capturista no pierda tiempo en la corrección de esos errores.

Los clasificadores revisan el contenido de la nota y de haber alguna incongruencia o falla grave, la regresan a la persona que la capturó, quien no puede meter otra nota al sistema sin corregir las observaciones hechas previamente por los clasificadores mediante un mensajero instantáneo instalado en el sistema de captura.

En Prensa Internacional, por ser un área prácticamente virtual, el proceso de trabajo se da de forma distinta. Entonces, si un clasificador regresa una de las notas al único capturista retrasa el proceso de trabajo, pues muchas veces él mismo desconoce la información que se le está pidiendo y debe buscarla en las notas originales, lo que puede generar más problemas pues el capturista no cuenta con el dominio de los idiomas en los que se encuentra el original. Las otras opciones son buscar en internet alguna posible respuesta o hablar por teléfono al analista para que solucione su duda.

Parte de los costos psicológicos en Prensa Internacional, y en toda la empresa, tienen que ver en lo estructural con los bajos salarios, pues éstos se han mantenido casi iguales desde la fundación de la empresa hace más de siete años o la falta de prestaciones de ley como seguro social o aguinaldo.

Muchas de las fallas que tienen los analistas virtuales se deben a que los errores se dan a conocer mediante correo electrónico en un reporte que el coordinador hace con las observaciones de los clasificadores, pero hasta la fecha no existe alguna prueba de que los analistas lean el documento y tomen en cuenta lo que dicen los clasificadores, pues siguen teniendo las mismas fallas que van desde errores simples como dobles espacios hasta graves, como la ausencia de un encabezado o la omisión de un dato importante para algún cliente. Con esto puede notarse que faltan canales de información tanto hacia fuera como hacia dentro del área.

En lo supraestructural está la desmotivación, pues los miembros de Prensa Internacional no han recibido sus honorarios desde hace dos quincenas y al estar lejos de las instalaciones de la empresa, tienen mayor incertidumbre hacia la situación actual de la empresa y los directivos no envían información oficial, por lo que la mayoría de las cosas se saben mediante rumores, principalmente por el messenger de MSN.

Desde septiembre de 2002 a la fecha, Intélite se ha enfrentado a la salida de muchos de sus miembros fundadores y piezas clave para el funcionamiento, además del cierre en diciembre de InteliTV, negocio que le hizo perder capital y originó un problema con CNI y TV Azteca, a quienes se les debe dinero. Desde entonces, el coordinador de Prensa Internacional ha buscado mayor acercamiento del área con los administrativos, lo que antes no se había dado. En estas reuniones se habla de los proyectos que se tienen para salvar la empresa y se pide a los analistas que continúen con su ritmo de trabajo, aunque admiten que desconocen cuándo podrá pagárseles lo que se les adeuda.

Los analistas están desmotivados pues no tienen asegurado el pago, por lo que han bajado su productividad en cuanto a notas. Sin embargo, los analistas que reciben su pago por productividad deben decidir entre hacer menos notas y obtener un menor salario al que están acostumbrados, o realizar

el mismo número de notas, teniendo un mayor costo energético, sin saber si algún día se las pagarán.

Otro aspecto importante dentro de las causas supraestructurales es el hecho de que los trabajadores de todo Intélite desconocen la filosofía de la empresa y los objetivos de la misma, por lo que no se sienten identificados con ella o a ciencia cierta no saben cuál es el servicio que pretende ofrecer a cada uno de sus clientes, cuyos nombres muchas veces se desconocen.

CAUSAS INFRAESTRUCTURALES	CAUSAS ESTRUCTURALES	CAUSAS SUPRAESTRUCTURALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fallas de las computadoras y de la red.</li> <li>• Fallas del sistema de captura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe duplicidad de funciones.</li> <li>• No existen canales de información.</li> <li>• No hay comunicación entre las distintas áreas que intervienen en el proceso de trabajo.</li> <li>• Sólo hay un capturista.</li> <li>• Cambios constantes en las normas de redacción.</li> <li>• Bajos salarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay motivación.</li> <li>• Los empleados desconocen la filosofía y los objetivos de la empresa.</li> <li>• Muchos analistas se presionan porque reciben honorarios por productividad.</li> <li>• Desinterés de los trabajadores por falta de pago.</li> </ul>

*Tabla 29. Tipos de causas del problema de retraso y productividad*

En la tabla anterior, se enumeran las causas infraestructurales, estructurales y supraestructurales de los costos de las acciones.

#### **4.1.3 Costos de las causas**

Las causas del retraso y productividad en Prensa Internacional no sólo han generado ese problema sino que han derivado en otros conflictos pues, como se ha mencionado anteriormente, todo se convierte en una cadena en donde un eslabón lleva a otro y genera costos mayores para la organización.

El hecho de que se pierdan clientes importantes para la empresa o que algunos pidan menos servicios originan que la organización tenga que reducir

sus costos que van desde lo más básico como el hecho de quitar el papel higiénico de los baños o de agua potable de las oficinas hasta el prescindir de personal importante, ya sea por despido o por la renuncia de muchos de los que no han recibido su pago desde hace dos quincenas o que han vivido el retraso de sus honorarios desde septiembre del año pasado.

La reducción de la plantilla de la empresa genera desmotivación en algunos empleados y muchos de los analistas de Prensa Internacional están cometiendo más errores en las notas a últimas fechas o entregan su trabajo después del horario comprometido.

Los analistas virtuales de Prensa Internacional tienen un costo psicológico mayor, pues desconocen la situación que se vive en la empresa y constantemente preguntan al coordinador lo que pasa o el plazo en el que van a recibir sus honorarios. Otros miembros de la empresa simplemente han renunciado porque no han visto un compromiso de los directivos hacia ellos, aun cuando no tengan otro trabajo asegurado.

En estos últimos meses, todo el dinero que entra a Intélite por el pago de algún cliente se traduce en abonos de los honorarios para cada uno de los empleados de la empresa. Esto refleja la importancia de la existencia de clientes en esta organización, pues de ello depende la supervivencia de la misma.

Muchos de los trabajadores de Prensa Internacional están teniendo costos energéticos altos, pues desde que se incrementaron los problemas financieros de la empresa, se acordó que se continuaría con el ritmo de trabajo en la búsqueda de clientes para la empresa que inyectaran efectivo o, como última opción, de un nuevo socio que salvara a Intélite de la bancarrota. Los analistas de Prensa Internacional han tenido que continuar laborando en las noches sin recibir una remuneración económica.

Como puede notarse, Prensa Internacional ha sufrido costos económicos como es la pérdida o los cambios en los convenios de los clientes (en promedio uno al mes); temporales, por los retrasos de las notas, lo que conlleva a una pérdida en la oportunidad de la información y a desventajas en cuanto a la competencia; psicológicos, por la desmotivación de los trabajadores ante el posible cierre de la empresa y a la falta de salarios; y energéticos, por el hecho de que muchos de los analistas trabajan durante las madrugadas sin recibir un pago.

Sin embargo, no se tuvo acceso a los números generados por las pérdidas de los clientes, aunque el coordinador de Prensa Internacional señaló que en mayo se perdieron 26 de los 80 clientes con los que contaba la empresa, más de la cuarta parte.

#### **4.1.4 Causas comunicativo-informativas**

Una parte de los problemas de Prensa Internacional en cuanto a calidad, retrasos y productividad se da por la falta de comunicación entre las diferentes áreas de Medios.

Prensa Internacional realiza su trabajo y éste es enviado por medio de un sistema a los clasificadores para que, valga la redundancia, clasifiquen las notas según actores, actividades productivas y tópicos. De ahí, se pasa al área de Control de Calidad, que se encarga de realizar seguimientos de cada uno de los analistas para detectar fallas y hacer correcciones.

Como se ha mencionado anteriormente, Clasificación surgió como un proyecto del área de Control de Calidad, pero finalmente quedó en manos de otra persona. En Control de Calidad se establecen las normas de redacción específicas de la empresa, que son las que toma en cuenta Prensa Internacional, pero a últimas fechas, después de la salida del encargado de la

División de Medios, los clasificadores realizan observaciones que no están dentro de las normas de redacción de Prensa Internacional y que, en ocasiones, son contrarias a éstas. No hay un nexo fuerte entre las funciones que realiza Clasificación y Control de Calidad aun cuando la primera área se inició como proyecto de la segunda.

Otro problema de comunicación se da al interior del área, pues por ser virtual no se tiene el contacto que muchas veces se requiere. La mayor parte de la comunicación se da mediante correo electrónico y, en el mejor de los casos, por el messenger de MSN.

Como se mencionó con anterioridad, el coordinador de Prensa Internacional envía un correo electrónico a los miembros del área con las observaciones de los clasificadores para que los analistas no cometan los mismos errores, aunque esto no sucede así, pues muchas fallas siguen repitiéndose. Además de que pocas personas responden con otro e-mail para confirmar que recibieron o leyeron el correo enviado.

En cuanto al messenger, aunque permite la retroacción o "feedback", no garantiza que el mensaje haya sido enviado con la intención que se pretende (a pesar de los íconos gestuales), ni puede conocerse la reacción del receptor al recibir la información. Algunos analistas se han quejado con el coordinador de las observaciones hechas por el capturista o la analista que labora en las instalaciones de la empresa respecto de su trabajo, aunque no han llegado a convertirse en conflictos comunicativos.

El hecho de que Prensa Internacional sea un área virtual ha evitado problemas fuertes entre sus miembros, pues sólo se ven cuando hay una junta, aproximadamente una vez al mes y no se generan conflictos entre ellos.

Un punto importante en cuanto a la falta de comunicación es el hecho de que el capturista labora en las mañanas y el coordinador en la tarde, muchas veces sin que puedan verse en el cambio de turno. El capturista deja un reporte para el coordinador en el que señala los inconvenientes, pendientes y acontecimientos importantes durante la jornada de trabajo, pero en algunas ocasiones existen dudas sobre este documento o la información llega al coordinador cuando es demasiado tarde, lo que genera problemas de comunicación entre el capturista, que es el elemento que tiene contacto con todos los miembros del área, y el coordinador, que se encarga de supervisar el funcionamiento de Prensa Internacional.

Otro aspecto esencial en lo comunicativo es el hecho de que como muchos trabajadores son virtuales, no están en contacto con la empresa y, por lo tanto, toda la información que obtienen sobre su situación actual es por messenger por algún trabajador que si labora en Intéllite o por correo electrónico de parte del coordinador. Sin embargo, éste no envía un mensaje diariamente reportando lo que pasó en la jornada laboral, sino sólo cuando ocurre algo importante, sea la reunión con algún directivo o el cambio de las normas de redacción. En estos momentos de incertidumbre en el área y en toda la empresa, los analistas virtuales requieren estar informados sobre los cambios para no tener un costo psicológico mayor.

#### **4.1.5 Costos de una inadecuada comunicación**

La falta de comunicación entre las diferentes áreas de Intéllite siempre ha sido uno de los problemas de la empresa, pues el contacto se da en la mayoría de los casos entre coordinadores de cada una de las áreas y no entre los empleados, por lo que éstos desconocen las tareas de los demás.

Además, existe una inadecuada comunicación entre los administrativos y los trabajadores de las áreas operativas. Esto ha generado la carencia de

información oficial y una creciente ola de rumores entre muchos de los empleados, que no sería tan grave de no ser porque han salido de la empresa y han llegado a oídos de muchos de los clientes que por temor a que cierre la empresa y no se cumplan los convenios, no realizan los pagos acordados o, en el peor de los casos, alcanzan a prospectos de socios que no están convencidos de invertir en una empresa a la que consideran en bancarota.

Al no haber clientes, no hay dinero y sin éste, no pueden realizarse los pagos de los empleados, éstos se desmotivan y estresan, y no realizan bien su trabajo, con retrasos de entrega y baja productividad o calidad dentro del proceso de trabajo, llegando a Clasificación que no tiene una adecuada comunicación con Control de Calidad y por lo tanto difieren en sus criterios, regresando algunas notas, lo que genera un retraso mayor. Si el cliente revisa la página y no encuentra la información que busca y la competencia sí se la ofrece, elegirá la segunda opción, y con ello, reinicia el círculo vicioso.

Sin embargo, hay un costo que no ha tomado en cuenta la empresa como es el hecho de que muchos de los empleados que salen de Intéllite están muy acostumbrados al proceso de trabajo y buscan un lugar en donde se realice una actividad similar, por lo que algunos de ellos llegan a la competencia, llevando información sobre el funcionamiento de Intéllite.

#### **4.2 Problemas informativos**

La información es un insumo básico de la organización, por lo que es necesario que circule y no se estanque en algún lugar. Como menciona D'Aprix, una de las lecciones que deben aprender los directivos es que los empleados tienen múltiples fuentes de información y no dependen por completo de lo que dicen los canales oficiales, pues la fuente de información en la que más confían es su experiencia cotidiana. Surgen entonces los rumores que son "incompletos y no oficiales" y se topan con las personas ansiosas de información.

Los empleados desean información oficial, pues en una encuesta mencionada por D'Aprix, los rumores se encuentran en la última escala de predilección mientras que la primera elección es el jefe, pues el que tiene la información oficial y es una fuente confiable.

Sin embargo, los rumores tienen efecto porque generalmente se transmiten cara a cara, mientras que la información oficial cuando llega a haberla se realiza de forma escrita "arreglada y perfumada".

Otro problema relacionado a los flujos de información es el que tiene que ver con la falta de comunicación entre las distintas áreas involucradas en el proceso de trabajo, pues genera retrasos, mismos que ocasionan que cuando se suban al sistema de las notas, la información que se presenta ya haya perdido su oportunidad, evitando que se cumpla uno de los objetivos del periodismo, y que lo que se presente finalmente en la página sea redundante con lo que ofrece la competencia.

Para determinar la importancia de la información en la organización es necesario reconocer en qué medida la falta de información tiene que ver con el problema y de qué forma las causas del problema revisado anteriormente originan un conflicto comunicativo. Muchos de los problemas que se dan hacia el interior de la organización tienen que ver con el manejo que se le da a la información, pues los que la poseen la distribuyen según sus preferencias, evitando que fluya en muchas ocasiones.

#### **4.2.1 La información como insumo de la organización**

Uno de los problemas de Intélite es la falta de información oficial en todos los aspectos, pues casi no se realizan juntas ni se envían memorándums, además de que los empleados desconocen la filosofía de la empresa porque no hay cursos de inducción o capacitación.

Intélite oculta gran parte de la información que es importante para el logro de los objetivos de la misma sin darse cuenta de que es una de las principales herramientas para que éstos se concreten. Un tema esencial para el buen funcionamiento de la empresa y que no se da a conocer tan a menudo es la lista de clientes para los que trabaja Intélite. Algunos se conocen por su importancia en el mercado, de otros sólo se saben sus nombres y otros más se mantienen en secreto. Para la empresa es importante entregar las notas relacionadas a actores importantes, que son los clientes pero al desconocerse esa información, los trabajadores dejan pasar la nota o la mención, lo que genera de nueva cuenta la pérdida de clientes.

Hasta hace un mes aproximadamente, Prensa Internacional desconocía a ciencia cierta el nombre de los clientes para los que trabajaba y debido a que una de sus principales actividades es el monitoreo de notas en distintos medios de comunicación es necesaria e imprescindible esa información.

En el área, la información fluye del coordinador a los demás miembros de Prensa Internacional mediante correos electrónicos. El problema en muchos casos es que los directivos no ofrecen información al coordinador y éste no puede transmitirla a sus colaboradores.

Otro conflicto que tiene que ver con el flujo de información es el que viven Prensa Internacional, Control de Calidad y Clasificación pues, como se mencionó anteriormente, las dos últimas no se han puesto de acuerdo para establecer las normas de redacción, diseñarlas y discutir las, y después enviarlas al coordinador del área para que éste las haga llegar a los analistas virtuales, no virtuales y capturista, para que las conozcan y eviten cometer los errores comunes.

Partiendo del hecho de que *información* viene de dar forma u orden (*informa*) y tomando en cuenta que Intélite vive una difícil situación actual, los

directivos deben aumentar la información oficial para reducir los rumores que han salido de la empresa y llegado a los clientes que continúan cancelando sus contratos con Intélete.

#### **4.2.2 Flujos informativos**

Los flujos de información en Prensa Internacional son ascendentes, ya que los analistas sólo se comunican con el capturista y el coordinador, y pocas veces se comunican entre ellos, al menos, en lo relacionado al proceso de trabajo. Este flujo sí concuerda con el grafo que muestra cómo debe darse la comunicación desde el punto de vista formal. (*ver figura 14, pág. 94*)

El flujo de la información se da mediante correo electrónico principalmente. Sin embargo, los e-mails que envía el coordinador de Prensa Internacional no llevan un orden. Esto se da porque en un solo correo debe enviarse la información de lo acontecido a los analistas para que estén enterados, es decir, funge como periódico mural, en donde se brinda información sobre altas y bajas de trabajadores del área, una junta, observaciones de los clasificadores, cambios en la cobertura o en los criterios de redacción, etc., sin que estos temas se relacionen unos con otros o tengan un formato específico, no tiene el rigor de un documento oficial.

El correo electrónico tiene una gran desventaja, pues no garantiza la retroacción. Pocas veces los trabajadores responden a los e-mails para darse por enterados del contenido de los mismos, además de que no se garantiza que los analistas virtuales tomen nota de la información enviada por internet.

En Prensa Internacional también son usuales las charlas informales. Éstas se dan principalmente mediante el messenger, por lo que la relación es más informal, sobre todo porque aunque llega a haber retroacción, realmente se desconoce la reacción de la persona al recibir el mensaje. Por ejemplo, si el

coordinador le dice a un analista virtual mediante el mensajero instantáneo de MNS cuáles fueron los errores en sus notas ese día y el analista no lee el mensaje aunque responda con un "ok", el coordinador puede pensar que el mensaje llegó al receptor, pero no sería así.

Las charlas por messenger se montan de determinada forma en un producto comunicativo y se desarrollan en un espacio y un tiempo. A pesar de que existen íconos gestuales en el messenger, siguen existiendo limitantes para que el trabajador perciba la intención del emisor al enviar el mensaje. Si en ocasiones es difícil que lo haga en persona, por mensajero instantáneo suele ser más complicado.

Los telefonazos se dan sólo cuando se quiere tener comunicación más directa con los trabajadores, lo que no puede conseguirse con los correos electrónicos o las pláticas por messenger.

Las reuniones, no muy frecuentes en el área (aproximadamente una al mes), se realizan para resolver dudas de los analistas en cuanto a los pagos o para hacer observaciones directamente sobre el trabajo de los analistas. Sin embargo, no se sigue un plan formal y se pierde el objetivo inicial. Se inicia hablando sobre el tema en cuestión pero, como muchos no se han visto en mucho tiempo, comienzan a platicar hasta que se forman grupos y todos terminan dispersándose.

Por otro lado, la información oficial de los directivos llega la mayoría de las veces al coordinador mediante correo electrónico, pero no sigue un formato formal, es decir, no sigue el protocolo de un documento sino que sólo se estructura como un mensaje de correo electrónico en el que se mencionan brevemente los puntos a tratar. En otras ocasiones, es el coordinador quien debe ir a la oficina de los directivos en búsqueda de información para acabar con la incertidumbre.

El correo electrónico y el messenger sirven además como herramientas de trabajo pues mediante ellas se envían las notas de analistas virtuales a capturista aunque los mensajes incluidos en el cuerpo del correo se limitan a "Aquí están mis notas, ciao".

El capturista también deja un reporte por escrito para el coordinador, indicándole las contingencias ocurridas durante el día. La importancia de este documento radica en que es uno de los pocos canales por los que el capturista deja información clave al segundo, ya sean notas relevantes que aparecieron en el día, inasistencias u otros datos relacionados a lo ocurrido durante la mañana. Sin embargo, en ocasiones, el capturista olvida realizar el documento y el coordinador no recibe información importante, sobre todo cuando ninguno de los dos se ve durante el turno matutino.

#### **4.2.3 Cuellos de botella y retroacción**

Como se ha mencionado muchas veces, la información debe fluir en la organización y no estancarse en ninguna parte. Estos estancamientos llegan a darse en los llamados cuellos de botella, que son aquellos puntos en los que se concentra la información. El cuello de botella más importante en Intélite se puede localizar en el área directiva, pues no da a conocer la información relacionada a lo que acontece a la empresa, lo que como se señaló anteriormente es perjudicial para ésta, pues Intélite no entrega información sobre la cartera de clientes, al menos no completa, para que los analistas puedan prestar atención en los medios a todas aquellas notas que hagan mención a éstos, lo que genera que los clientes dejen la empresa, se pierda capital y se realicen recortes de personal.

Dentro del área hay dos cuellos de botella importantes: el capturista y el coordinador. El primero porque es el único que tiene contacto con todos los trabajadores del área, pero en ocasiones olvida hacer el reporte para el

coordinador sobre las contingencias que se presentaron durante el día, generando incertidumbre en este último. Por otro lado, el coordinador es el único elemento de Prensa Internacional que tiene contacto con otras áreas intercambiando información sobre cambios en las normas de redacción o en la estructura de la empresa. La mayoría de las veces sí envía esa información, aunque en ocasiones, evita que fluya hacia el interior del área.

La cibernética, que en griego significa *pilotaje, gobierno o timón*, se define como "el estudio del gobierno o de la regulación de los sistemas a partir del manejo de la información".<sup>106</sup> Para la cibernética, la comunicación supone un intercambio de información que desata una "dinámica de ajuste". La cibernética tiene como antecedentes la teoría de sistemas y la teoría de la información, de la que toma el concepto de información como "orden que permite distinguir las variaciones que producen novedad".<sup>107</sup>

De la teoría de sistemas retoma la noción de reacción que "corresponde a toda intervención" y el cómo esa reacción, a su vez, causa o genera nuevas condiciones.

La cibernética divide los sistemas en de primer y, segundo orden o autorreferentes. "Los de primer orden son sistemas simples que admiten afectaciones de su entorno y a la vez lo afectan, a estas afectaciones se les identifica como flujos de información. Los sistemas de segundo orden o autorreferentes, concepto que describe a los sistemas u organizaciones, además de las afectaciones con el medio ambiente, generan en su interior flujos de información, lo cual complejiza su accionar pues requiere establecer equilibrios hacia dentro y hacia fuera".<sup>108</sup> Intélite es un sistema de segundo orden o autorreferente, pues tiene flujos de información tanto hacia dentro como hacia fuera.

---

<sup>106</sup> Revilla, Mario. *Teoría de la representación CADEC*. Tesis de maestría. Inédito. 2001, pág. 49.

<sup>107</sup> *Ibidem*.

<sup>108</sup> *Ibid.* pág. 50.

La cibernética toma en cuenta el concepto de feed-back o retroacción, entendida como "el comportamiento que se ajusta a las condiciones endo y exógenas del sistema u organización a partir de la información - en amplio sentido - de que ésta dispone".<sup>109</sup>

Contrario a lo que pudiera pensarse, la "virtualidad" ha sido un obstáculo para el feed-back, pues como la mayoría de los analistas de Prensa Internacional son virtuales sólo reciben información de parte del coordinador, sin ofrecer en la mayoría de los casos una respuesta al correo que él envió.

Aunque suene redundante, es difícil conocer la reacción que tiene el receptor del mensaje enviado, pues la mayoría de los contactos se dan mediante el "chat", y en menor cantidad, las llamadas telefónicas, esto sin contar con el hecho de que no todos los analistas laboran al mismo tiempo y es difícil que muchos de los trabajadores coincidan en horario con los demás.

El principal flujo de información dentro del área se da entre capturista y los analistas, pero el proceso se limita al envío de las notas. En la mayoría de los casos se limita a un "-¿te envió mis notas? -Ok -gracias -adiós". Aun así, el capturista es el único elemento que tiene contacto casi diario con todos los elementos del área.

#### **4.2.4 El modelo de la información como poder**

Todas las organizaciones generan, incorporan, consumen e intercambian información. Por otro lado, el poder de los directivos no recae ya en su jerarquía o autoridad, sino en el hecho de que puede ofrecer información válida. Son los que cuentan con esa información los que tienen el poder y la hacen fluir o la retienen según sus intereses.

---

<sup>109</sup> Ídem. pág. 51

En Intérite hay escasa información oficial de los directivos hacia la División de Medios Operativos. Durante la realización de esta investigación se consiguieron los organigramas de la empresa, aun cuando el propio coordinador de Prensa Internacional dijo desconocerlos, lo que demuestra que esto es un problema grave en todas las jerarquías.

La empresa no ha dado a conocer su filosofía posiblemente por el hecho de que Intérite ha sufrido muchas reestructuraciones y no ha podido avanzar a su ritmo. Los altos mandos deben dirigir a su gente con base en las buenas relaciones humanas, pues la autoridad ya no se obtiene mediante el temor sino con respeto e interés hacia los trabajadores.

D'Aprix dice que los trabajadores "quieren conocer los prospectos de éxito de la organización y los problemas que ponen en peligro ese éxito [...] y quieren una presencia humana en la forma de un jefe con quien se puedan relacionar, un jefe que sepa lo que sucede y que acepte como parte de su trabajo el compartir información y ser un intermediario con la organización".<sup>110</sup>

La gerencia debe estar preparada para compartir información de modo consistente, exacta y confiable mediante medios formales y sus gerentes. La información no tiene que ver con fragmentos aislados, sino que significa que debe estar ordenada en temas claros que pueden comunicarse en tanto sean significativos a las personas que tengan algún interés en el bienestar de la empresa.

Para ello, los directivos deben hacer un esfuerzo administrativo, planeado y bien dirigido. Requiere además de la buena voluntad de la organización para compartir la información y el reconocimiento de que las personas tienen derecho a la información.

---

<sup>110</sup> D'Aprix. pág. 38

Los trabajadores virtuales de Prensa Internacional tienen mayor incertidumbre que los que laboran en las instalaciones de Intélite, pues su principal vínculo con los directivos es el coordinador. Muchos de los rumores en cuanto al posible cierre de la empresa llegaron a los analistas virtuales por internet, ante lo cual, los directivos tuvieron que realizar juntas durante toda la semana del 24 al 28 de marzo de 2003 para dar a conocer el estado actual de la empresa.

Los rumores son contradictorios muchas veces, pues mientras unos aseguraban que la empresa cerraría el 28 de marzo, algunos hablaban de una fusión con la competencia y otros más decían que la empresa seguía contratando personal.

Los directivos no evitaron que los rumores salieran de la empresa y generaron una imagen de Intélite desfavorable ante los clientes, además de que ocasionaron la salida de muchos analistas, algunos de los cuales dejaron la organización para incorporarse a la competencia, llevando consigo parte de la información que los directivos pretendían retener.

#### **4.2.5 El libre flujo de información**

Lo deseable en las organizaciones es que la información fluya tanto vertical como horizontalmente, que hubiera intercambio de información, que los empleados tuvieran información que les permitiera tener un mejor desempeño en su trabajo.

Si los analistas, hablando de Prensa Internacional, conocieran a los clientes para los que trabajan sabrían a qué notas darles mayor prioridad para satisfacer a los clientes y conservarlos dentro de la cartera de la empresa.

Por otro lado, el flujo de información entre Clasificación y Control de Calidad permitiría una unificación de criterios en cuanto a normas de redacción, lo que facilitaría las tareas de cada uno de los trabajadores de Prensa Internacional, pues ya no se tendrían que corregir notas, lo que evitaría retrasos en el proceso de trabajo.

Al respecto de las juntas de Prensa Internacional deben formalizarse, pues es el único medio que permite la comunicación cara a cara. Las juntas deben estructurarse formalmente para que no se pierda el objetivo original de la reunión.

Es necesario que Intélite reconozca la importancia de la información por dos razones principalmente: una, porque facilita las tareas de todas las áreas y con ello, favorece el logro de los objetivos de la empresa, y dos, porque evita que una cantidad excesiva de rumores salga de la organización y llegue hasta los clientes.

La información debe fluir dentro de Intélite y llegar a todos los trabajadores pues es un insumo importante de la organización. Como se ha dicho anteriormente, no toda información es comunicación, pues ésta última debe ser intencionada. Manuel Martín Serrano define la comunicación como "una clase de interacción en la cual los seres vivos 'intercambian información con otros seres vivos' ".<sup>111</sup> Mientras que la información es "un orden en la transmisión de señales".<sup>112</sup>

Sin embargo, es necesario que se tomen en cuenta las cuestiones que tienen que ver con comunicación, pues ahí pueden localizarse conflictos comunicativos que tienen que ver con el proceso de trabajo.

---

<sup>111</sup> Martín Serrano, Manuel. *Teoría de la comunicación*. UNAM Acatlán. 1992. pág. 83.

<sup>112</sup> *Ibidem*.

### **4.3 Conflictos comunicativos**

Los conflictos son inevitables y connaturales con la naturaleza humana, por lo que la organización debe aprovecharlos, para reconocer amenazas y debilidades. Luhman dice que "comunicarse es una vía para disminuir malentendidos"<sup>113</sup>, lo que puede notarse en una organización, donde todos los seres humanos son diferentes y los conflictos comunicativos se presentan por la incapacidad de los individuos de aceptar las diferencias del otro.

En todas las organizaciones es necesario que existan acuerdos en cuanto a la forma de laborar para lograr los objetivos de la empresa y que exista una comunicación eficaz para poder trabajar en equipo.

La diferenciación y distinción de conflictos permite buscar posiciones intermedias entre los actores y enfrentan la dificultad de llegar a acuerdos entre diferentes opiniones. El interaccionismo simbólico atribuyó el comportamiento humano a las interacciones sociales, y es a partir de éstas cuando se da el conflicto.

A partir de los trabajos de Gregory Bateson, las investigaciones sobre la teoría de la comunicación adoptaron un enfoque sistémico, donde toda conducta representaba una forma de comunicación. Bateson propone que la comunicación no sólo transmite información sino que, al mismo tiempo, impone una conducta o un comportamiento. Esas conductas son las que deben conocerse para poder llegar al acuerdo y evitar problemas.

---

<sup>113</sup> Luhman, citado en Ulloa, Adriana. Comunicación . pág. 34.

### **4.3.1 Conflicto y problema**

Es importante reconocer conflictos dentro de las organizaciones, pues mediante los acuerdos entre los actores involucrados se puede lograr el cumplimiento de objetivos.

No es posible que existan relaciones sin conflictos. Una relación sana debe combinar el feed-back negativo con feed-back positivo. Bateson reconoció la relevancia de feed-back negativo, pues mediante autocorrecciones sucesivas al sistema puede regresar a la estabilidad, mientras que en el positivo no hay posiciones intermedias. De ahí la importancia de llegar a acuerdos entre los empleados involucrados en el proceso de trabajo.

Debido al hecho de que Prensa Internacional es un área virtual, la comunicación entre sus trabajadores es mediante internet, lo que evita u obstaculiza que se den conflictos comunicativos entre ellos, aunque bien es cierto que esto no siempre favorece una mayor integración en el área, ya que no hay relaciones fuertes entre los individuos ni unidad. Los analistas virtuales no tienen mucha interacción entre sí, salvo en algunas ocasiones por el messenger o por correo electrónico. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, algunos de ellos se conocen desde hace mucho tiempo cuando iniciaron como analistas no virtuales o desde la universidad.

Como puede notarse en las entrevistas realizadas en el área, los actores interrogados reconocen que las relaciones con los demás miembros de Prensa Internacional son buenas, pero afirman que no son muy fuertes, incluso algunos señalaron que se llevan bien con personas que conocían antes de entrar a Intéllite. La poca interacción entre los trabajadores de Prensa Internacional ha evitado que se den conflictos graves entre ellos, sin embargo, como no se conoce la respuesta del receptor de los mensajes, muchas veces existen malos

entendidos o se hieren susceptibilidades, lo que demuestra que no hay una comunicación eficiente.

Los analistas virtuales se molestan con el capturista por el hecho de que éste haga observaciones sobre su trabajo, según dijo éste en la entrevista "(...) Sí he tenido fricciones con analistas y ello me ha generado la fama de verdugo". El problema en estos casos es que los analistas no hablan directamente con el capturista, sino que se quejan con el coordinador, quien habla con éste y le comenta lo sucedido, pero sin darle el nombre del analista que se quejó.

Sin embargo, estos pocos conflictos internos no han generado problemas importantes en el proceso de trabajo de Prensa Internacional. Al contrario de esto, entre el área y los demás departamentos involucrados en el proceso de trabajo sí hay interacciones conflictivas como con Clasificación, Control de Calidad y Sistemas. A pesar de que estas cuatro áreas están relacionadas directamente no se han puesto de acuerdo en algunas de las normas de trabajo, lo que genera muchos de los problemas de retraso, calidad y productividad.

#### **4.3.2 Negociación, coincidencia, disidencia y acuerdo**

En todas las organizaciones existen personas que están de acuerdo (coincidencia) o en desacuerdo (disidencia) con la misma. Esto se debe a las diferencias que existen entre estos actores, mencionadas anteriormente. Es en esas coincidencias y disidencias en donde se originan los conflictos. Los individuos que disienten de la estructura formal buscan reprimirla, terminarla y negarla. La disidencia da como resultado feed-back negativo y la coincidencia, feed-back positivo, por lo tanto deben buscarse posiciones que permitan la negociación.

Las organizaciones que detecten conflictos deben aprovecharlos para poder negociar entre los diferentes actores. Para solucionar un conflicto deben

mediar, es decir, buscar posiciones intermedias. La negociación se define como la acción de discutir cuestiones comunes entre dos partes con el propósito de conseguir un acuerdo.

Existen cuatro tipos de estrategias de negociación: ganar/perder, perder/ganar, ganar/ganar y perder/perder. Sin embargo, si hay una negociación en donde ambos pierden, hay un quiebre. El ganar/ganar, en condiciones críticas, no significa siempre que sea la mejor opción, sino que muchas veces es acordar lo menos peor para ambas partes.

Las negociaciones deben corresponder a la lógica de los empleados, ya que las organizaciones son conglomerados de seres humanos con emociones y necesidades, y no puede imponérseles algo que va en contra de ellos mismos.

Para poder proponer un plan de negociación, es necesario que se conozcan las representaciones que tienen los diferentes actores sobre el objeto de estudio, por lo que es preciso que se presenten las distintas posiciones que tienen en el problema detectado.

#### **4.4 Los actores y sus diferencias**

Puesto que todos los seres humanos son diferentes unos de otros, cada uno de nosotros tiene una percepción distinta de lo que es la realidad, y de lo que en ella acontece. A pesar de que estamos expuestos a los mismos fenómenos, nuestra experiencia, personalidad, cultura, educación, etc. originan que cada actor tenga diferentes representaciones de la realidad.

Por ejemplo, no percibe de la misma forma a Adolfo Hitler un alemán que un judío. De la misma forma, cada uno de los actores se forma una representación de los hechos y no tendrá la misma opinión de un problema en

Prensa Internacional un miembro del área, que un externo, a pesar de que ambos están involucrados en el proceso de producción.

Para reconocer los problemas en una organización y poder llegar a un consenso o acuerdo, es necesario que previamente se sepan las representaciones que tienen los actores sobre ese tema. Para conocer éstas, es necesario que se conozcan las opiniones de los actores involucrados en el proceso. Por esta razón, se aplicó una metodología que a continuación se muestra y posteriormente se realizó un análisis para ofrecer más adelante una posible solución a los conflictos informativos y comunicativos en el área de Prensa Internacional.

#### **4.4.1 Método y técnica usada**

El método que se utilizará en esta investigación es el cualitativo, pues no toma en cuenta las cantidades sino las cualidades, bajo la premisa de que no todo es cuantificable y haciendo más énfasis en los discursos de los individuos y grupos. Un discurso es un "texto producido por alguien en situación de comunicación interpersonal".<sup>114</sup> Los discursos deben interpretarse y analizarse para poder ser comprendidos, ya sea en textos o en entrevistas abiertas o semidirectivas y las discusiones de grupo.

Con el método cualitativo pueden analizarse las representaciones que cada uno de los actores tiene respecto a un hecho en particular. Como representaciones se entienden las "ideas formadas acerca del mundo. Pero estas ideas, para ser 'sociológicamente' representaciones deben ser ideas que estructuran simbólicamente aspectos de la realidad social".<sup>115</sup>

---

<sup>114</sup> Ortí, Alfonso. "La apertura y el enfoque estructural: la entrevista abierta semidirectiva y la discusión en grupo" en *Análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. pág. 171.

<sup>115</sup> Revilla, op. cit. pág. 5.

Las técnicas cualitativas se orientan a captar, analizar e interpretar los aspectos significativos diferenciales de la conducta y de las representaciones de los sujetos o grupos.

Las representaciones tienen un orden pues ordenan a la sociedad pero, si no son compartidas, es difícil que cumplan con esa función ordenadora, que implica la regulación de las interacciones entre los sujetos sociales. En los discursos pueden identificarse las representaciones que tienen de las cosas los actores. Una de las técnicas que permiten reconocer estos discursos es la entrevista semidirigida.

La entrevista semidirigida es una técnica libre o abierta, en la que se pretende profundizar en las motivaciones personalizadas de un caso individual frente a un problema social, y se limita a la reproducción del discurso motivacional de una personalidad típica en una situación social determinada y/o ante objetos sociales relativamente definidos.

La entrevista se realizó tomando en cuenta los siguientes pasos:

1. El 13 de marzo se esquematizó una tabla de especificaciones, se detectaron los tópicos necesarios para la investigación y se agruparon según los indicadores a los que correspondían. *(Ver figura 29. pág. 210)*
2. Previamente, del 7 al 14 de marzo, se seleccionaron los entrevistados, involucrados con el proceso de trabajo de Prensa Internacional, ya sea directa o indirectamente, y se establecieron citas con ellos para la realización de entrevistas.
3. Ya en la entrevista, se indicaron a los entrevistados los tópicos y se les pidió que dieran su opinión en cada uno de ellos. En los temas en los que no tenían

mucho conocimiento, se les dijo que hablaran sobre la representación que tienen de ese tópico. Las entrevistas se grabaron en audio.

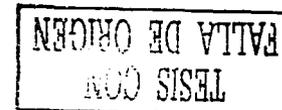
4. Se realizó una copia estenográfica de cada una de las entrevistas y los datos más importantes se vaciaron en una matriz de doble entrada con el fin de detectar tanto similitudes como diferencias entre las representaciones de los actores. *(ver anexos al final del trabajo)*

Se seleccionaron a los entrevistados, importantes en la investigación y que estuvieran involucrados en el proceso de trabajo de Prensa Internacional, y se realizaron, entre el 17 y el 24 de marzo, seis entrevistas semidirigidas a miembros de Prensa Internacional y tres a elementos externos pero que intervienen directamente en el proceso de monitoreo, síntesis, traducción, redacción y captura de las notas trabajadas por el área.

A continuación se presenta la tabla de especificaciones, donde se enumeran los tópicos relacionados al problema de retraso y baja productividad en Prensa Internacional, utilizados durante las entrevistas semidirigidas.

NOMBRE DE LA VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES
<p><b>PROCESO DE COMUNICACIÓN</b></p>	<p>Conjunto de pasos que siguen el flujo de información al interior y exterior con el fin de que determinados actores con base en instrumentos y representaciones se relacionen entre sí con diferentes tipos de comunicación en donde los actores pueden ser productores, distribuidores y/o consumidores de información con miras a obtener un resultado.</p>	<p><i>Actores</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia laboral</li> <li>• Relaciones entre los miembros de Prensa Internacional</li> <li>• Grupos en Prensa Internacional</li> <li>• Liderazgo en Prensa Internacional</li> <li>• Motivación para los trabajadores de Prensa Internacional</li> <li>• Visión de los actores en Intélite</li> <li>• Actitud de los actores ante la situación actual de la empresa</li> </ul>
		<p><i>Proceso de trabajo</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad en Prensa Internacional</li> <li>• Honorarios fijos y por productividad</li> <li>• Calidad en Prensa Internacional</li> <li>• Retrasos de entrega en Prensa Internacional</li> <li>• Recursos tecnológicos y materiales (sistema de captura, computadoras, etc.)</li> <li>• Ventajas y desventajas del trabajo virtual</li> </ul>
		<p><i>Flujos de información entre el área y otros departamentos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujos de información entre Prensa Internacional y Clasificación</li> <li>• Flujos de información entre Prensa Internacional y Calidad</li> <li>• Flujos de información entre Prensa Internacional y Sistemas</li> <li>• Flujos de información entre Prensa Internacional, Clasificación, Calidad y Sistemas.</li> <li>• Flujos de información entre Prensa Internacional y los directivos (información oficial)</li> </ul>
		<p><i>Flujos de información al interior de Prensa Internacional</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima organizacional en Prensa Internacional y en Intélite</li> <li>• Comunicación formal en el área (correos electrónicos, llamadas telefónicas, reuniones, etc.)</li> </ul>

Figura 30. Tabla de especificaciones de la entrevista semidirigida



Las razones por las que fueron elegidos los entrevistados son las siguientes:

1. Coordinador (E3)<sup>116</sup>, por su posición jerárquica y por ser el elemento que tiene mayor contacto con las áreas externas a Prensa Internacional.
2. Analista 2 (E1), por su cercanía con el coordinador, ya que trabajan en la oficina en el horario vespertino y por tener una relación con éste. Además de que esta analista es la que tiene mejor calidad en las notas que realiza, según la calificación del coordinador. Sus honorarios son por productividad.
3. Analista virtual 1 (E2), porque trabaja desde su casa, recibe honorarios por productividad y es el que tiene más fallas en su trabajo, según el coordinador.
4. Capturista (E6), porque es el elemento más importante del área, pues es el encargado de ésta en el horario matutino, en el que debe meter al sistema de captura aproximadamente 400 notas. Además, es el único elemento que tiene contacto diariamente con todos los miembros del área.
5. Analista virtual 10 (E7), porque es el elemento con mayor antigüedad en Prensa Internacional (aproximadamente cinco años), además de que recibe honorarios fijos.
6. Analista virtual nuevo (E8), porque es el miembro del área con menos tiempo en la empresa (casi tres semanas) y sus honorarios son fijos. Esta entrevista se realizó con el fin de conocer la representación de un elemento nuevo en la empresa y tener tanto la opinión del más antiguo como del más nuevo.

Estos seis entrevistados pertenecen a Prensa Internacional y están relacionados directamente con el proceso de trabajo del área. Los otros tres

---

<sup>116</sup> La nomenclatura especificada corresponde al turno en que fue entrevistado el actor.

miembros externos tienen un nexo indirecto con las notas elaboradas por Prensa Internacional, y fueron entrevistados por los siguientes motivos:

7. Clasificador (E9), porque es uno de los que reciben las notas que se trabajan en las áreas de Medios, incluyendo Prensa Internacional, para clasificarlas en actores, actividades productivas y tópicos que se mencionan en la nota. Este puesto fue creado con el fin de que los analistas se ahorraran el tiempo de clasificar sus notas y lo utilizaran en revisarlas antes de enviarlas. Los clasificadores fungen también como correctores de estilo, revisando ortografía, sintaxis y gramática, además de la colocación de negritas en palabras y actores clave de la nota.

8. Control de Calidad (E4), porque esta área se encarga de establecer las normas de redacción que deben cumplir las notas de los analistas, además de hacer seguimientos a aquéllos que tengan fallas, ayudándolos con un curso de redacción. Control de Calidad también se encarga de la capacitación de los miembros que se entran a la empresa, dándoles a conocer las normas de redacción específicas de la empresa.

9. Programador analista de Desarrollo y Sistemas (E5), porque en esta área es donde han desarrollado todos los sistemas de captura que se han utilizado en la empresa. Además, se encargan de dar soporte a cada uno de estos sistemas.

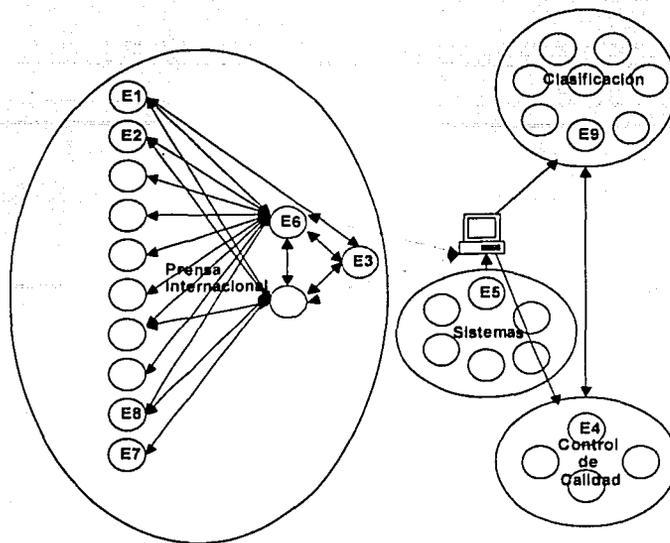


Figura 31. Ubicación de los actores entrevistados en el proceso de trabajo

En el esquema anterior pueden identificarse cada uno de los miembros que serán entrevistados con la letra "E" seguidos por un número que significa el orden en el que se realizarán cada una de las entrevistas.

#### 4.4.2 Análisis de los resultados

En las siguientes tablas se presentan los resultados arrojados en las entrevistas semidirigidas. En la parte superior se menciona el tópico y posteriormente el discurso de cada uno de los actores entrevistados. Después se manejan las similitudes y diferencias encontradas entre estas posiciones.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TEMA: ACTORES		TÓPICO: EXPERIENCIA LABORAL	
<b>Analista 2</b>	Dijo que laboró como analista virtual de Prensa Internacional durante dos años y actualmente trabaja desde la oficina. Actualmente traduce diarios en francés e inglés. Intélite fue su segundo empleo.		
<b>Analista virtual 1</b>	Señaló que entró a laborar en la empresa hace cuatro años con medios en inglés y francés.		
<b>Coordinador</b>	Indicó que entró a trabajar a Intélite hace cuatro años como analista de medios en inglés. Se convirtió en coordinador cuando el anterior fue despedido de la empresa.		
<b>Control de Calidad</b>	Afirmó que llegó a la empresa como corrector de estilo hace casi cuatro años, trabajó como editor y regresó al área de Control de Calidad y Capacitación.		
<b>Sistemas</b>	Dijo que entró a la empresa hace dos años y medio y en el área se encargan del desarrollo de aplicaciones y herramientas de cómputo.		
<b>Capturista</b>	Afirmó que lleva casi dos años en la empresa. Entró como capturista de notas y desde entonces ha participado en la elaboración de documentos, selección de información, repartir medios en caso de contingencia, corrección de notas y ayudar a sus compañeros.		
<b>Analista virtual 12</b>	Indicó que entró a Intélite en 1998 como analista de Prensa Internacional y éste ha sido su único empleo.		
<b>Analista virtual nuevo</b>	Dijo que lleva apenas tres semanas y se ha encargado de realizar trabajo de interpretación y traducción de notas, realizando síntesis muy breves.		
<b>Clasificador</b>	Indicó que entró a la empresa hace cinco años como analista de Prensa Internacional, salió de ella y regresó a trabajar fines de semana, después tuvo un gerencia, fue coordinador, trabajo en Calidad y Recursos Humanos y posteriormente hizo pruebas para el área de Clasificación.		

**SIMILITUDES:**

- La mayoría, salvo tres personas, trabajaron como analistas, por lo que conocen el trabajo que deben realizar.
- Muchos de los entrevistados llevan tiempo dentro de Intélite, por lo que se han enfrentado a muchas de las reestructuraciones que ha vivido ésta. El que menos tiempo tiene en la empresa lleva tres meses y de ahí da un salto a casi dos años, como es el caso del capturista.
- Tanto el coordinador como el clasificador ascendieron del puesto de analistas.

**DIFERENCIAS:**

- Ni el actor de sistemas ni el capturista ni el trabajador de Control de Calidad han trabajado como analistas de información.
- Uno de los entrevistados tiene sólo tres semanas en la empresa, cuando los demás tienen más de dos años.

TEMA: ACTORES		TÓPICO: RELACIONES ENTRE LOS MIEMBROS DE PRENSA INTERNACIONAL	
<b>Analista 2</b>	Señaló que sus experiencias han sido buenas. Indicó que a pesar de ser un área virtual, se ha mantenido sólida aun con el hecho de que la comunicación sea virtual, lo que ha generado algunas confusiones o malos entendidos, y dijo que cuando se trabaja desde la casa no se sabe qué es lo que pasa en la empresa. Señaló que se lleva mejor con el coordinador y con los que menos trato ha tenido a sido con los dos elementos que acaban de incorporarse al área.		
<b>Analista virtual 1</b>	Dijo que se ha llevado bien con todos en general. Añadió que ha tenido un mayor acercamiento con la analista 2		

	porque entraron el mismo día a la empresa haciéndose cargo de diarios en francés, además de que hizo pareja con ella para trabajar en caso de contingencias. También señaló que se lleva bien con el capturista y con el coordinador.
<b>Coordinador</b>	Indicó que él cree que se lleva muy bien con la mayoría de los analistas, y añadió que si no se lleva bien con todos, es porque estos no se prestan para tener un acercamiento mayor, pues él ha intentado que la virtualidad no sea un impedimento para hablar de otras cosas. Afirmó llevarse bien con algunos analistas porque le consultan y han hecho lo que les ha pedido. Señaló que hay personas conflictivas, pero que ha mantenido con ellas una relación de respeto y trabajo.
<b>Control de Calidad</b>	Destacó que él las ve mejor que en otras áreas y dijo que esto tal vez sea porque no hay convivencia entre los elementos del área. Añadió que a pesar de esto ha habido sublevaciones que han llevado a la caída de uno de los coordinadores. Dijo que las relaciones en general las considera buenas, aunque señaló que debe tomarse en cuenta que están separados por la distancia física.
<b>Sistemas</b>	Opinó que aunque no las conoce bien, ve como equipo se llevan bien y que sólo conoce a una o dos personas del área, pero que a pesar de ser un área pequeña, cree que hay calidad humana.
<b>Capturista</b>	Señaló que las relaciones existen pero que la virtualidad ha impuesto barreras para que éstas sean más sólidas. Añadió que en general se lleva bien con todos, que no puede decir que alguien le caiga mal, aunque agregó que ha tenido fricciones con algunos analistas, lo que le ha dado el apodo de verdugo. Afirmó que se lleva mejor con sus compañeros de la universidad, pero dijo que ha conocido personas extraordinarias en la empresa.
<b>Analista virtual 12</b>	Dijo que considera que las relaciones son buenas porque son informales, aunque se mantienen en contacto por internet, lo que ha generado una relación semi-amistosa entre los miembros del área. Indicó que se lleva bien con la mayoría, pues es el que lleva más tiempo en la empresa y ha visto cómo se llegan todos y otros se van. Dijo que se lleva mejor con dos analistas, el capturista y que no conoce a los dos últimos analistas que llegaron al área.
<b>Analista virtual nuevo</b>	Afirmó que considera que las relaciones no son de amistad ni profundas sino que se limitan a lo que es el trabajo. Señaló que de los que conoce, se lleva bien con el coordinador y con una analista, pues son a los que más ha tratado. Aclaró que se lleva bien dentro de lo que cabe.
<b>Clasificador</b>	Dijo que las desconoce.

**SIMILITUDES:**

- La mayoría considera que las relaciones son buenas, aunque atribuyen esto a la distancia que existe debido a la virtualidad.
- Tanto dos analistas como el capturista consideran que las relaciones se quedan en nivel laboral.
- Dos de los analistas entrevistados dijeron que con los que no se llevan tanto son los dos analistas que acaban de entrar al área.

**DIFERENCIAS:**

- Ni el clasificador ni el miembro de sistemas conocen las relaciones que se dan en Prensa Internacional.
- A pesar de que la mayoría dijo que se tienen buenas relaciones, el coordinador señaló que con las personas conflictivas mantiene una relación de respeto.

<b>Analista 2</b>	Señaló que no cree que haya grupos constituidos como tales, pero aceptó que se lleva mejor con el analista virtual 1 porque entraron casi al mismo tiempo. Dijo que puede haber grupos pero que no excluyen a los demás. Identificó dos grupos, en uno de los cuales estaba ella con el coordinador y cuatro analistas más, pero después añadió que no puede considerarlo un grupo porque no se siguen reuniendo independientemente del trabajo.
<b>Analista virtual 1</b>	Afirmó que no cree que haya grupos debido a la forma de trabajo del área que se convierte en limitante, pues no se tienen formas de platicar que no sea por el messenger, aunque considera que éste se usa sólo para cuestiones del trabajo, para intercambiar ideas cortas.
<b>Coordinador</b>	Dijo que debe haberlos, pero reconoció que estos no afectan el proceso de trabajo, pues se dan para ir a tomar un café. Identificó cuatro grupos en el área, similares a los que señaló la analista 2.
<b>Control de Calidad</b>	Indicó que sí cree que los hay a pesar de la lejanía física entre los miembros del área. Identificó tres tipos de grupos: los de la "vieja guardia", "los chavitos" y lo "intelectuales", y abogó porque reine la intelectualidad. Agregó que la imposibilidad de estar cerca ha evitado que estos grupos se fortalezcan, aunque añadió que su lejanía con el área no le da mucha razón.
<b>Sistemas</b>	Señaló que sí hay grupos como en todas las organizaciones, aunque no identificó ninguno.
<b>Capturista</b>	Dijo que él no hablaría de grupos debido a que es un área virtual y que si es que los hay es porque ya se conocían anteriormente o porque cuando algunos entraron a la empresa existían las capacitaciones, que les permitían compartir experiencias. Afirmó que él no podía hablar de grupos de amigos o de "batalla".
<b>Analista virtual 12</b>	Afirmó que no cree que haya grupos, pues todos se llevan igual, y si acaso hubiera un trato diferente del coordinador, le parecería normal, pues es el jefe, aunque insistió en que no hay grupos.
<b>Analista virtual nuevo</b>	Señaló que él se imagina que se dan por la afinidad o similitud (sic) de tareas, aunque dijo que no podía decir porque no los conoce a todos.
<b>Clasificador</b>	Dijo que desconoce también el tema.

**SIMILITUDES:**

- Tanto la analista 2 como el coordinador reconocieron dos grupos iguales.
- Dos de los miembros externos a Prensa Internacional dijeron que debe haberlos, aunque no distinguieron ninguno.
- Algunos de los entrevistados reconocieron la existencia de grupos, pero no constituidos dentro de la empresa, sino desde antes de entrar a ella.
- Algunos reconocieron que la lejanía física ha evitado que se den grupos en el área.
- Ni el clasificador, ni el analista virtual nuevo conocen el tema.
- La analista 2, el analista virtual 1, el capturista y el analista virtual 12 coincidieron en que no creen que hayan grupos como tales. El de Control de Calidad dijo que su lejanía con el área no le da mucha razón en su opinión.

**DIFERENCIAS:**

- El clasificador desconoce el tema, la de Sistemas dijo que debe haber, pero no reconoció ninguno.
- El coordinador dijo que sí cree que haya, pero agregó que no cree que afecten el trabajo.

**TEMA: ACTORES****TÓPICO: MOTIVACIÓN EN PRENSA INTERNACIONAL**

<b>Analista 2</b>	Cree que hay problemas de motivación porque es un área virtual y es difícil reconocer el trabajo de alguien. Es básico el reconocimiento, pues además de criticar, debe haber una bitácora de quién hizo algo bien.
<b>Analista virtual 1</b>	Para él, la motivación es escasa, antes era nula. Dice que no es buena ni excelente pero para él funciona. El trabajar desde su casa y tener libertad es motivante. No está acostumbrado a trabajar en oficina.
<b>Coordinador</b>	Piensa que es terrible, pues la empresa nunca ha motivado a la gente. Cuando la empresa era pequeña, había más interacción entre las áreas, había una gaceta de noticias curiosas, errores y cumpleaños. Se daba aguinaldo, regalos, había festejos. Dijo que la única motivación que hay es trabajar en una empresa que debe dinero y hacer un trabajo diferente e interesante. El único medio que tiene él para motivar a sus trabajadores es dejando faltar a los que hacen buen trabajo.
<b>Control de Calidad</b>	Afirmó que hay desmotivación en lugar de motivación por la falta de atención al trabajo, mentiras y falta de pagos. "Hay incertidumbre con los pagos y eso desmotiva". Señaló que Prensa internacional tiene un motivante extra que es trabajar desde su casa, además del pago por productividad.
<b>Sistemas</b>	Indicó que sería una buena motivación llevar cursos de redacción o de idiomas. "Es motivante tener un plan de trabajo", porque se puede organizar y se logran objetivos.
<b>Capturista</b>	Dijo que la motivación es pobre, pues se pide que se atiendan observaciones, pero rara vez hay premio, felicitación o incentivos, además de que hay poco reconocimiento al trabajo del analista.
<b>Analista virtual 12</b>	Indicó que una de las grandes deficiencias de Prensa Internacional es la falta de motivación. La estructura no permite llegar más arriba de un coordinador, lo que genera más responsabilidades y no mejor sueldo.
<b>Analista virtual nuevo</b>	Señaló que si dan buenas facilidades, pues son tolerantes en la cuota y calidad del trabajo, además de que permite que se acople al ritmo de trabajo.
<b>Clasificador</b>	Piensa que debe ser casi igual que en las demás áreas: casi nula. La única ventaja es tener el mismo jefe desde hace tiempo. En salarios, no cree que estén motivados, ni en promoción de puestos. La motivación depende de los analistas porque en la empresa es nula.

**SIMILITUDES:**

- Casi todos los actores, salvo el analista virtual nuevo, hablaron de una falta de motivación, ya sea definiéndola como nula, escasa, terrible, pobre o incluso desmotivación.
- El analista virtual 1 y el control de Calidad dijeron que una motivación para Prensa Internacional es el trabajo virtual.
- La analista 2 y el capturista coincidieron en que no se reconoce el trabajo de alguien.
- El analista virtual 12 y el clasificador afirmaron que no hay motivación en cuanto a promoción de puestos.

**DIFERENCIAS:**

- El analista virtual 2 dijo que para él el tener libertad de trabajar en casa es motivante, pues no está acostumbrado a trabajar en oficina.
- El coordinador señaló que la única motivación que hay es hacer un trabajo diferente e interesante y agregó que el único medio que tiene él para motivar es dejando faltar a aquellos que cumplan con su trabajo.
- La de Sistemas sugirió que una buena motivación sería llevar cursos de redacción o de idiomas, o tener un plan de trabajo establecido.
- El analista virtual nuevo señaló que si dan buenas facilidades porque son tolerantes en la cuota y calidad de trabajo, además

de que permiten que se acople al ritmo de trabajo.

- El de Control de Calidad dijo que en lugar de motivación hay incertidumbre y retrasos de pagos.

**TEMA: ACTORES**

**TÓPICO: VISIÓN EN PRENSA INTERNACIONAL E INTÉLITE**

<b>Analista 2</b>	Destacó que ve pocas posibilidades de crecimiento ahí, pero señaló que el trabajo es novedoso y te da la oportunidad de laborar desde casa u otro lugar que no sea la ciudad, aunque sólo en esa área se da eso.
<b>Analista virtual 1</b>	Dijo que si se ve a futuro, antes consideraba que era un trabajo repetitivo y monótono, pero ahora le agrada la idea de leer y que prácticamente le paguen por eso. Le agrada la idea de leer una nota y hacer la traducción, pues hay notas que ha traducido completas no para el trabajo sino para su archivo personal. Siente que eso ayuda a desarrollarte, aunque tiene mayor conocimiento de lo que pasa en otros países que en México.
<b>Coordinador</b>	Señaló que a futuro se ve fuera de la empresa porque aunque sea un negocio interesante, no cree que dure mucho. Dijo que a la empresa le tiene cariño por la oportunidad que le dio, las personas que conoció y la situación en la que ha estado en la organización.
<b>Control de Calidad</b>	Hay dos visiones: la deseable y la que está por corroborarse. La deseable, dirigiendo un área, lo que no se ha dado por favoritismos. Él no busca fama, prestigio, trabaja y ya. Trabaja para crecer y lo ha hecho en cuatro años. La real es la que está por comprobarse, el panorama está negro y hay incertidumbre, no saben cómo planear su futuro en la empresa, que sería parte de lo deseable. Las cosas no están tan fáciles afuera, lo que hace peor la situación, si se supiera que se puede salir de la empresa y encontrar algo, muchos no seguirían ahí.
<b>Sistemas</b>	No sabría decir pues acaban de comentar que puede cerrar la empresa. "Igual y hoy es mi último día, ¿no?"
<b>Capturista</b>	Se ve fuera de la empresa y una de sus razones es que comenzó como capturista, pero poco a poco se le ha incorporado en otras actividades, ya no tiene demasiados objetivos profesionales en la empresa, ni personales tampoco. Si pudiera darse la oportunidad de involucrarse en algún proyecto en el que no haya participado, lo considerara, pero su visión es ya muy pobre, ya es muy limitada, pues si pasa más tiempo ahí, corre el riesgo de estancarse y no ser más productivo, de caer en una rutina laboral.
<b>Analista virtual 12</b>	No piensa que haya futuro en la empresa y planea salir de ella, pues después de cinco años de trabajar ahí se dio cuenta de que no existe la posibilidad de seguir adelante en la empresa, además de que las perspectivas de ésta no son buenas y su situación financiera es mala desde hace seis meses, y no cree que pueda mejorar en poco tiempo.
<b>Analista virtual nuevo</b>	Dijo que no tiene un futuro planeado en la empresa, pues primero debe acoplarse en el puesto y después ya verá.
<b>Clasificador</b>	No se ve en el futuro en Intélite, está esperando conseguir algo relacionado con su carrera porque es biólogo. No se visualiza en la empresa, ni le interesa, es un trabajo para vivir nada más.

**SIMILITUDES:**

- La mayoría, salvo dos, se visualiza fuera de la empresa en el futuro.
- A el analista virtual 1 y al de Control de Calidad sí les gustaría continuar en la empresa en el futuro.
- El coordinador y el analista virtual 12 coinciden en que no creen que la empresa dure mucho.
- Tanto el analista virtual 12 como el clasificador dijeron que planean salir de la empresa.
- La analista 2 y el analista virtual 12 coincidieron en que no ven muchas posibilidades de crecimiento ahí.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**DIFERENCIAS:**

- La de Sistemas dijo que no sabía qué responder pues les acababan de comentar que la empresa podía cerrar.
- El analista virtual 1 señaló que le gustaría quedarse porque le gusta leer y traducir, además de que le ayuda a desarrollarse.
- El clasificador afirmó que no se ve en el futuro ahí, pues está buscando trabajo relacionado a su área.
- El de Control de Calidad destacó que le gustaría dirigir un área, pero eso no se ha dado por favoritismos.
- El analista virtual nuevo dijo que no tiene un futuro planeado en la empresa, pues primero debe acoplarse en el puesto.
- El capturista afirmó que no quiere estancarse, pero en caso de que se diera la oportunidad de participar en otro proyecto, lo consideraría.

**TEMA: ACTORES**

**TÓPICO: ACTITUD ANTE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

<b>Analista 2</b>	Dijo que es de mucho escepticismo, pues aunque expliquen la situación de la empresa y lo que se piensa hacer, si no pagan completo se crea escepticismo.
<b>Analista virtual 1</b>	Afirmó que intenta ser optimista y no pensar tanto en eso, pues si no se viciaría y eso redundaría en la calidad de su trabajo. Señaló que es importante la cuestión económica, pero también le gusta estar informado. Piensa que la situación es temporal.
<b>Coordinador</b>	Está preocupado porque la empresa está a punto de la quiebra y cree que no pasa de la semana. Indicó que tiene dos analistas menos, debe recortar medios, pero la competencia sí los tiene. Afirmó que su actitud es de precaución y preocupación.
<b>Control de Calidad</b>	Afirmó que trata de no enloquecer. Tiene poco contacto con la gente que dirige la empresa, intenta trabajar y buscar qué hacer o qué no hacer para mantenerse ahí. Se crea decepción y se siente traicionado. "Llegas con ganas de trabajar, sientes el ambiente y caes en una sinergia que nos va llevando al traste".
<b>Sistemas</b>	Señaló que su actitud es desconcertante, pues a pesar de que dicen que la empresa puede cerrar, no se sabe lo que va a pasar. Se siente angustiada y preocupada, pero con ganas de seguir adelante. Si la empresa siguiera, se pondría la camiseta.
<b>Capturista</b>	Destacó que su actitud es de informarse para tomar una decisión que no sea apresurada ni por susto o preocupación. Trata de poner en una balanza sus prioridades e intereses y los de la empresa. Tiene un compromiso con él y con la empresa. Dijo que ha sido difícil sobrevivir a los seis meses de crisis y compartir su sentir con sus superiores, pero debe haber apoyo y ánimo. Señaló que su función es actuar con cautela y esperar, seguir trabajando, pero si existe una mejor oportunidad tomarla.
<b>Analista virtual 12</b>	Indicó que su actitud es de indiferencia, pues no se ve en la empresa como parte de un equipo sino como alguien que entrega un trabajo y recibe un pago por él, independientemente de que el trabajo que él envía sea bueno. Agregó que trata de colaborar para que las cosas en el área salgan de la mejor manera posible independientemente de que no está entre sus objetivos que la empresa salga adelante.
<b>Analista virtual nuevo</b>	Opinó que no la conoce muy bien y que espera recibir su primera quincena en esos días, pero que no sabe, aunque le han dicho que tienen problemas no lo ha comprobado por él mismo, así que no puede tener una actitud u opinión formada.
<b>Clasificador</b>	Cree que ha asumido una buena actitud, propositiva. No ha dejado de ir aunque no le paguen a tiempo. Lo hace por el tiempo que ha trabajado ahí y por el compromiso que asumió. No está feliz, pero en lo que consigue otra cosa, estará ahí.

**SIMILITUDES:**

- La analista 2, el coordinador, el de Control de Calidad y la de Sistemas se muestran preocupados por la situación de la empresa.
- El capturista y el clasificador dijeron que tienen un compromiso con la empresa.
- El de Control de Calidad, el capturista y el clasificador dijeron que continúan trabajando y tratando de no apresurarse.
- El analista virtual 1 y el clasificador dijeron que intentan tener buena actitud.

**DIFERENCIAS:**

- El analista virtual nuevo opinó que no la conoce bien y no opinó.
- El analista virtual 12 dijo que su actitud es de indiferencia porque no se ve dentro de un equipo, pero trata de cooperar para que las cosas sigan adelante.
- El analista virtual 2 espera que la situación sea temporal.
- La de Sistemas dijo que aunque está preocupada, si la empresa siguiera, se pondría la camiseta.
- El coordinador señaló que su actitud es de precaución y preocupación.

**TEMA: ACTORES****TÓPICO: LIDERAZGO EN PRENSA INTERNACIONAL**

<b>Analista 2</b>	Destacó que en Prensa Internacional hay un buen liderazgo, organizado, aunque como 15 ó 14 personas están en casa, no se tiene clara conciencia de quién es el líder o la autoridad. Aunque agregó que hasta ahora, la forma en que se ha manejado la coordinación, ha permitido que se ubique quién es el encargado y responsable del área, y "sabes quién va a dar la cara por ti".
<b>Analista virtual 1</b>	Cree que hasta ahorita ha funcionado. Ha funcionado con los diferentes coordinadores. Con el actual ha tenido más contacto y cree que lo ha hecho funcionar, aunque quizá hay cosas que se pudieran mejorar, pero no podría decir cuáles.
<b>Coordinador</b>	Dijo que no lo podía considerar liderazgo, sino coordinación. Señaló que un líder debería ver más por el grupo, pero él no tiene posibilidades de motivar. En la empresa se carece de liderazgo, y el liderazgo se viene al traste porque no tiene armas para usarlo.
<b>Control de Calidad</b>	Señaló que no sabe si haya un liderazgo, pues él sabe que hay una persona al frente del área, comprometida y profesional, pero eso no basta siempre y a veces hace falta comprometer a los otros o que se sientan comprometidos, lo que es difícil sobre todo en la situación en la que están ahora. Un líder que no tenga capacidad de decisión, no porque no la posea, sino porque no se la otorgan, no puede hacer mucho. Sin embargo, cree que si no fuera por el encargado del área sería muy difícil que las cosas se hubieran mantenido. Agregó que posiblemente habrá uno o dos líderes en los grupos que mencionó antes, pero de ellos no sabe quiénes son.
<b>Sistemas</b>	No sabe contestar porque no conoce cómo se maneja el área y no sabe si hay un líder.
<b>Capturista</b>	Dijo que en apariencia se ve nulo o pobre, pero no es cierto, siempre ha estado presente y a la altura de la situación. A veces quisiera que se le mantuviera informado a cada minuto, pero no es posible porque a él le ha tocado tomar decisiones apresuradas y se ha dado cuenta que es complejo el asumir el mando de una coordinación. Cree que se han hecho cosas buenas, pero falta. No tiene objeción porque siempre que ha pedido algo o manifestado su inconformidad, ha recibido respuesta a corto plazo. Hay cosas que se quisiera que fueran diferentes, pero admite que de deseos no se puede vivir. Hay liderazgo y se han emprendido acciones

	pertinentes para sacar adelante el área.
<b>Analista virtual 12</b>	Piensa que desde la nominación del actual coordinador, que considera como accidental, éste sabía que era una gran responsabilidad, pero agregó que cree que tiene mucha disposición para sacar las cosas adelante, aunque a veces no utilice la mejor estrategia para comunicarse con los colaboradores, lo que ocasiona que no se lleven a cabo los planes o que no haya el entendimiento necesario. Cree que no hay una buena comunicación, en la que se entienda la postura de ambas partes y se logre mediar para lograr un objetivo común.
<b>Analista virtual nuevo</b>	Considera que el coordinador es un buen líder, sabe lo que pide y las capacidades de sus subordinados. Sabe cómo pedir calidad o qué exigirle a cada uno de sus subordinados.
<b>Clasificador</b>	Dijo que la verdad no sabe, que conoce al coordinador y sabe que es dedicado, aunque señaló que no sabe si tiene liderazgo medio, mucho o poco. No ha convivido mucho con él más que por cuestiones laborales de coordinador a coordinador y siempre ha tenido buena disposición para trabajar. Desconoce la relación directa de él con los analistas.
<p><b>SIMILITUDES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría, salvo los que no conocen al coordinador, tuvieron una buena opinión sobre éste.</li> <li>• El de Control de Calidad coincidieron en que no saben qué tanto liderazgo tiene el coordinador.</li> </ul>	
<p><b>DIFERENCIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La de Sistemas dijo que no sabría contestar porque no conoce el área y no sabría si hay un líder.</li> <li>• La analista 2 afirmó que hay un buen liderazgo, organizado, y aseguró que a pesar de que el área es virtual, se sabe quién es el que dirige.</li> <li>• El analista virtual 2 destacó que el liderazgo ha funcionado.</li> <li>• El coordinador señaló que no lo considera liderazgo sino coordinación, pues no le permiten motivar a sus trabajadores y eso debe hacerlo</li> <li>• un líder. Agregó que cree que en la empresa se carece de liderazgo.</li> <li>• El de Control de Calidad opinó que no sabe si hay un líder, pues sabe que hay alguien al frente, pero eso a veces no basta si no se le da la oportunidad de tomar decisiones.</li> <li>• El analista virtual 12 dijo que el coordinador tiene mucha disposición para salir adelante, pero a veces no sabe cómo dirigirse a sus trabajadores. Cree que no hay una buena comunicación, en donde ambos se entiendan y se logre una mediación.</li> <li>• Por el contrario, el analista virtual nuevo dijo que es un buen líder y sabe cómo pide la cosas.</li> <li>• El capturista afirmó que sabe lo complejo que es llevar un área y que no tiene alguna queja pues cuando ha mostrado su inconformidad ha recibido respuesta, aunque añadió que hace falta hacer cosas.</li> </ul>	
<b>TEMA: PROCESO DE TRABAJO</b>	
<b>TÓPICO: PRODUCTIVIDAD EN PRENSA INTERNACIONAL</b>	
<b>Analista 2</b>	Piensa que es un punto controvertido, pues siempre se han exigido muchas notas, sin que se digan cuál es la visión u objetivo, sólo se ha hablado a grandes rasgos de quiénes son los clientes. La mayoría de los empleados no está consciente de la visión, lo que genera que se hagan como 60 notas, pero a lo mejor no van a servir para ningún producto de la empresa. Hay gente por honorarios fijos y por productividad, lo que hace que los que están por fijo, no trabajen al mismo ritmo que se exige a los otros, y eso causa confusión, pues hacen menos notas.
<b>Analista virtual 1</b>	Cree que la productividad es buena, pues la cantidad es excelente. Casi todos envían arriba de 30 notas y "es

	una cantidad importante". La calidad se podría mejorar, pero entra la cuestión de cantidad. Se podría reducir la cantidad en aras de mejorar la calidad. Considera que aunque hay errores, no son tan graves para hablar de una mala calidad.
<b>Coordinador</b>	Señaló que la empresa creció y había muchos tipos de sueldos. A Prensa Internacional le tocó tener dos: por productividad o fijos. El sueldo por productividad se creó para dar un mejor sueldo a analistas que ofrecieran mayor calidad. Eso va a seguir hasta que se acabe la empresa. Los de fijo antes no tenían mínimo de notas, pero él estableció un parámetro para "que estuvieran cobrando lo mismo que cobraría la gente de productividad". Afirmó que la media es de 35 notas y que la competencia debe entregar cinco más, por lo que en ese nivel están bien.
<b>Control de Calidad</b>	Destacó que no tiene los números exactos, pero le parece que se ha mantenido y los que no trabajaban ya no están en la empresa, lo cual costó mucho trabajo, pues había dos o tres "vacas sagradas" que nadie quería tocar, pues dirigieron un grupo fuerte en el área que cometía muchos errores. Quizá la calidad ha demeritado por las cuestiones que se mencionaron antes, pero pese a ello se ha mantenido bastante bien.
<b>Sistemas</b>	Dijo que debe ser buena porque siempre los ve trabajando, pero agregó que no sabe porque no la ha visto.
<b>Capturista</b>	Señaló que no todos trabajan de la misma manera, algunos están por fijos y otros por productividad y es en algo en donde no está de acuerdo, porque la mayoría de los analistas que ganan por productividad se preocupan más por el número de notas que entregan que por la calidad de éstas. Ha quedado demostrado desde el principio que el sistema no funciona. Los analistas no sólo no se preocupan por la forma en que las entregan, sino que se olvidan de las normas de redacción y ortografía más elementales con tal de entregar más notas, lo que los perjudica como profesionistas de la comunicación como a la empresa, que pretende ofrecer un producto que satisfaga los intereses de diferentes firmas. De los aspectos positivos es que incentiva a los analistas para entregar notas novedosas en diferentes ámbitos, pero realmente son pocos los que se han preocupado por la selección de las notas y de la forma en que la entregan. Sólo les importa cuánto les van a pagar según las notas extras que mandan.
<b>Analista virtual 12</b>	Cree que la productividad es buena, incluso excesiva. Muchas veces, la calidad baja precisamente porque muchos de los compañeros se paga por nota y se ven obligados a generar una gran cantidad de notas, lo que mina su calidad, además de que el salario no es competitivo para el puesto.
<b>Analista virtual nuevo</b>	Le parece que está bien que se pida una cuota de productividad, es necesaria, pues si no baja el ritmo de la empresa, al que está acostumbrado o al que necesita para cumplir los requisitos de sus clientes. Considera que <u>á el le falta aumentar su velocidad y productividad.</u>
<b>Clasificador</b>	Considera que es baja, que están haciendo un promedio de 30 notas por analistas, otros veintitantos o treintantantos, pero cree que deberían hacerse 60 o más dependiendo del diario, pues es más difícil traducir algunos idiomas, pero la productividad debería ser mayor en los diarios en español. La productividad debería ser la misma que la que maneja Prensa Nacional, que es más alta. La calidad es un poco más alta.

**SIMILITUDES:**

- El analista virtual 2, el coordinador, el de Control de Calidad, el analista virtual nuevo y el analista virtual 12 consideran que es buena.
- Casi todos lo entrevistados, salvo la de Sistemas, el analista virtual nuevo y el clasificador, consideran que la productividad afecta la calidad.
- La mayoría señaló que el ganar por productividad genera que se envíen notas que no tienen que ver con lo que se necesita para los productos que ofrece la empresa.

TESIS CON  
VALOR DE CUBRIR

**DIFERENCIAS:**

- El clasificador consideró que la productividad es baja, pues debería ser igual que la Prensa Nacional y consideró que podrían hacerse más notas, aunque fuera de medios en español.
- La de Sistemas dijo que cree que debe ser buena porque siempre los ve trabajando, pero no sabe porque no la ha visto.
- El analista virtual 12 la consideró excesiva.
- El analista virtual nuevo señaló que es bueno que se pida una cuota de productividad.
- El clasificador dijo que la calidad del área es mejor que su productividad.
- El capturista destacó que a los que ganan por productividad no les importa entregar bien su trabajo, sino ganar bien.

**TEMA: PROCESO DE TRABAJO****TÓPICO: HONORARIOS FIJOS O POR PRODUCTIVIDAD EN PRENSA INTERNACIONAL**

<b>Analista 2</b>	Hay confusión, pues para los que están por productividad, es un aliciente, eso entra en la motivación, pero los que están por fijo tienen la comodidad de que independientemente de las notas que hagan, se les va a pagar el día. "Son motivaciones psicológicas diferentes". Están condicionados de forma diferente, pero también la recompensa económica es diferente. Cree que es algo que la empresa no ha sabido manejar y no ve cómo se pueda arreglar o negociar, "solamente sacando a la gente que está por productividad y que son los mejores sueldos... quizá que otra gente entrara y tener todos sueldo fijo y subirles un poco a los de fijo."
<b>Analista virtual 1</b>	Cree que sí hay mucha diferencia en la parte económica. Lo ideal sería establecer un salario fijo con un número de notas fijo, pues sería una forma más equitativa de retribución. Los compañeros que ganan por fijo hacen menos notas que los de productividad, quienes han tenido que desarrollar otras habilidades como escribir más rápido, dormir más tarde o levantarse más temprano, o escribir con todos los dedos, a diferencia de los de fijo, que sólo se preocupan por sacar 30 o "no sé cuánto sea el número de los de fijo."
<b>Coordinador</b>	Las personas que trabajan por productividad tienen la desventaja de que si tienen un problema y no trabajan ese día no se les paga, pero la ventaja es que "si un día quieren hacer cien notas, pues las van a hacer y yo se las voy a pagar". Considera que eso ha sido un problema porque afecta la calidad del trabajo, dice que no es muy conveniente que cobren por productividad, "por fijo está bien".
<b>Control de Calidad</b>	Es un arma de dos filos, pues los de fijo trabajan un rato y después te pagan de todas maneras lo mismo, pero si el coordinador revisa y se da cuenta que no cumplen con el mínimo, comienzan los choques. Además ahora surge la duda de trabajar si no van a pagar o quién sabe cuándo van a pagar. Es difícil que a todos se les pague por productividad, pero pueden buscarse premios para los que hagan mejor su trabajo como el que puedan cobrar por productividad, pero se corre el riesgo de que los que trabajan por productividad metan muchas notas, pero al revisarlas, no todas sean buenas o de calidad o que muchas no tengan que ver con lo que se busca.
<b>Sistemas</b>	Dijo que no sabe responder eso.
<b>Capturista</b>	Señaló que constató la disparidad con las que se manejan las cosas en la empresa, pues hay gente que sí le echa ganas y que gana 1,000 o 1,500 y hay quienes tienen más diarios, entregan notas de las cuales no se hace una. Hay un vacío que debe ser resuelto a la brevedad posible, deben homologarse los salarios y tratar de que todos tengan las mismas oportunidades, "de obtener a lo mejor un dinerito extra pero que también nuestro trabajo nos haga valer".
<b>Analista virtual 12</b>	No le parece justo que haya un salario de productividad pues el trabajo de traducción se paga más caro en el mercado y en Prensa Internacional, no se hace sólo traducción, sino de síntesis de información. Cree que está mal pagado para ambos, pero la baja calidad se genera que baje la calidad por estar obligado a hacer

	una mayor cantidad de notas.
<b>Analista virtual nuevo</b>	Destacó que a él no le hablaron de productividad, que él creyó que eran fijos, que le parece que es mejor para que no haya competencia.
<b>Clasificador</b>	Los honorarios por productividad no existen, sólo fijos. Existían premios por productividad, ya se quitaron hace tiempo y si aun hay, algo está pasando porque "no deberían existir". Hace como tres años sí daban premios por productividad y en Internacional desconoce si lo hagan. Sería interesante revisar si vale la pena o no porque tal vez esté bien que den premios por productividad siempre y cuando la calidad sea alta también.

**SIMILITUDES:**

- La mayoría coincide en que es una de las causas de los problemas de calidad.
- La analista 2, el analista virtual 1 y el capturista señalaron que deberían homologarse los salarios.
- El analista virtual 1 y el capturista coincidieron en que hay disparidad en la retribución económica.

**DIFERENCIAS:**

- La de Sistemas dijo que no sabe responder eso.
- El clasificador señaló que no existen sueldos por productividad, pues ya se quitaron, pero piensa que si los hay, no deberían existir o debería revisarse si vale la pena, pues tal vez deberían darse premios por productividad siempre y cuando la calidad también sea alta.
- El analista virtual nuevo afirmó que a él no le hablaron de productividad, pero que le parece mejor que sean fijos para que no se den competencias.
- El de Control de Calidad dijo que deberían buscarse formas para ofrecer premios como los que se dan en productividad porque es difícil que se pague por productividad a todos.
- El analista virtual 12 señaló que está en desacuerdo de que haya un salario por productividad porque la traducción se paga más cara en el mercado.
- La analista 2 dijo que es un aliciente.
- El analista virtual 1 destacó que los que ganan por productividad han tenido que desarrollar otras habilidades para hacer más notas.

**TEMA: PROCESO DE TRABAJO**

**TÓPICO: CALIDAD EN PRENSA INTERNACIONAL**

<b>Analista 2</b>	Piensa que es básico que las notas tengan calidad, pero "desafortunadamente los que trabajamos en el área, no somos traductores profesionales". Cree que muchos de los problemas vienen de la traducción, pues no es su profesión ni tienen una formación. De ahí vienen muchos de los problemas de calidad, pues por una parte está la productividad, el cansancio porque los horarios son muy pesados y no hay traducción profesional. Muchas veces se hacen traducciones literales, cuando en realidad debería haber interpretación.
<b>Analista virtual 1</b>	Cree que igual se puede mejorar pues está subyugada por la cuestión de productividad. Le parece que la calidad es buena, se puede mejorar, pero también la cantidad se puede disminuir.
<b>Coordinador</b>	Destacó que cuando estás en un trabajo, desarrollas rutinas y se crean vicios. El proceso que los analistas tienen para trabajar ha llevado a que haya vicios, además de que no hay motivación, lo que afecta la calidad.

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

	A la larga crea problemas porque la gente es reacia a cambiar su estilo de trabajar. "Estamos mejor que en otras áreas".
<b>Control de Calidad</b>	Dijo que varía depende del analista, no podría hablar mucho de la gente porque tiene mucho tiempo que no hacen seguimientos específicos, pero cuando los hacían, variaba mucho. A los que hacían notas desastrosas, se les llamó para capacitarlos, se lograban mejoras, pero había a quienes no les importaba. Agregó que si se tomaran el tiempo de revisar caso por caso, verían cómo hay diferencias grandes, aunque quizá el área sea de las más estandarizadas, la calidad es más o menos pareja.
<b>Sistemas</b>	Opinó que la calidad es buena, ésa sí la ha visto. Es buena en síntesis y traducción.
<b>Capturista</b>	Es inexistente pues en el tiempo que lleva ahí no conoce a nadie de Calidad. No le ha llegado un reporte o monitoreo de cómo van las notas y cómo se están entregando. Empezó a revisar el trabajo de los demás como a los tres meses de haber entrado a la empresa, la cual definió como una actividad no grata "pues tanto no te lo reconocen aquí en la empresa como los compañeros se enojan, gritan, hacen berrinches" y no se preocupan por mejorar. No ha habido una reunión con los de Calidad para que digan cómo están las cosas y cómo solucionarlas. Es necesario que se pongan a trabajar para que se solucione y que exista un control, que si se están verificando las notas para tomar cartas en el asunto y mejorar.
<b>Analista virtual 12</b>	Considera que la calidad de las notas no se puede calificar como tan mala, pero muchas veces los errores son cuestiones de mañas o malos hábitos que se crean en redacción, incluso por descuidos, pero se puede mejorar, es cuestión de poner atención sobre los errores. Sin embargo el problema de la productividad genera que crean que no tienen tiempo suficiente para revisarlas una por una cuando deben entregar 60, 70 u 80 notas.
<b>Analista virtual nuevo</b>	Dijo que ha visto que es buena, pues ha leído notas de otros compañeros, cree que van al punto y es lo que se necesita, objetividad y sin palabras extras.
<b>Clasificador</b>	La calidad es bastante buena, tienen buena sintaxis, gramática y están bien elaboradas las notas. Les falla a veces poner el lugar de origen de la nota y algunas comas, cosas bastante tranquilas, nada fuera de lo común. Tienen una calidad más o menos estable.
<p><b>SIMILITUDES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El coordinador y el analista virtual 12 coincidieron en que los problemas de calidad se deben a vicios o malos hábitos que se han formado.</li> <li>• El analista 2, el coordinador, el de Control de Calidad, la de Sistemas, el analista virtual 12 y el clasificador señalaron que la calidad de las notas es buena.</li> <li>• El de Control de Calidad y el clasificador piensan que la calidad es estable en el área.</li> </ul>	
<p><b>DIFERENCIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El capturista señaló que es inexistente, pues no conoce a nadie de Calidad.</li> <li>• El de Control de Calidad dijo que varía de una persona a otra, pero que no puede dar casos porque no han hecho seguimientos.</li> <li>• La analista 2 opinó que muchos de los problemas vienen de la traducción, pues se hace literal.</li> <li>• El analista virtual 1 indicó que la calidad se puede mejorar, pero también la cantidad se puede disminuir.</li> </ul>	

<b>Analista 2</b>	Se debe considerar que aunque tengas un compromiso de entrega, no todos los equipos son los mismos y los problemas técnicos que se tienen en casa no se pueden resolver de la misma forma como si se estuviera en la empresa, pues Sistemas te lo resuelven, "tienes la seguridad y certeza de que es así". Cuando estás en casa, entras en un stress horrible, sobre todo si estás por productividad, si no tienes luz o teléfono, y ese día no te lo van a pagar. Dijo que muchas veces tratas de esperar para entregar el trabajo y eso genera retrasos. Aunque también puede ser que "no seas lo suficientemente organizado [...] y entregar a tiempo [...] lo que sería un problema de conducta [...] de puntualidad".
<b>Analista virtual 1</b>	No hay mucha justificación porque la mayoría tiene medios establecidos y los conoce. Los retrasos de entrega deberían ser inexistentes, aunque hay cosas que no pueden resolver como el hecho de que se vaya la luz o que no funcione internet. Dijo que al principio a él le sucedían muy a menudo esas cosas, pero ahora no tiene problemas de ese tipo. Cree que los retrasos se pueden disminuir o desaparecer porque hay opciones de que una pareja trabaje contigo y llamar para que te ayude.
<b>Coordinador</b>	En México, la entrega de cosas o de notas a tiempo no es confiable debido a la infraestructura. Dijo que el área ha decidido por tener un orden y no tanto porque lo exijan los clientes" tener las cosas temprano y "bien".
<b>Control de Calidad</b>	Dijo que eso no lo puede saber aunque ha escuchado comentarios de que hay quienes no entregan por múltiples situaciones que muchas veces son excusables, pero hay quienes lo hacen por flojera, pero no podría decir quienes sí o quienes no porque está fuera de su alcance. Sabe que algunas veces es por problemas con la conexión o la luz, pero en ocasiones de plano es por flojera.
<b>Sistemas</b>	No considera que sea retraso porque no hay un plan de trabajo específico, tiene que cumplirse con un horario, pero no siempre se puede hacer todo en ese tiempo.
<b>Capturista</b>	"Siempre habrá pretextos para no entregar las notas a tiempo", hay gente que sí reporta, pero hay otros que se lavan las manos o dicen que no actualizó, por lo que él se ha encargado de vigilar y monitorear algunos diarios, pero nada más queda ahí.
<b>Analista virtual 12</b>	Cree que los retrasos de entrega tienen que ver con los salarios de cada uno, pues antes todos tenían un horario fijo para empezar a trabajar y entregar notas, pero cuando se empezaron a definir distintos horarios de entrega de notas, la gente adaptó su horario para que fuera más conveniente. Se descuidó mucho ese aspecto y muchos prefieren trabajar a una hora que sea más cómoda para ellos, sin importar que lo entreguen después de la hora establecida.
<b>Analista virtual nuevo</b>	Dijo que no sabe responder eso.
<b>Clasificador</b>	Indicó que desconoce eso, pero sabe que las mandan por mail y hay una persona que recibe las notas y las ingresa al sistema. No sabe si se retrasan las notas, pues los clasificadores no se pueden dar cuenta de eso. No saben si las metieron a tiempo, ya que el sistema las manda al azar.

**SIMILITUDES:**

- La analista 2, el analista virtual 1, el de Control de Calidad y el coordinador coincidieron en que los retrasos se dan debido a las fallas en la luz, la conexión o las computadoras.

**DIFERENCIAS:**

- El capturista dijo que siempre habrá pretextos para no entregar las notas a tiempo, aunque hay algunos que sí reportan.

- El analista virtual 12 señaló que muchos de los retrasos se deben a que algunos cambian el horario de trabajo para que les sea más cómodo, sin importar que deban entregar después de la hora establecida.
- El analista virtual nuevo indicó que no puede responder eso porque no sabe.
- El clasificador destacó que no puede saber eso pues los clasificadores no se pueden dar cuenta de eso, ya que el sistema manda las notas al azar.
- El analista virtual 1 dijo que los retrasos deberían ser casi inexistentes porque muchos tienen medios establecidos y los conocen.
- El de Control de Calidad señaló que ha escuchado que no entregan a tiempo, y que muchas veces es por razones excusables, pero otras cree que es por flojera.
- La de Sistemas destacó que no siempre se puede cumplir con lo establecido.

**TEMA: PROCESO DE TRABAJO**

**TÓPICO: VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL TRABAJO VIRTUAL**

<b>Analista 2</b>	<p>Entre las desventajas está la falta de comunicación y que el trabajo virtual, si no se tienen otras actividades, no te permite crecer como persona y se está mucho tiempo encerrado en casa, no te permite crecer como persona, aunque estés informado todo el tiempo, no tienes con quien compartir lo que piensas u opinas respecto de eso.</p> <p>En cuanto a ventajas está la flexibilidad y libertad de trabajar desde la casa de un familiar o "desde la provincia, desde el extranjero", que es algo que pocos trabajos ofrecen.</p>
<b>Analista virtual 1</b>	<p>Tiene muchas ventajas como administrar su tiempo como mejor le parezca, pero respetando el horario de entrega. No sabe si todos tengan oportunidad de administrar su tiempo, pero él lo hace; además de levantarse y trabajar sin tener que ir a un lugar de trabajo, "no tener que gastar cuando sales de casa, [...] desayunar a tus horas o comer a tus horas, [...] hacer actividades extras. El ser virtual te da la oportunidad de hacer lo que quieras cuando acabas tu trabajo.</p> <p>Las desventajas están cuando se va la luz, no depende de ellos resolverlo, pero él se las ha ingeniado para que no le sucedan ese tipo de cosas no estar atendido a la cuestión de la luz.</p>
<b>Coordinador</b>	<p>Dijo que las ventajas son que los analistas pueden trabajar más cómodos y tranquilos, se pueden detener más en la elaboración de las notas y tienen espacio para trabajar. Pueden trabajar desde su casa u otro país y enviar su trabajo.</p> <p>Las desventajas es que se necesita más interacción con la gente, conocer el espacio físico de quien está pagando y tener la certeza de que se tiene un lugar en la empresa. No se puede controlar horarios en que empiezan a trabajar, es un sistema basado en la confianza y fuerza a estar comunicándose constantemente con los empleados. Está en favor de la virtualidad, pues lo único que se debe controlar es que se entregue un trabajo de calidad y a la hora que se requiera. La idea es que la empresa sea de puros virtuales y poca gente trabajando en las instalaciones. Es un sistema novedoso y apenas iba a ocurrir en Japón.</p>
<b>Control de Calidad</b>	<p>Hay más ventajas que desventajas, pero no duda que haya desventajas. Piensa que se ahorran tiempo en transportarse, además de que no tienen que meter las notas ellos mismos.</p> <p>La desventaja es la falta de disciplina de la gente, si alguien no tiene disciplina tampoco trabaja en su casa, pues está cómodo, come tranquilamente, no tiene que desplazarse, pero algunos relegan el trabajo para más tarde y vienen las entregas tardías o las no entregas. Hay quienes necesitan alguien que los obligue a trabajar y en casa, cada uno debe obligarse.</p>
<b>Sistemas</b>	<p>Hay muchas ventajas, pues lo puedes hacer en cualquier lugar y como desventaja, que no se tengan los recursos para hacerlo, que no se tenga acceso a una computadora.</p>

<b>Capturista</b>	<p>Las ventajas son que no tienen que transportarse, invertir dinero en pasajes y desayuno, no se estresan durante el trayecto de su casa al trabajo, además de que no hay quien los vigile.</p> <p>Las desventajas son para la empresa pues pueden pretextar casi cualquier cosa para no entregar a tiempo, para no trabajar completo. Si los analistas no están ahí no se empapan de información, no establecen relaciones de trabajo ni de compañerismo, que los ayuden a ser más productivos o que los incite a la competencia. Lo ve más como una desventaja.</p>
<b>Analista virtual 12</b>	<p>Dentro de las ventajas está el hecho de que no se debe perder tiempo para transportarse y ni gastar en ello; para el área, porque ahorra espacio y dinero en cuestiones de equipo, internet, luz y al no tener un grupo de personas trabajando ahí, se evitan conflictos. "... A veces es mejor llevar una relación no tan cercana, pero lo suficiente, como para que el trabajo se desempeñe bien y evitar esos posibles conflictos laborales".</p> <p>En las desventajas está el malacostumbrarse a definir uno mismo el horario de trabajo y ajustarlo a las propias necesidades, más allá de las del área. Además del hecho que se vaya la luz, se descomponga la máquina o el ocupar una línea telefónica de la casa del analista que a veces no cuenta con más de una y no puede tener el teléfono bloqueado, que no se puede estar en contacto con los otros miembros del área y con el coordinador para solucionar las dudas más rápido.</p>
<b>Analista virtual nuevo</b>	<p>Señaló que entre las grandes ventajas está el que no tenga que ir ahí, que no exija tanto en cuanto a un horario fijo, y puedes trabajar sin bañarte, "no tienes presión de arreglarte o de presionarte" y se tiene más tiempo libre para hacer cosas que necesita o quiera hacer.</p> <p>Las desventajas es que es más difícil hacer correcciones, es mejor hacerlas directamente, persona a persona por si surgen preguntas o comentarios porque virtualmente se pasan u olvidan por el hecho de no hacerlo inmediatamente.</p>
<b>Clasificador</b>	<p>Una ventaja es el gasto, pues es mucho más bajo, no tienen que salir ni estresarse tomando transportes, poder realizar el trabajo desde casa y poder hacer otras actividades al mismo tiempo.</p> <p>La desventaja es que no tienes convivencia con los compañeros y se vuelve un trabajo muy monótono o aburrido, además del horario en que se trabaja que es muy pesado, pues es de madrugada. No hay comunicación con la persona si se llega a caer la conexión no puedes comunicarte con ella hasta que se vuelva a conectar y no puedes hacer sugerencias de manera tan sencilla como si la tuvieras enfrente.</p>

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

**SIMILITUDES:**

- Todos coinciden en que las ventajas son trabajar desde casa o cualquier lugar, administrar el tiempo, no estresarse, gastar tiempo y dinero para transportarse a la oficina o en comida.
- La analista 2, el capturista y el clasificador dijeron que una de las desventajas es la falta de convivencia.

**DIFERENCIAS:**

- El coordinador dijo que una de las desventajas es controlar un área a distancia, pues necesita estarse comunicando, además de que es necesario que conozcan el lugar en donde deben trabajar, pero se promulgó en favor de la virtualidad. No se pueden controlar horarios.
- El analista virtual nuevo señaló que es más difícil hacer correcciones, que deberían hacerse directamente.
- El analista virtual 12 destacó que una de las desventajas es definir uno mismo su horario y ajustarlo a sus necesidades, más allá de las del área, además de los problemas de luz y teléfono, el no estar en contacto con los miembros del área para solucionar dudas.

- El analista virtual 12 indicó que una ventaja importante es el evitarse conflictos.
- El de Control de Calidad opinó que una de las desventajas es que no todos tienen disciplina para trabajar en casa, pues uno debe obligarse.
- El analista virtual 2 dijo que una desventaja es que falle la luz.
- El clasificador destacó que otra desventaja es el horario y que si se cae la conexión no se puede establecer comunicación rápidamente.
- El coordinador opinó que una de las ventajas es que tienen más tiempo para revisar su trabajo.

**TEMA: PROCESO DE TRABAJO**

**TÓPICO: RECURSOS TECNOLÓGICOS Y MATERIALES DE Prensa INTERNACIONAL (SISTEMA DE CAPTURA, COMPUTADORAS, ETC.)**

<b>Analista 2</b>	Varía, pues en la empresa quizá los recursos tecnológicos son buenos. Dijo que aunque ella no trabaja diariamente con el sistema de captura, si cree que hay muchos puntos que se habían visto en el otro sistema de captura como regresar al mismo diario y que éste no contempla. Cree que tiene algunas mejoras, pero hay algunas cosas que dejaron de lado, que eran importantes como conservar la taxonomía y "tienes que regresar y volver a poner todo".
<b>Analista virtual 1</b>	Piensa que los recursos varían en el área debido a la virtualidad. Opinó que son limitados, pues a veces en la empresa no hay internet o sistema de captura y con ello se echa a perder el trabajo de los trabajadores del área. Debería haber opciones para cuando eso pasara, una alternativa para las contingencias, pero con lo que se tiene "se saca la chamba". Debería haber más computadoras y una forma de resolverlo, que hubiera más apoyo de la empresa para que tengan laptops que están cargadas de energía por tres horas. El que no funciona internet también es una desventaja.
<b>Coordinador</b>	Cree que tienen una infraestructura importante (computadoras, red, internet que es excelente). La conexión ha dado pocos problemas a pesar de que hay 50 máquinas conectadas a un mismo servidor. El área soporte está dispuesta a ayudar, pero como humanos, cometen errores. La infraestructura tiene que ver con el país, no se puede fiar de una conexión. El sistema de captura es muy malo y el programa es muy pesado, lo que retrasa el proceso de trabajo. La empresa debió mejorar el anterior, que era muy bueno y no poner uno nuevo, pues se debe adecuar la base de datos para juntarla y ha llevado tiempo. Es más completo que el de la competencia. La idea es que un solo analista trabaje notas de cualquier tipo de medio en un futuro, pero esto evitaría la especialización.
<b>Control de Calidad</b>	Ahi tiene que ver más la gente, pues ahí se ve hasta qué punto con lo que tienes, puedes hacer más. Dijo que tienen recursos medianos y hay quienes los podrían explotar mejor, pero que no pueden, saben o quieren hacerlo. Se debe aprender que cuando haya cambios en el sistema de captura, se va a caer. Los recursos son aceptables, y que aunque algunos se han quejado, el hecho de que ellos trabajen desde su casa los quita de problemas en la empresa.
<b>Sistemas</b>	Dijo que las máquinas no están obsoletas, tienen mucha capacidad, son buenas y óptimas. La aplicación del sistema de captura es buena, está bien realizada, pero le falta agilización. Señaló que no es problema de las computadoras ni de la red, pero hace falta que fluya más rápido, pues muchos se quejan del sistema de captura porque es lento. La calidad del sistema es buena. No sabe qué es lo que le hace falta, si la memoria de las máquinas, un sistema operativo que ayude a agilizarlo, etc.

<b>Capturista</b>	En la red no cree que existan muchos problemas, pues trabaja a buena velocidad, hay acceso a casi todas las páginas. El sistema de captura se pintó como algo que iba a solucionar los problemas de calidad, por rapidez y eficiencia, pero en Prensa Internacional no ha beneficiado nada porque es un poquito más lento, con frecuencia se cae el sistema. No fue diseñado para atender el modo de trabajo del área, lo que demuestra que no se le ha dado la debida importancia. El sistema no funciona correctamente y "nosotros somos los últimos a los que se nos atiende". Como él es el único capturista, ha habido problemas, pues con el anterior sistema capturaba dos o tres notas por minuto y ahora a veces captura una en cinco minutos. El sistema dificulta su labor y no fue pensado para Prensa Internacional.
<b>Analista virtual 12</b>	Cree que los recursos son básicos para el área, pues son primordiales para hacer todo el trabajo en ella, e internet no es una herramienta 100% confiable y puede fallar, al igual que las computadoras, lo que afecta el trabajo. Cree que en la empresa, en lugar de que se haya mejorado el sistema de captura, en un afán de tratar de organizar las cosas, los sistemas han sido defectuosos y por falta de solvencia de la empresa, se ha atrasado la cuestión tecnológica y esto tiene a tener consecuencias negativas para el área.
<b>Analista virtual nuevo</b>	Le parece que cumplen con los estándares necesarios para el servicio que da la empresa, pues cuando estuvo trabajando ahí vio que las computadoras no son lentas, el internet es rápido y se tiene acceso a los servicios informativos, dijo que hasta donde ha visto le parece bien.
<b>Clasificador</b>	Cree que en general son bastante buenos comparados con otras empresas que se dedican a lo mismo, aunque ahora hay problemas con las computadoras porque están viejas y no hay dinero para comprar nuevas y ampliarlas. Es bueno el soporte técnico-tecnológico que hay en Intélite. El sistema de captura le parece bastante eficiente, aunque el anterior era más rápido, pero éste no le parece malo. Es un buen sistema de captura, tiene errores que habría que corregir, pero está bien. Es el mismo sistema que utilizan en Clasificación, que también tiene errores, pero está decente a excepción de cuando se queda trabado, pero es cuestión de las máquinas y del servidor, no del programa en sí.

TESIS  
 FALLA DE ORIGEN

**SIMILITUDES:**

- La analista 2 y el analista virtual 1 coincidieron en que los recursos varían debido a la virtualidad.
- El coordinador y el clasificador dijeron que son mejores que los de la competencia.
- El analista 2, el analista virtual 1, el coordinador, el capturista y el analista virtual 12 se quejaron del sistema de captura.
- La analista 2 y el coordinador dijeron que al realizarse el nuevo sistema de captura se dejaron fuera muchas cosas que ya habían quedado antes.
- La analista 2, el coordinador, el capturista, la de Sistemas, el analista virtual nuevo y el clasificador piensan que los recursos son buenos.

**DIFERENCIAS:**

- La de Sistemas señaló que no son ni las computadoras ni la red las que hacen que el sistema de captura no fluya.
- El clasificador dijo que el sistema de captura es eficiente, aunque el anterior era más rápido.
- El de Control de Calidad piensa que los recursos son medianos.
- El analista 2 señaló que los recursos son limitados, pues cuando se descomponen retrasan el proceso de trabajo.
- El coordinador dijo que se debió actualizar el anterior sistema de captura.
- El analista virtual 12 destacó que la empresa en su afán por mejorar el sistema de captura, ha presentado aplicaciones

defectuosas.

**TEMA: FLUJOS DE INFORMACIÓN ENTRE PRENSA INTERNACIONAL Y OTROS DEPARTAMENTOS**

**TÓPICO: FLUJOS DE INFORMACIÓN ENTRE PRENSA INTERNACIONAL Y CLASIFICACIÓN**

**Analista 2**

Cree que son nulos pues no hay ningún canal de comunicación y la gente y su actitud no se presta para hablar con los demás. Hay una actitud de cerrazón entre un área y otra.

**Analista virtual 1**

Considera que es prácticamente nula y no sabe si esto se deba a que son virtuales o porque son dos áreas distintas, pues como los virtuales no van a la empresa no pueden ponerse de acuerdo con ellos. Habría que hacerse una junta para hacer consensos, pues aunque deben hacerse de forma independiente, nunca le preguntaron sobre los criterios de clasificación. Dijo que como que no se les considera mucho en cuenta. La comunicación entre las áreas es prácticamente inexistente, debería haber más interacción entre unos y otros.

**Coordinador**

Los flujos de comunicación se dan porque los ahora clasificadores antes trabajaban en otras áreas y ya los conocía, y se puede seguir comunicando. Es un sistema bastante informal, lo que le parece bastante malo, pues debería haber una agenda de cada área para ver qué cosas están funcionando y cuáles no, qué errores encuentran ellos y cuáles considera Prensa Internacional que no deberían ser considerados como tal para unificar criterios de las normas de redacción y calidad. Dijo que conoce a la coordinadora desde hace tiempo y ha hablado con ella para proponerle establecer normas de redacción y presentar una propuesta, pues el área de Calidad está ajena, pero no ha recibido respuesta. Sigue preparando un manual porque a él si le interesa el área y la empresa.

**Control de Calidad**

Cree que son casi los mismos que en las demás áreas. Dijo que a veces se cae en la soberbia de decir que los demás están mal y la otra área también, pero nunca lo dicen y ahí se rompen los flujos. Esto tiene que ver con lo que pasa en la dirección, pues si no hay información ni comunicación ahí, pues en las otras áreas tampoco. Son pocos los coordinadores que hablan entre sí para ver cómo trabajar de la mejor manera. El problema es que no se enteran de muchos de los cambios que hay ahí, pero tiene que ver con una falta de visión de la empresa. Falta comunicación organizacional, es difícil que se dé e increíble porque es una empresa de información donde debería fluir en todas direcciones. Se han roto los flujos más por la incertidumbre de que no hay dinero ni seguridad, lo que hace que se estalle enfrente de cualquiera y se empiezan a ver choques hasta virtuales. Falta comunicación en todas las áreas, se debe de tratar de renovar y plantear directrices para trabajar comunicándose entre las áreas porque si no, todo va a caerse.

**Sistemas**

El flujo es bueno porque todas las notas que salen de Prensa Internacional van a Clasificación, para que estos las clasifiquen según su experiencia y recursos. La leen, representan, verifican con el original y se coloca en un rubro de lo que hable la nota, que es lo que quieren los clientes. "Se supone que nosotros vivimos de clientes"

**Capturista**

Mínimo, dijo que no ha habido encuentros o debates, consenso sobre el trabajo de ambas áreas. Ha habido pláticas con algunos clasificadores sobre los errores, pero no hay propuestas de ninguna de las partes. La división se hace más profunda porque los dos quieren sacar su trabajo rápido y no se ayudan a que salga bien por mérito de ambos. No se ha demandado un encuentro o acercamiento que solucione los múltiples problemas que se presentan diario.

**Analista virtual 12**

Cree que son casi inexistentes, pues muchos de los analistas no conocen a los clasificadores, no han visto su trabajo. Los únicos que tienen contacto con ellos son los que capturan las notas y él desconoce la forma de trabajar de los clasificadores, y aunque les hayan informado cómo se supone que trabajan, nunca lo han visto.

**Analista virtual nuevo**

Respondió algo que no tiene que ver con lo que se le preguntó. No lo conoce.

**Clasificador**

Dijo que los flujos no existían entre ningún área y que poco a poco se han tenido que hablar con los

coordinadores para decirles que tienen fallas y se ha podido establecer cierta comunicación que a veces no es la ideal, pero cada clasificador a veces entrega a cada uno de los coordinadores las observaciones de los analistas se entregan al coordinador, incluso al de Prensa Internacional y él se encarga de hacer las correcciones.

**SIMILITUDES:**

- La analista 2 y el analista virtual 1 coinciden en que son nulos.
- Los analistas virtuales 1 y 12 opinan que los flujos son casi inexistentes.
- El analista virtual 1, el capturista y el analista virtual señalaron que no ha habido contacto con los clasificadores y no ha habido juntas.

**DIFERENCIAS:**

- El analista virtual no lo conoce.
- El clasificador dijo que desde hace unos meses se ha podido establecer comunicación entre las áreas para decirles que tienen fallas, aunque todavía falta.
- La de Sistemas destacó que los flujos son buenos porque las notas van directamente de Prensa Internacional al área de Clasificación.
- El capturista indicó que es mínimo porque no ha habido debates sobre el trabajo de ambas áreas.
- El capturista opinó que ha habido pláticas informales con los clasificadores, pero no hay propuestas de ninguna de las dos partes.
- La analista 2 dijo que la actitud de los clasificadores no se presta para que haya algún flujo.
- El coordinador señaló que conoce a los clasificadores porque antes estaban en otra área, y aunque le ha solicitado a su coordinadora que se reúnan, ella no le ha respondido.
- El de Control de Calidad dijo que hay falta de comunicación entre todas las áreas.

**TEMA: FLUJOS DE INFORMACIÓN ENTRE PRENSA INTERNACIONAL Y OTROS DEPARTAMENTOS**      **TÓPICO: FLUJOS DE INFORMACIÓN ENTRE PRENSA INTERNACIONAL Y CONTROL DE CALIDAD**

<p><b>Analista 2</b></p>	<p>Señaló que ahí podría ser buena en su caso, aunque dijo que no podría decir eso por toda el área. En el área, tanto los analistas no han sabido explotar que existe un área de Calidad como los de Calidad tampoco han llevado a cabo un seguimiento ni han sabido explicarles los errores, pues hay personas muy susceptibles y no les parece, entonces de qué sirve la capacitación o la calidad, si lo que dicen "te parece que es malo o te sientes agredido, pues no vas a mejorar nunca tus notas"</p>
<p><b>Analista virtual 1</b></p>	<p>Siempre ha habido comunicación "chafa", siempre la ha habido, pero él piensa que sería bueno que dieran un curso de redacción para mejorar la calidad en su trabajo, y no que se hagan observaciones ya que se decae o se tiene mala calidad. Debería haber más medidas de solución, en lugar que de prevención.</p>
<p><b>Coordinador</b></p>	<p>Es un sistema de comunicación muy informal. El área de Calidad también se encarga de Recursos Humanos y Capacitación, y funge más como capacitadora de la gente que se está reclutando. Ellos deberían estar a cargo del área de Clasificación porque ellos la crearon, no ocurrió así por muchas tonterías y los clasificadores están generando su proceso de trabajo. Si él detecta que un analista está haciendo mal sus</p>

TESIS CON FALLA DE CARGEN

	<p>notas, le pide a Calidad que le haga un seguimiento y depende de calidad si debe ir o no a revisar sus errores.</p> <p>Si necesita un analista, también se lo pide a esa área para que le hagan pruebas, y hay mucha comunicación, pero informal. El área de Calidad fue denostada porque mucha de la gente de Calidad no quiere ir a la empresa a las 4:00 AM a revisar lo que está entrando a la base de datos y a la página de internet, pero Calidad debe estar a fuerza en el proceso, pues funciona después de que el cliente vio las cosas, es un sistema correctivo, en lugar de preventivo. Hay mucha comunicación en el aspecto informal con Calidad, respondiendo sus dudas y ayudándole a buscar gente para cubrir las vacantes.</p>
<b>Control de Calidad</b>	Dijo que por momentos se rompen y en ocasiones, se reanudan o tal vez nunca hubo al menos sobre el papel. No hubo un flujo claro, es un problema de todas las áreas.
<b>Sistemas</b>	Sería prácticamente lo mismo, pues la misma nota que se va a Clasificación se manda a Control de Calidad, que tiene el poder de modificar una nota, verificar que no tenga errores, a pesar de que está clasificada, Control de Calidad puede volver a clasificarla, pues a lo mejor alguno de ellos se equivocó. Es el paso final de la nota, le pone la calidad que debe llevar. Hace la calidad de la nota, que es el producto final.
<b>Capturista</b>	Son inexistentes, no conoce a nadie de Calidad o que se le diga si algo está mal o bien, el flujo es nulo y eso habla de la organización no sólo del área sino de la empresa.
<b>Analista virtual 12</b>	Señaló que durante mucho tiempo Calidad funcionó con regularidad, dando reportes de la calidad de los analistas, se trabajaba con ellos para hacerles ver defectos y errores y se les hacían recomendaciones para que mejoraran su trabajo, pero desde hace como dos años ya no existe retroalimentación en las áreas y cree que Calidad se dedica a enviar recomendaciones generales al coordinador, que a su vez no las distribuye.
<b>Analista virtual nuevo</b>	Dijo que no sabe, pero cree que están bien porque el mismo día que mandaba sus notas le enviaban correcciones, piensa que se pone mucha atención y cuidado en la calidad de las notas y en el trabajo.
<b>Clasificador</b>	Cree que es regular, no sabe cómo sea, pero ve que tienen cierta comunicación y disposición por parte de ambas áreas. Piensa que es buena porque es el área que tiene mejor calidad en cuanto a las notas, no la conoce pero supone que no es mala la relación.

**SIMILITUDES:**

- El analista virtual 12, el coordinador, el capturista y el analista virtual 1 consideran que no son eficientes los flujos.

**DIFERENCIAS:**

- El analista virtual nuevo dijo que no sabe, pero cree que es bueno porque cuando enviaba notas, le enviaban correcciones el mismo día. Piensa que se pone atención y cuidado en la calidad de las notas y en el trabajo.
- El analista virtual 12 señaló que antes había seguimientos y reportes, pero ahora ya no hay retroalimentación; cree que envían recomendaciones al coordinador, pero éste no las distribuye.
- La analista 2 declaró que ni los analistas han sabido aprovechar que hay un área de Calidad, como los de Calidad no han llevado un seguimiento.
- El analista virtual 1 indicó que siempre ha habido comunicación chafa y que sería bueno que hubiera un curso de redacción.
- El coordinador piensa que Calidad debería hacer seguimiento de los analistas, pues funciona más como correctivo que como preventivo. El área funciona también como una de Capacitación y Recursos Humanos y en este aspecto la comunicación es informal pero les ayudan a conseguir trabajadores o con alguna duda.
- El clasificador cree que hay disposición entre las áreas y es buena porque es la que tiene mejor calidad en cuanto a notas.

Supone que no es mala la relación.

- El de Control de Calidad dice que a veces se rompen y a veces se reanudan.

**TEMA: FLUJOS DE INFORMACIÓN ENTRE PRENSA INTERNACIONAL Y OTROS DEPARTAMENTOS**

**TÓPICO: FLUJOS DE INFORMACIÓN ENTRE PRENSA INTERNACIONAL Y SISTEMAS**

<b>Analista 2</b>	El trabajo no se cruza mucho. Ellos son un área de soporte y de ayuda y su experiencia ha sido que cuando ha requerido que le ayuden con algo, lo han hecho bien.
<b>Analista virtual 1</b>	Dijo que con los de Sistemas no ha tenido un acercamiento, pues ni siquiera los conoce. Cree que los flujos de comunicación no existen ahí.
<b>Coordinador</b>	Sistemas se ocupa de que las máquinas funcionen bien, que se pueda capturar y trabajar. Siempre han respondido bien y el director de Sistemas se convirtió en el director de Medios, lo que generó que se enfocara más a Sistemas y deje un poco descuidados los procesos de trabajo, aunque da a los coordinadores mayor libertad, pues no está encima de ellos todo el tiempo. Hay buena comunicación con Sistemas porque la empresa es de internet y se necesita que todo esté optimizado. Como no hay recursos en la empresa, tienen que ingeniárselas para que las cosas funcionen, pues no se pueden comprar otras. En ese aspecto está bien.
<b>Control de Calidad</b>	Dijo que no sabe cómo se llevan con ellos, pero que muchos se quejan y en ocasiones está de acuerdo con ellos porque falta atención de alguien, pero que el problema es general, no entre dos áreas.
<b>Sistemas</b>	Muy poca, no hay comunicación directa, es indirecta porque la aplicación se hace en Desarrollo o en Sistemas, dijo que no saben sus necesidades o hasta qué punto pueden tener una necesidad.
<b>Capturista</b>	Es ineficiente, pobre y no satisfactorio, porque siempre que se tiene un problema con internet o el sistema, son los últimos en enterarse y se debe estar a la caza de lo que les digan a los demás, aunque cuando solicita ayuda ha recibido respuesta a corto plazo y no puede decir que ahí esté mal, pues cuando ha necesitado que le arreglen la computadora o le cambien alguna pieza, no ha habido problema, pero es mínimo comparado con lo que ellos demandan, que es un sistema de captura eficiente, una conexión fluida y herramientas más ágiles que permitan trabajar mejor.
<b>Analista virtual 12</b>	Cree que por el hecho de que la mayoría de los trabajadores del área son virtuales, no existe una relación con la gente de Sistemas, a la mayoría no se les conoce y no se ha dado la confianza de acudir a ellos cuando hay algún problema con las computadoras. Sistemas trata de solucionar básicamente los problemas de las máquinas que están físicamente en la empresa y desarrollar cuestiones como el sistema de captura o la página de internet de la empresa, o toda la red, pero no hay una relación buena con Prensa Internacional, pues sólo la gente que está físicamente ahí puede tener una relación con ellos, aunque la desconoce.
<b>Analista virtual nuevo</b>	Dijo que no ha tenido algún contacto con Sistemas.
<b>Clasificador</b>	Señaló que los desconoce, pero supone que es la misma relación que tienen todos con los de Sistemas, a veces un poco tormentosa, a veces arreglan las máquinas mal o no hay comunicación con el usuario y la persona de Soporte Técnico, o no entienden lo que quieren o les da pena decirle a la persona porque no lo conoce o porque no es su cuate. Hay gente que prefiere decirle a las personas que llevan mucho tiempo ahí que si les puede reparar algo que a los de Sistemas. Debería haber un acercamiento de la gente de Sistemas para que los conozcan todos y les den confianza de pedir ayuda porque ellos saben de eso.

**SIMILITUDES:**

- El analista 2 y los analistas virtuales 1 y 12 declararon que no han tenido mucho contacto con la gente de Sistemas debido a que son virtuales.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

- El coordinador y el analista 2 coincidieron en que cuando ha requerido que le ayuden a arreglar algo, lo han hecho bien.

**DIFERENCIAS:**

- El analista virtual nuevo dijo que no ha tenido contacto con Sistemas.
- El clasificador señaló que no las conoce, pero que supone que es la misma, piensa que la gente de Sistemas no se da a conocer.
- La de Sistemas cree que hay poca comunicación directa, la mayoría es indirecta, porque la aplicación se hace en Desarrollo o en Sistemas y desconocen las necesidades de los demás.
- El capturista piensa que es ineficiente, pobre y no satisfactorio, pues no le avisan cuando se cae el sistema. En cuanto a soporte no hay problema, pero están lejos de alcanzar las demandas de los otros.

**TEMA: FLUJOS DE INFORMACIÓN ENTRE PRENSA INTERNACIONAL Y OTROS DEPARTAMENTOS**      **TÓPICO: FLUJOS DE INFORMACIÓN ENTRE PRENSA INTERNACIONAL, CLASIFICACIÓN, CONTROL DE CALIDAD Y SISTEMAS**

<b>Analista 2</b>	No se le mencionó este tópico.
<b>Analista virtual 1</b>	Dijo que como no trabaja ahí, no ha observado cómo sea la comunicación entre esas áreas. Considera que no hay una comunicación muy fluida. La impresión que le da es que entre Prensa Internacional y las demás áreas no existe.
<b>Coordinador</b>	Funciona, pero no como debería ser, no es óptimo. El que él sea el coordinador hace que él se tenga que comunicar con todos a la vez cuando no debería ser así. Debería ser que tanto analistas como capturistas interactuaran con ellos, porque si no está él, eso está realmente mal. Es como el sistema mexicano, se hizo una organización de las cosas que se deben hacer y funcionan, pero sin formalidad, no hay nada escrito sobre canales de comunicación. "Estamos realmente bastante solos". En general, la comunicación es buena.
<b>Control de Calidad</b>	Piensa que se han truncado porque se olvidan de las áreas hasta que las necesitan o hasta que afectó en algo directa y claramente, pero eso debe romperse y tratar de reanudar los flujos entre todas las áreas, para ver que nadie está en contra de nadie pero pensando en las otras áreas también, no sólo en la propia, pero es difícil porque la incertidumbre es más grande que el deseo de hacer bien las cosas en estos momentos.
<b>Sistemas</b>	No es que haya comunicación directa, sino que se da por medio de la aplicación o de la captura. La comunicación se da con los coordinadores que le comunican a Sistemas de sus necesidades, no hay comunicación directa con el usuario en este caso.
<b>Capturista</b>	Es ineficiente, cada quien se encarga de entregar su trabajo, se pasan la bolita y no hay retroalimentación ni evaluación de cómo se están haciendo las cosas. Se enseña cómo es el proceso, pero no hay algo que constate que así es.
<b>Analista virtual 12</b>	Cree que los medios de información son malos, por lo menos en lo que respecta a la información de ahí hacia los analistas. El intercambio de información le parece deficiente, piensa que no hace falta que se entiendan las necesidades de cada una de las áreas y se trabaje conjuntamente para lograr un mejor funcionamiento de la empresa, o tal vez llega al área y no les es comunicada, pero califica de malos los flujos de información entre esas áreas.
<b>Analista virtual nuevo</b>	Dijo que no ha tenido contacto con otras áreas, así que no ha tenido ni buenas ni malas experiencias.
<b>Clasificador</b>	La línea de producción falla mucho, afortunadamente no todos los coordinadores de todas las áreas tienen los mismos criterios de captura, elaboración de cápsulas y eso ha dificultado el trabajo para los clasificadores, que es el embudo a donde llegan las notas. Están intentando homolagar criterios de captura

porque todavía falla mucho la comunicación entre las áreas, aunque desde hace dos o tres meses se han corregido algunas cosas pero falta mucho por hacer. La situación de la empresa no ha ayudado, quizá si fuera buena ya habrían terminado de corregir esas fallas, pero espera que dentro de poco lo puedan lograr.

**SIMILITUDES:**

- Ninguno de los entrevistados dijo que fueran buenos los flujos de información.
- El capturista y el analista 12 consideran que son ineficientes.

**DIFERENCIAS:**

- El analista virtual nuevo dijo que no ha tenido ni buenas ni malas experiencias, pues no ha tenido contacto con nadie.
- El de Control de Calidad señaló que se han truncado porque se olvidan de las áreas hasta que las necesitan, pero deben reanudarse los flujos en todas las áreas.
- La de Sistemas declaró que la comunicación no es directa, sino mediante la aplicación o la captura. La comunicación se da mediante los coordinadores.
- El coordinador indicó que funcionan, pero no son lo óptimo, pues él ha tenido que buscarlos.

**TEMA: FLUJOS DE INFORMACIÓN ENTRE PRENSA INTERNACIONAL Y OTROS DEPARTAMENTOS**

**TÓPICO: FLUJOS DE INFORMACIÓN CON LOS DIRECTIVOS (INFORMACIÓN OFICIAL)**

<b>Analista 2</b>	Piensa que era nula hasta hace unos meses y que quizá a partir de la crisis que atraviesa la empresa, ha mejorado un poco, pero ha sido por exigencia de los miembros de Prensa Internacional, no por iniciativa de ellos, lo cual también es grave porque habla de falta de liderazgo, pues una empresa necesita de líderes que te digan lo que se va a hacer o "estamos en este problema".
<b>Analista virtual 1</b>	No es una comunicación óptima, pero últimamente ha mejorado, pues hace dos o tres años nunca habían tenido una junta con los administrativos. Antes era inexistente y ahora ya se da y aunque no es lo óptimo, parece que mejora.
<b>Coordinador</b>	La información oficial que recibe es la misma que podría recibir cualquier área. En el aspecto informal es la necesaria. Con el que más se comunica es con el administrador, que tiene mucha injerencia en la toma de decisiones de Intélete y ha procurado tener una relación cercada y fluida con él, pues la presidencia está muy ajena a las cosas que pasan dentro de la empresa. Informalmente sí hay una buena comunicación. Antes veían a Prensa Internacional como un área más, pequeña y que podría no existir y ahora la consideran necesaria, le da un valor agregado a la empresa y la ven con gente que no es conflictiva y quiere a la empresa, según palabras de los directivos.
<b>Control de Calidad</b>	Dijo que lo único que puede decir es que las últimas cuatro juntas que ha visto que tienen los de Prensa Internacional han sido para subir a reclamar, aunque desconoce los términos en los que quedan, pero supone que en los mismos que los demás de seguir aguantando, no sabe si tengan una buena relación, pero hay cada vez más desconfianza en los directivos y eso va generando un odio visceral.
<b>Sistemas</b>	Cree que no la hay, pero dijo que quiere pensar que en algún momento si el líder o si hay algún coordinador en Prensa Internacional, debe haber esa comunicación, pero no cree que la haya directamente.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

<b>Capturista</b>	Según infiere, debe ser más fluido pero dijo que no podría opinar sobre dos áreas a las que es ajeno.
<b>Analista virtual 12</b>	Dijo que las desconoce totalmente porque no está en contacto con personas que trabajen en esas áreas.
<b>Analista virtual nuevo</b>	No se le mencionó este tópico.
<b>Clasificador</b>	Señaló que es muy buena, muy cercana. El equipo de Clasificación fue formado por gente de Control de Calidad, quienes aplicaron los exámenes para evaluarlos y fueron los que escogieron a los más capacitados. La relación es muy buena, se llevan bien y cuando tienen alguna duda van directamente con ellos.
<b>SIMILITUDES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay similitudes.</li> </ul>	
<b>DIFERENCIAS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>El analista virtual 12 dijo que las desconoce totalmente porque no está en contacto con personas que trabajan ahí.</li> <li>El capturista destacó que no lo conoce pero infiere que es más fluido.</li> <li>El de Control de Calidad señaló que antes eran totales, pues ellos crearon esa área, pero después se las quitaron y ya no los tomaban en cuenta.</li> <li>El clasificador indicó que es buena, muy cercana, y cuando tienen una duda van directamente con ellos.</li> </ul>	
<b>TEMA: FLUJOS DE INFORMACIÓN ENTRE PRENSA INTERNACIONAL Y OTROS DEPARTAMENTOS</b>	
<b>TÓPICO: CLIMA ORGANIZACIONAL EN PRENSA INTERNACIONAL Y EN INTÉLITE</b>	
<b>Analista 2</b>	Es bueno respecto a la gente que trabaja ahí, quizá el trabajo no está bien distribuido o como debería ser, pero es por los diferentes horarios que maneja Prensa Internacional y es difícil distribuir las tareas en dos horarios lo que se hacía en tres. La gente que trabaja en la mañana y en la tarde no se ve y se necesita continuidad, además de que hay más carga de trabajo en las mañanas, pero eso es porque "la información fuerte está en la mañana". Se cumplen los objetivos del área, que es tener los medios a cierta hora y cubrir los medios que se tienen a su cargo.
<b>Analista virtual 1</b>	Señaló que a veces tiene la impresión de que hay una parte operacional que funciona internamente, pero hacia el exterior no, pues la cuestión de mercadeo tiene carencias. Aunque las demás áreas funcionen, en el último escalafón hay algo que falla, pero no sabe lo que es.
<b>Coordinador</b>	En el área, desde que estaba mal trataron hacer un organigrama y un proceso de trabajo formal que sirviera no sólo para los que estaban dentro sino para los que llegaban a la empresa. Todo se ha quedado en el aire, nunca se ha formalizado, aunque se tiene un proceso de trabajo establecido y se respetan los diagramas de flujo. Quiere que el área tenga una estructura bien definida e independiente en la empresa, pues la desorganización impera, es caótica. Hay órdenes, valores y jerarquías establecidos pero todo está revuelto, hay diferentes concepciones de lo que es Intélite entre un área y otra. La empresa creció muy rápido y no pudieron establecer un organigrama. Se pensó en hacer una reingeniería y llevaron dos chilenos cercanos al presidente de la empresa, pero no funcionó. Después llevaron a un teórico, pero que era parte metafísico como se estaban organizando las empresas en Japón, pero falló, pues hubo pocas respuestas de las áreas y la limitación de la desorganización.
<b>Control de Calidad</b>	Dijo que le parece que hay más organización en Prensa Internacional que en el conjunto, tal vez debido a la virtualidad que les hace estar en contacto constante y diario hay comunicación aunque sea para enviar notas

<b>Capturista</b>	Hasta antes de los problemas financieros eran cuestionables, pues hasta entonces no habían tenido una reunión con algún alto directivo para felicitar, regañar o hablar sobre el rumbo de la empresa. Desde que la empresa ha andado mal, ha habido mayores encuentros con ellos aunque la mayoría han sido a petición de los compañeros. Las juntas no pasan de ser un "trabajamos o nos hundimos", por lo que son poco productivos, ya que no se plantean propuestas porque nadie se quiere quejar o expresar su estado de ánimo.
<b>Analista virtual 12</b>	Piensa que la relación con los directivos del área es mala porque no se informa a los analistas sobre los intercambios de información que hay y todo queda en el área directiva. Sólo el coordinador tiene contacto constante con los directivos e informa en ocasiones mínimas o en cuestiones "realmente importantes" de ello. No hay una relación con los directivos, pues en ocasiones hay un cambio importante de directivo y se comunica de eso mucho tiempo después o simplemente no se avisa.
<b>Analista virtual nuevo</b>	Dijo que no ve que en Prensa Internacional hacia allá haya algún flujo, agregó que desconoce el flujo y que no puede hablar de él.
<b>Clasificador</b>	Destacó que desconoce la relación entre Prensa Internacional y los directivos, pero espera que sea buena.
<p><b>SIMILITUDES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los miembros de Prensa Internacional coincidieron en que los flujos han mejorado últimamente después de los problemas financieros, pues antes no se daban reuniones con los directivos.</li> </ul>	
<p><b>DIFERENCIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La de Sistemas dijo que no cree que haya comunicación directamente con los directivos.</li> <li>El analista virtual nuevo señaló que desconoce el flujo y no puede hablar de él.</li> <li>El de Control de Calidad dijo que ha visto que cuando se reúnen, van a reclamar arriba, aunque desconoce cómo sean los flujos, al igual que el clasificador.</li> <li>El coordinador indicó que se mantiene cerca de los administrativos, pues Presidencia se mantiene lejana a todo eso.</li> </ul>	
<p><b>TEMA: FLUJOS DE INFORMACIÓN ENTRE PRENSA INTERNACIONAL Y OTROS DEPARTAMENTOS</b>      <b>TÓPICO: FLUJOS DE INFORMACIÓN ENTRE CLASIFICACIÓN Y CONTROL DE CALIDAD</b></p>	
<b>Analista 2</b>	No se le mencionó este tópico.
<b>Analista virtual 1</b>	No se le mencionó este tópico.
<b>Coordinador</b>	No se le mencionó este tópico.
<b>Control de Calidad</b>	Señaló que antes eran totales, pues el área la crearon ellos, hicieron un seguimiento para escoger gente, seleccionar y hacer exámenes y capacitarlas dejando todo lo más claro posible, pero cuando estuvo terminada se las quitaron y se la dieron a otra persona y ahí se rompió la comunicación, y ya no los tomaban en cuenta. En ocasiones algún clasificador les pregunta algo y le contestan aunque es difícil porque se supone que tienen un coordinador. Dijo que están tratando de ganar o recuperar esa área para trabajar en conjunto, pues antes la tenían pensada como una extensión de Control de Calidad y que los clasificadores fueran correctores y revisara la calidad de las notas, pero se ha perdido porque no hay un seguimiento de ellos, pero se debe recuperar. Los flujos están suspendidos porque se supone que hay un gerente y se rompió la relación, cuando fueron ellos los que crearon el área.
<b>Sistemas</b>	No se le mencionó este tópico.

#### **4.5 Diagnóstico del problema comunicativo**

Es importante que se destaque el costo que ha generado el retraso y la baja productividad para la empresa, pues aunque Intélite normalmente pierde un cliente por mes, sólo en mayo perdió 26 de los 80 clientes con los que contaba. Esto ha generado altas pérdidas económicas, aunque el investigador no tuvo acceso al monto total.

Al haber pocas entradas de dinero a la empresa, ésta ha tenido que utilizar todo el dinero que entra a ella para pagar deudas pendientes o abonar una parte de los salarios atrasados a los trabajadores. Esto, a su vez, ha ocasionado desmotivación en los trabajadores, como mencionaron los entrevistados, además del costo psicológico que representa trabajar de noche.

Como puede notarse, en las entrevistas anteriores, existe mucha desmotivación entre los actores interrogados y, por lo tanto, ni los miembros de Prensa Internacional ni los externos se muestran tan preocupados por hacer bien su trabajo. Las personas que muestran una mejor actitud (E2 y E8) son virtuales, por lo que puede inferirse que es porque no pasan mucho tiempo en la empresa.

La desmotivación ha generado que se dé poca importancia a la comunicación entre las áreas. Sin embargo, es necesario que se haga algo al respecto para resolver la baja productividad y los retrasos.

Los actores no consideran que haya problemas dentro del área en cuanto a relaciones y reconocen que si bien hay grupos, éstos no afectan el desempeño de Prensa Internacional. Los problemas tampoco están en el liderazgo del área, pues la mayoría de los entrevistados lo reconoce como bueno.

Hacia el interior del área, la comunicación formal parece ser eficiente en cuanto a correos electrónicos, aunque tanto el capturista como el analista virtual 10 se quejaron de que las juntas no están bien planeadas y se pierde el objetivo principal. La mayoría prefiere las llamadas telefónicas.

Sin embargo, el capturista se quejó de que los analistas virtuales siempre tienen pretexto para no entregar a tiempo sus notas, y que muchos no se reportan. Los de Control de Calidad por su parte piensan que es por flojera en ocasiones que se envíe el trabajo con retrasos.

Un dato importante de las entrevistas fue el hecho de que el analista virtual nuevo no supiera contestar muchas preguntas, lo que parecería irrelevante si no se tomara en cuenta que esto refleja la falta de información entregada a los recién egresados al área, y a la empresa.

Sin embargo, los flujos de información fallan sobre todo hacia fuera del área y es por ello, que se generan muchos de los retrasos y problemas con las notas de Prensa Internacional, pues los trabajadores de esta área desconocen el modo de accionar de los clasificadores y las normas que siguen. Muchos de los elementos del área se pronunciaron en favor de una reunión con Clasificación para llegar a un consenso sobre los criterios de redacción y ortografía.

Al mencionar el tópico de ventajas y desventajas, en las primeras se mencionaron casi las mismas (trabajar desde cualquier lugar, evitar gastos en tiempo y dinero para transportarse, etc.) mientras que entre las segundas, se señaló la falta de comunicación, la cual es importante para el desarrollo del proceso de trabajo, la falta de interacción del analista con otras personas, la comunicación entre analistas y coordinador, pero también de un área con otra, pues no pueden estar desconectadas, ya que forman parte del mismo proceso.

Uno de los principales conflictos que ha causado la escisión entre Control de Calidad y Clasificación es el hecho de que los primeros fueron los que crearon a la segunda, y como señaló el E4, después les quitaron el control del área y ya no los tomaban en cuenta, sin embargo, aún siguen resolviendo sus dudas cuando pueden. Sin embargo, como mencionó el coordinador de Prensa Internacional, él ha intentado reunirse con la nueva directora de los Clasificadores para hacer un manual de redacción y no ha recibido respuesta, además de que Control de Calidad no se preocupa tanto por esa cuestión de los seguimientos y se dedica mayoritariamente a dar capacitación y hacer pruebas para los candidatos a entrar a la empresa. El coordinador de Prensa Internacional dijo que esa área se dedica más a corregir que a prevenir y el trabajador de Control de Calidad reconoce que tiene mucho que no hacen seguimientos.

Los flujos de información con Clasificación son casi nulos, pues la mayoría de los entrevistados los concibe así, algunos por la actitud de las personas, pero sobre todo por la falta de reuniones y presentaciones de esa área, recientemente creada. Sin embargo, el de Control de Calidad señaló que es un problema de todas las áreas, no sólo de ésta.

Es importante destacar el hecho de que la programadora de Sistemas desconociera muchos de los aspectos del proceso de trabajo de Prensa Internacional y dijera que la relación es indirecta y sólo se da mediante la aplicación, pues ese sistema de captura es la principal herramienta para todos los medios operativos. Sistemas debería acercarse más a los demás trabajadores de Intélite, como sugiere el clasificador "darse a conocer". Además de que aunque los entrevistados no se quejaron de la atención de esa área, ni de internet o las computadoras, sí lo hicieron del sistema de captura, pues señalan que el programa sustituyó a uno que era muy bueno y al cual ya se le habían realizado algunos ajustes. Sistemas debe buscar la forma de que el

programa sea más fluido pues es la herramienta clave para la captura de las notas de los medios de todas las áreas.

Es de notarse el que ninguno de los entrevistados calificara como buenos los flujos de información entre todas las áreas inmiscuidas en el proceso de trabajo, cuando es importante que todos estén comunicados, ya que cada área es un eslabón de una cadena que no puede romperse.

Como se mencionó anteriormente, el ambiente que se tiene actualmente en la empresa no beneficia mucho la situación, pues muchos están preocupados, desconcertados o en espera de otra oportunidad fuera de la empresa, ya que no ven un futuro dentro de ella, generándose así un costo psicológico, debido al cansancio, la desmotivación y el desgaste mayor. Sin embargo, es bajo esta situación que, según los entrevistados, ha mejorado la relación con los directivos de Intélete.

Por otro lado, los directivos deben analizar qué tan beneficioso es el hecho de que se pague a algunos analistas de Prensa Internacional por productividad, pues la mayoría coincide en que va en detrimento de la calidad.

Es importante que se logre solucionar el problema de los retrasos y productividad, pues como se ha mencionado generan costos importantes para la empresa, como es la pérdida de clientes, de los que depende el futuro de la empresa.

Deben tomarse en cuenta esas diferencias y similitudes entre los actores involucrados en el proceso de trabajo, anteriormente entrevistados, para poder buscar una negociación que favorezca a ambas partes.

Las soluciones deben darse no sólo en el área, sino dentro de la organización, pues es en ella donde se originan muchos de los vicios que dan lugar a estos problemas.

Es imprescindible que se exista una buena comunicación entre los miembros de Prensa Internacional, pues debido a que la mayoría son trabajadores virtuales, su proceso de trabajo requiere de una mayor coordinación de todos los elementos para cumplir con los objetivos establecidos en el área.

Sin embargo, debido a la virtualidad del área, se generan pocos o nulos conflictos hacia el interior de ésta, aunque en ocasiones, se originan muchos malentendidos entre algunos de los elementos, que no son solucionados en su momento. Esto se debe a que los problemas o inconformidades no se arreglan entre las personas involucradas, sino que el coordinador participa como intermediario.

Es aquí en donde el coordinador debe solucionar estos conflictos y evitar que alguna de estas partes no esté enterada de los problemas que existen en Prensa Internacional, pues es importante que se logre un buen funcionamiento y un gran acercamiento, ya que es más difícil coordinar un área que está dispersa físicamente.

Es necesario además que el coordinador informe a todos los miembros del área sobre lo acontecido en el día y no sólo cuando ocurra algo, pero esto no debe ser de manera informal, sino con una mejor estructura. Es imprescindible que cambie también el formato de las juntas, pues éstas se desvían con frecuencia del punto inicial.

Otro punto importante es el hecho de la llegada de un nuevo elemento a Prensa Internacional, pues al menos en las últimas ocasiones, no se ha

realizado una presentación ante los demás miembros del grupo. Debe haber entonces un curso de inducción, si no de la organización, de parte del coordinador, para lograr que el trabajador se sienta parte del área para la que trabaja.

El hecho de que el área sea virtual puede generar ventajas en cuanto a comunicación, pues como mencionaron algunos entrevistados, no existen problemas entre éstos. Sin embargo, la lejanía física con los trabajadores genera que haya mayor incertidumbre de los virtuales, que muchas veces no puede terminarse con la información que brinda el coordinador. Es necesario entonces que exista una buena comunicación entre coordinador y demás trabajadores.

Es necesario además que el coordinador tenga un mayor acercamiento, si no con los trabajadores virtuales con los que laboran en la empresa, para conocer sus inquietudes y necesidades, detectar cambios en el estado de ánimo o cansancio, lo que favorece un mejor ambiente laboral.

Como ya se ha señalado anteriormente, debido a que la empresa creció muy rápido, las áreas quedaron aisladas y no tienen mucho contacto, a pesar de que están involucradas en un mismo proceso de trabajo como es el caso de Prensa Internacional, Clasificación, Calidad y Sistemas.

Se mencionó antes que uno de los problemas es la falta de consenso entre Control de Calidad y Clasificación sobre las normas de redacción, pues si lo hubiera, podría evitarse que haya problemas de calidad en todas las áreas de Medios, y dejar fuera aquellas observaciones que se limitan a dobles teclazos y uso de negritas, que es función también de los propios clasificadores.

Antes de esto, es necesario que todas las áreas tomen conciencia de la situación, pues como pudo notarse en las entrevistas presentadas previamente, sólo el coordinador y el capturista, los más involucrados dentro de Prensa

Internacional con el proceso de trabajo, lo han hecho. Será importante entonces que todos los miembros de esas áreas se reúnan para llegar a un consenso sobre las normas en el proceso de trabajo y no dejar fuera a uno de los involucrados.

Un punto importante es la comunicación con los directivos, pues como Prensa Internacional en su mayoría es un área virtual, tiene mayor incertidumbre y no puede pensarse que el estar lejos de las instalaciones de la empresa los mantiene al margen de los rumores, pues muchas veces éstos se transmiten mediante el correo electrónico o el messenger. Es importante que los directivos realicen juntas con todos los empleados de la empresa para enterarlos de los logros o fracasos de Intélite, de sus planes a largo plazo o, incluso, cómo piensan combatir las contingencias.

Aunque el problema del retraso y baja productividad de notas tiene que ver con causas infraestructurales, en éstas se tiene poca incidencia, ya que debido a que hay muchos trabajadores virtuales, las fallas de luz, equipo y conexiones se dan principalmente en sus casas.

Sin embargo en las que sí se puede influir es en las estructurales, pues muchas tienen que ver con los flujos de información entre las diversas áreas involucradas en el proceso de trabajo o con la existencia de sólo un capturista.

La empresa debe dar importancia a la comunicación porque es una de sus herramientas importantes para lograr sus objetivos. De una adecuada comunicación se deriva el éxito, mientras que de las fallas comunicativas se pueden generar costos como pérdidas de clientes, que son esenciales para Intélite, debido a que con muchos establece convenios o intercambio de servicios.

Los directivos tendrán que hacer que la información fluya hacia las demás áreas para evitar que se den confusiones, o que incluso los trabajadores estén expuestos a los rumores de un posible cierre de la empresa, que rebasan sus fronteras y llegan hasta los clientes.

En las entrevistas pudo notarse que hay noción de que los flujos de información no son buenos, y muchos dicen que hace falta reunirse para llegar a un consenso. Es importante que se destaque ese punto, pues en el proceso de trabajo están implicadas muchas de las áreas y deben estar relacionadas para que se logren los objetivos. Sistemas no puede verse como un área aislada a Prensa Internacional, pues de su sistema de captura depende una gran parte de las labores diarias.

Debe quitarse además la premisa de que la comunicación se da entre coordinadores del área, sino que debe extenderse hacia los demás colaboradores. Es importante que los trabajadores estén informados de los cambios en el proceso de trabajo, pero también lo es que participen en ese consenso que buscan, independientemente de que se trate de un área virtual, pues éstos también participan en el proceso de trabajo.

En el siguiente capítulo se conocerá la cultura organizacional de Intélite y Prensa Internacional con el fin de poder ofrecer una estrategia mejor encaminada a los actores que la conforman y dirigida a reducir los tiempos de retraso y a terminar con la baja productividad.

## **Capítulo 5**

# **Cultura organizacional de Intélite**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## 5.1 Cultura organizacional

En este capítulo se revisará la cultura organizacional, que "está constituida por todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y el funcionamiento de una organización".<sup>117</sup> Los factores humanos llevan consigo una carga de intereses, aspiraciones o ideales, emociones, expresiones, costumbres, tradiciones, modos de vida y valores que influyen sobre la efectividad de una organización.

Según Ruiz Olabuenaga<sup>118</sup>, la cultura organizacional tiene las siguientes características:

- Implica la *relación de la sociedad con la naturaleza* y las relaciones sociales que los hombres establecen entre sí, tanto dentro como fuera de la organización.
- Construye un *constructo o conjunto sistémico*, estructurado de creencias jerarquizadas que se proponen como criterios de valoración y de comportamiento.
- Cada cultura posee un *sistema propio de jerarquización y diversos niveles de definición* que van desde artefactos visibles hasta los postulados filosóficos difíciles de desentrañar.
- Ninguna organización puede subsistir sin un sistema cultural pero *ninguna cultura llega a monopolizar* por completo la organización.
- El sistema cultural tiende a ser *coherente internamente*, lo que no impide que existan discrepancias e incompatibilidades entre sus diferentes niveles, dimensiones y contenidos.
- La cultura organizacional es *resultado de un proceso abierto* que, por lo tanto, nunca contiene un resultado definitivo, sino cambiante.

---

<sup>117</sup> Pérez Dávila, Jaime. *Recursos culturales de la organización*. Documento sin publicar. México, 1998. pág. 15.

<sup>118</sup> Ruiz Olabuenaga, Ignacio. *Sociología de las organizaciones*. Ed. Deusto. Bilbao, 1999.

Ambas definiciones toman en cuenta el punto importante de la cultura organizacional que es el factor humano y todo lo que lleva con él (creencias, valores, costumbres, etc.). Aunque, como señala Ruiz Olabuenaga, ninguna cultura puede monopolizar a la organización pero sí refleja su naturaleza, pues aun así existen subculturas. Antes de abordar el tema, es necesario que se mencionen algunos puntos importantes de lo que ha sido el estudio de la cultura desde sus orígenes hasta la fecha.

### **5.1.1 Debate sobre la problemática de la cultura organizacional**

Uno de los principios más importantes en la historia ha sido el de la racionalidad, reflejada en las organizaciones por un estricto control y orden, y como un opuesto al caos. Tal fue la corriente de Frederick Taylor y H. Fayol, quienes tenían una visión mecanicista de las organizaciones, en donde todo debía estar organizado estrictamente por tiempos y movimientos. Sin embargo, esta concepción ve a la organización como una máquina y deja de lado el factor humano, sin el cual ésta no podría funcionar.

Durante un tiempo, los estudios que se hacían sobre las organizaciones se basaban en la eficacia de las empresas estadounidenses que eran productivas, pero cuando Japón tomó fuerza, se rompió con ese principio de la racionalidad, pues se hizo a un lado la idea de que las organizaciones tuvieran que estar tan rígidas y surgió la tesis de que la dirección en las organizaciones dependía de la correcta aplicación y manejo de los recursos culturales. A partir de esto, muchos teóricos y directores de empresas despertaron su interés por la relación entre cultura y organización.

A pesar de eso, muchas de las organizaciones siguen esa lógica, pretendiendo imponerse y contar con personal obediente y leal a la empresa que cumpla con lo que ésta le exige, pero esto ya es obsoleto, pues si el sujeto no

está de acuerdo con lo que la organización propone surge un choque o confrontación.

Fue de 1924 a 1932 cuando en los talleres Hawthorne de la Western Company se desarrollaron estudios relacionados a la psicología y la investigación de los pequeños grupos en los que se descubrió que lo que se calificaba como holgazanería era la respuesta del trabajador a un sistema de relaciones impersonales, impuestas y contrarias a un buen rendimiento. Es a partir de esto cuando se comienzan a realizar estudios relacionados a la naturaleza y las necesidades humanas.

El problema de la cultura organizacional radica en que las organizaciones quieren imponer una cultura sin tomar en cuenta a su personal. Esto no quiere decir que deba generarse un consenso para establecerla, pero el individuo sí debe estar de acuerdo con esa cultura para apropiarse de ella.

#### **5.1.1.1 Campo de acción de la cultura organizacional**

El estudio de la cultura puede buscar dos objetivos importantes. El primero es conocer mejor la cultura para reconocer los contextos culturales, es decir, es un planteamiento teórico para el conocimiento de la cultura como tal. Interesa entonces saber cuál es su naturaleza, su funcionalidad y su significado social.

El segundo enfoque toma en cuenta a la cultura como una herramienta para conocer mejor a la organización. Es un planteamiento instrumental con el que se pretende conocer si existe una cultura específica en alguna parte o en toda la organización. Aquí se pretende conocer mejor a la organización y detectar lo que es único y específico en cada contexto.

Dentro de este segundo enfoque puede ser utilizada como herramienta funcionalista para buscar la construcción de una organización excelente

utilizando los postulados del funcionalismo, la economicidad, la subsidiariedad, unicidad y liderazgo o como herramienta crítica para aplicarla a la estrategia de desalienación social, con base en los postulados de intereses hostiles, manipulación, la construcción ideológica, la ideología dominante y el conflicto de poder.

### **5.1.1.2 Orígenes de su estudio en las organizaciones**

Como se mencionó anteriormente, el estudio de la cultura organizacional surgió cuando Estados Unidos tuvo una crisis en los años setenta y Japón tomó fuerza dejando de lado el liderazgo de la Unión Americana.

A raíz de ese acontecimiento se multiplicaron las investigaciones que atribuían el triunfo de Japón a la relación de la cultura y la organización con el éxito empresarial japonés. Con esto la nacionalidad se impone al principio de racionalidad y esta supuesta racionalidad absoluta se convierte en el modo de pensar particular y específico de la sociedad occidental.

A partir de ahí, muchas escuelas de sociología y antropología le dieron mayor importancia al estudio de la cultura<sup>119</sup> y su relación con la organización como las escuelas sincrónicas (como el enfoque funcionalista de Malinowski y el enfoque funcional-estructuralista de Radcliffe-Brown) y las diacrónicas (el enfoque histórico-funcionalista de Boas, Benedict, Klukhohn, Kroeber) y el ecológico-adaptacionista de White, Service, Rappaport, Vayda y Harris).

Otras escuelas ven a la cultura como un producto espiritual que sostiene la vida social como el estructuralismo de Levi-Strauss, la cognoscitiva de Goodenough y la equivalencia mutua de Wallece u otras que la consideran un conjunto de signos y símbolos colectivos como la simbólico-semiótica de Geertz o Schneider.

---

<sup>119</sup> Pérez, op. cit. pág. 53-63.

La escuela de Malinowski ve a la cultura como una herramienta que le permite al hombre enfrentar mejor los problemas que se presentan en la búsqueda de la satisfacción personal. En la de Radcliffe Brown, la finalidad de la cultura es el mantenimiento de la estabilidad y la adaptación a su ambiente físico.

En la escuela ecológico-adaptacionista, la cultura permite adaptar a las comunidades humanas a sus medios ecológicos, mientras que la histórico-difusionista se interesa por las migraciones de rasgos culturales de un sistema a otro, así como los cambios que se producen en un sistema que sigue procesos de aculturación y asimilación.

La escuela cognoscitiva o etnográfica concibe a la cultura como un sistema de conocimiento de estándares aprendidos para juzgar, percibir, creer, evaluar y actuar que permite organizar los fenómenos. La antropología cultural postula la existencia de códigos comunes que hacen posible la participación, comunicación e interacción. La de equivalencia mutua ve a la cultura como un conjunto de procesos cognitivos estandarizados que crean un marco general para la predicción del comportamiento entre los individuos.

Por otro lado, la escuela simbólico-semiótica reconoce a la cultura como un sistema de significados y símbolos colectivos que permiten dar sentido a las experiencias subjetivas y a las acciones individuales, así como para racionalizar su compromiso con la organización.

En la presente investigación, la cultura será tomada en cuenta desde la visión simbólico-semiótica, pues se pretende localizar significados y símbolos en las organizaciones que reflejen las experiencias de los sujetos.

### **5.1.1.3 Sentido e importancia de la cultura en las organizaciones**

La importancia de considerar a la cultura organizacional radica en que al identificarla pueden lograrse mejor los objetivos. La eficacia de la organización depende en gran medida de los seres humanos que trabajan en ella, que son los que dan lugar a la cultura organizacional.

Las organizaciones no deben pretender la imposición de una cultura desde arriba, pues en la actualidad los trabajadores, no laboran en lugares que vayan en contra de sus creencias y valores. Es necesario que se tome en cuenta el bagaje cultural de los individuos, reflejado en la cultura de las organizaciones, para que se elaboren estrategias encaminadas a la integración de los factores humanos con los ideales de la organización.

La comunicación es una herramienta importante en este proceso pues con el buen manejo de ésta puede mejorarse la cultura organizacional y con ello se pueden lograr los objetivos de la organización sin que se desperdicie energía.

El sentido de la cultura en las organizaciones tiene como objetivo crear organizaciones más habitables, en donde puedan convivir personas con posiciones diversas mediante un consenso logrado gracias a la comunicación.

A continuación se muestran algunos de los elementos que forman parte de la cultura organizacional y se identificarán éstos dentro del área de Prensa Internacional de la empresa Intélite.

### **5.1.2 Ámbitos, elementos y beneficios de la comunicación organizacional**

Para poder implementar una estrategia que ayude a solucionar los problemas antes mencionados es necesario que se haga a un lado la concepción de la organización como una máquina y se destaque la importancia de los factores

humanos, que son los recursos esenciales de las organizaciones, mediante la comprensión de los factores culturales.

El conocimiento de la cultura será un recurso importante para el buen funcionamiento de las organizaciones, en este caso, del área de Prensa Internacional de la empresa Intélete.

A continuación se presenta un diagrama en donde se muestran los factores culturales que influyen en la optimización de las actividades organizacionales.



Figura 32. Factores culturales de las organizaciones

Ahora se mencionarán cómo influyen cada uno de estos elementos en la cultura organizacional de Prensa Internacional para que pueda comprenderse la misma y determinarse una estrategia efectiva para la organización.

### 5.1.2.1 Misión/Propósito

La misión o propósito de una organización se define como el "identificar exactamente a dónde vamos, conocer y compartir el para qué último de la organización".<sup>120</sup>

La falta de existencia de un propósito definido en una organización puede generar que se pierda el sentido del trabajo y se disminuyan tanto la calidad de vida como la motivación y la efectividad de las organizaciones, pues los propósitos dan sentido a muchas razones no económicas de la importancia del trabajo de la organización y ofrecen dirección para definir el curso tanto de ésta como de los elementos que la componen.

Los propósitos conducen hacia el logro de los objetivos, es decir, guían a los elementos de una organización hacia la concreción del trabajo, evitando trabajos innecesarios y aumentando la sinergia, entendida como la energía organizacional.

En Prensa Internacional no existe un propósito definido, pues aunque el proceso de trabajo está estructurado, se desconocen aspectos importantes para que se comprenda la misión o propósito del área.

Dicho de otro modo, los analistas saben cuál es el trabajo que deben desempeñar, pero no conocen a ciencia cierta qué tipo de información es la que necesita entregar Intélite a sus clientes, saben que deben trabajar medios internacionales, pero no sobre qué temática se debe hacer énfasis o cuáles son los clientes o temas, a los que se debe dar mayor importancia debido a que el trabajo que se realiza en Intélite es de monitoreo.

---

<sup>120</sup> Ibid. pág. 24.

Esto ha generado que los analistas virtuales envíen información de poca relevancia para el área y para la empresa, y ha provocado que se pierda en ocasiones el rumbo del área.

Estos problemas parten del hecho de que no se ha relacionado la misión de la empresa con los trabajadores. La misión de Intélite es "Transformar la información en conocimiento", lo que señala la actividad de los analistas de la empresa que es trabajar con información, pero no refiere sobre el tipo de información requerida ni el fin que tiene esa información.

La misión o propósito debe resaltar la importancia y trascendencia del trabajo diario, despertar el gusto por la actividad cotidiana y contagiar la razón de ser de la organización, para lo que debe contemplar a todos los elementos involucrados con ésta y vincular el esfuerzo individual y de las funciones de las diferentes áreas con la razón de ser de la organización para evitar que la energía se desvíe y se desperdicie.

La misión debe construirse determinando el perfil de la organización mediante la visión, estrategias, tácticas y la actividad a la que se dedica y conduciendo hacia el logro de objetivos, es decir, el destino de la actividad organizacional, implicando la acción específica, los parámetros de evaluación, el plazo de cumplimiento y el responsable de su realización.

#### **5.1.2.2 Comportamiento, actitud y valores**

Los valores "son conceptos que guían el comportamiento de los sujetos; por eso es de fundamental importancia intervenir sobre estos principios básicos o reconocerlos, a fin de moldear la actitud y mejorar la disposición o voluntad de las personas, que se refleja en un comportamiento en función de los objetivos de una organización".<sup>121</sup>

---

<sup>121</sup> Ibid. pág. 20.

Como comportamiento efectivo se entiende "la orientación de los conocimientos, habilidades, recursos y empeño en función de las necesidades y expectativas de la organización".<sup>122</sup>

Deben vincularse los valores organizacionales con la actitud y la voluntad de los sujetos para que pueda lograrse el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones.

En Intélate, salvo por la misión, no existe una filosofía estructurada, por lo que no se tienen valores establecidos como primordiales para el funcionamiento de la organización.

Por otro lado, Prensa Internacional es un área virtual, por lo que es difícil poder integrar los valores organizacionales con los grupales y personales desde el hecho de que es difícil poder identificarlos.

Intélate debe dar a conocer los valores organizacionales, pues no los tiene definidos y eso evita que los trabajadores se identifiquen con la organización y puedan comprometerse con ella.

### **5.1.2.3 Conocimiento**

El conocimiento es el "conjunto de habilidades, saberes, experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una empresa".<sup>123</sup>

Existen distintos mecanismos de conocimiento en la organización como la valoración del conocimiento como una función de la organización, el desarrollo mediante el establecimiento de programas de desarrollo para el conocimiento, el reconocimiento del saber de las personas y el impulso para la preparación de la

---

<sup>122</sup> Ibid, pág. 21.

<sup>123</sup> Ibid. pág. 33.

gente, el reconocimiento de las lagunas de conocimiento para poder solucionarlas y el generar las condiciones para enriquecerse de las propuestas de los trabajadores en la organización.

Esto tiene como beneficios el reforzar la confianza en la intuición, experiencia y conocimiento del personal, el rescatar y estimular la cultura como instrumento de innovaciones, el promover la iniciativa y la creatividad, el reflexionar y hacer una crítica del proceso de trabajo para poder mejorarlo, el reconocerse como generadores de conocimiento y generadores de soluciones, y el humanizar y efectivizar a la organización.

En Intélite se promueve el conocimiento como el producto a entregar al cliente, sin embargo, en su interior no se generan condiciones para mejorar el conocimiento, pues aunque algunos trabajadores han pedido cursos de redacción o de idiomas, éstos no se han impartido. Asimismo, no han tomado en cuenta muchas de las propuestas o críticas de los analistas en cuanto al proceso de trabajo para poder mejorarlo y agilizarlo.

En Prensa Internacional, se han intentado promover nuevos proyectos para ofrecer a los clientes, incluso de parte del coordinador hacia los directivos, pero éstos no han sido llevados a cabo. Además, como mencionaron algunos de los entrevistados, no se reconoce el conocimiento ni la experiencia del personal y por otro lado, no se da capacitación a los trabajadores anexa a la que se le da cuando ingresa a la empresa.

Es necesario que para el desarrollo del conocimiento se genere la capacitación, se creen centros de información y conocimiento destinados al acopio de conocimiento, se realicen ceremonias y rituales de premiación del conocimiento, se promueva el trabajo en equipo para el desarrollo de proyectos, y se evalúen las aportaciones del personal para aplicarlas dentro de la organización.

#### **5.1.2.4 Claridad organizacional**

La claridad organizacional es la "identificación y eliminación de las confusiones, dudas, ambigüedades, incertidumbres, etc., que obstaculizan el funcionamiento de la organización e impiden el desarrollo de su potencial"<sup>124</sup>, es decir, la claridad en cuanto a la información que posibilita el trabajo, las expectativas organizacionales e individuales, las formas y los criterios de evaluación, y las demandas, expectativas y efectos del entorno.

La claridad organizacional es un esfuerzo por facilitar el funcionamiento de la organización y permite la optimización en el aprovechamiento y desarrollo de los recursos humanos.

En cuanto a la información, que es necesaria para posibilitar el trabajo, está la relacionada a la integración de metas personales a las del equipo de trabajo, la comprensión del trabajo propio, la sensibilización de la necesidad de colaboración mutua, la descripción de puestos y la delimitación de responsabilidades, la información sobre el producto o servicio que se ofrece y sobre el proceso de trabajo, así como de los objetivos de la organización, la información sobre modos de participación, el conocimiento de resultados, los organigramas y los planes o proyectos a realizarse.

Respecto a la definición de expectativas se debe tomar en cuenta la revaloración del individuo como ser humano, la evaluación de potencial y planeación de desarrollo, el sistema de compensación (salario, prestaciones, etc.) y condiciones de trabajo, la evaluación de puestos y la determinación de expectativas viables como las posibilidades de desarrollo.

En los criterios de evaluación debe informarse sobre lo que valora y evalúa la empresa en sus empleados, los rubros que se van a evaluar, las

---

<sup>124</sup> Ibid. pág. 38.

auditorías de procedimientos, listados o métodos de verificación y el uso de la información obtenida para establecer mecanismos de retroacción.

Y en cuanto al entorno, es necesario que se conozca el futuro y situación de la organización, su imagen externa, las opiniones y demandas de los clientes y las opiniones y demandas de los proveedores.

En todo lo que tiene que ver con la claridad organizacional radican los problemas de Intélite, pues es poca la información que da a conocer a los analistas, sólo la referente al proceso de trabajo, pero éstos desconocen casi todo lo demás, como los objetivos de la organización, su filosofía, la situación actual, etc.

En la empresa existen organigramas de cada área, pero no son actualizados constantemente, los más recientes datan de hace dos años. La información de los cambios en esos organigramas tampoco llega a los analistas por un medio oficial en muchas ocasiones. Los analistas no tienen cercanía con los directivos en gran parte porque ninguna de las partes la ha buscado y por lo tanto, no se conocen las características del factor humano ni se promueven ascensos.

En Prensa Internacional, a pesar de que existe un organigrama y una delimitación de puestos, es muy común que se dé la duplicidad de funciones, y por otro lado, no se conocen los clientes del área ni de la empresa, a pesar de que han sido solicitados a los directivos, pues éstos han dicho en ocasiones que es confidencial, según expresó el coordinador.

En el área, uno de los problemas ha sido la calidad que se busca en las notas, pues son dos áreas las que se encargan de revisarla, pero ninguna de ellas ha establecido criterios para evaluarla, que sean enviados posteriormente al coordinador de Prensa Internacional, para que éste los dé a conocer a los

analistas. Esto ha generado que muchas de las notas se regresen por no cumplir con lo esperado por ambas áreas.

Como se mencionó anteriormente, no debe darse a conocer a los trabajadores toda la información sobre la empresa, pues ésta es una herramienta para aquéllos que detentan el poder, pero es importante que se dé a conocer a éstos aquella información que les permita realizar su trabajo de la mejor manera, como en el caso de Prensa Internacional, los criterios de evaluación y la lista de clientes a los que se debe prestar más atención en cuanto a sus apariciones en los medios.

#### **5.1.2.5 Comunicación**

La comunicación es un "instrumento que orienta una actuación o un comportamiento organizacional altamente efectivo".<sup>125</sup> La comunicación cumple con tareas de conducción-dirección (canalización de las acciones hacia el logro de objetivos), enculturización (cohesión e integración), adaptación (supervivencia de la organización) y coordinación-articulación (organización de acciones en función de los objetivos).

En las tareas de **conducción** (comunicación vertical) se encuentran las mismas tareas presentadas en lo referente a la claridad organizacional; en las de **enculturización** (comunicación vertical) se encuentran la comunicación de la misión o propósito y la documentación y difusión de la forma de ver a la empresa y su entorno de manera creíble para eliminar la angustia y el desaliento e inyectando potenciación de energía.

En las tareas de **adaptación** (comunicación ascendente y comunicación externa) se toman en cuenta los sistemas de retroacción y de respuesta-reacción tanto internamente para generar acciones correctivas e incorporar

---

<sup>125</sup> Ibid. pág. 45.

innovaciones, como externamente con clientes, proveedores, la competencia y la sociedad. Con las respuestas se deben realizar movimientos oportunos para la supervivencia de la organización.

Respecto a las tareas de **coordinación** (comunicación horizontal y transversal) se busca asegurar que cada miembro de la organización cuente con el conocimiento y la autoridad para cumplir con su función, además de la libertad y el criterio que requiere para hacerlo, mediante diversos procesos de comunicación y mecanismos de difusión de información.

En Intélite, la comunicación es ineficiente pues no cumple con muchas de estas tareas, como se mencionó antes, no lo hace con las de conducción, pues no comunica la filosofía, la situación, o el rumbo de la empresa a los trabajadores de la misma; tampoco cumple con la enculturización, pues no se comunica el objetivo o propósito de la empresa.

En lo referente a la adaptación lo hace a medias, pues aunque sí toma en cuenta la retroacción que pudiera tener de los clientes y proveedores en cuanto a cambios que requieren en sus acuerdos, no lo hacen con la que llega de los empleados, ya que las propuestas que se hacen no dejan de ser proyectos.

Las tareas de coordinación sí se cumplen pues los analistas saben cuáles son las labores que deben realizar y quedan claras las funciones que tienen que desempeñar. Sin embargo, las condiciones del área han generado que muchas veces algunos elementos tengan que cumplir con las tareas de los otros, aun cuando no está especificado así.

La comunicación siempre ha sido un obstáculo en Intélite, pues aunque muchas de las áreas están involucradas en el proceso de trabajo, no existen canales que permitan la comunicación, ni formal ni informalmente, y muchos de los problemas, según los trabajadores de la empresa, se generan a partir de esa

falta de comunicación entre las áreas, además de que no se pone atención ni se destaca la importancia de la retroacción.

### **5.1.2.6 Liderazgo**

“El liderazgo en un contexto y en un proceso participativo, despoja a los directivos de su armadura de poder y los obliga a convencer y no a vencer. Exige la responsabilidad de ser congruentes en sus actos y en su pensamiento, lo que obliga a seguir una conducta ejemplar que priva de los privilegios comunes de los altos niveles”.<sup>126</sup>

Dicho de otro modo, los líderes no son los que tienen el poder, sino aquéllos que son confiables en sus acciones, pues como ya se ha señalado anteriormente, en la actualidad las personas no trabajan en organizaciones que los tratan como esclavos, sino que buscan aquella en la que se preocupan de ellas como seres humanos y no como una pieza de una máquina.

Como se ha señalado anteriormente, el liderazgo puede ser autoritario o democrático. El primero ejerce el poder, usa la fuerza e imposición y disfruta de cierto tipo de privilegios. El segundo busca el consenso, la negociación, la argumentación y el convencimiento, además de la privación de muchos privilegios. El primero conlleva a la exclusión, resentimiento y resistencia y desemboca en la fragmentación e ineficiencia de la empresa; mientras que el segundo genera inclusión, adaptación y motivación que causa una mayor integración y eficiencia de la empresa.

El líder se encarga de interpretar y reforzar la identidad y la colectividad de la organización, además de que tiene autoridad en las diferentes situaciones que se presentan en el trabajo. Su objetivo debe ser influir, convencer, mejorar y negociar y debe cumplir con tareas: operacionales, para asegurar la eficacia

---

<sup>126</sup> Ibid. pág. 36.

mediante la cohesión; representacionales, pues difunden el punto de vista de la organización; y de explicación sobre su dinámica, óptica, etc.

Los instrumentos de un liderazgo de tipo cultural son la habilidad de comunicación oral y el convertirse en un ejemplo para la organización constituyendo una gerencia simbólica.

Daniel R. Denison menciona en su libro *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional* establece dos tipos de liderazgo: el de supervisión y el simbólico, el primero tiene mayor similitud con el autoritario y el segundo con el democrático. Sobre el liderazgo se sabe que "los rasgos ideales del líder son altamente funcionales, promueven el desarrollo eficientemente de una organización y su ausencia, lo limita".<sup>127</sup>

El liderazgo en Prensa internacional es de supervisión por la razón de que el área es virtual y él debe encargarse más de revisar y organizar, que de estar buscando un consenso en la organización para la toma de decisiones, que suele ser muy apresurada. Por ejemplo, cuando un analista no va a trabajar, se comunica con otro y le encomienda la tarea del anterior, pero no puede preguntarle si lo va a hacer o no, sino que simplemente le dice qué es lo que le toca hacer.

Todos los aspectos que se han mencionado muestran de cierta forma cómo es la cultura de Intélite y de Prensa Internacional, que por sus características, se desempeña de distinta manera que el resto de la organización, aunque conservando muchos de los rasgos de ésta.

---

<sup>127</sup> Ibid. pág. 38.

Horacio Andrade<sup>128</sup> clasifica a las organizaciones en fuerte-funcional, fuerte-disfuncional, débil-funcional o débil-disfuncional, según la fuerza de su filosofía y valores y la efectividad de la misma. Intélite, dentro de esta división, es una organización débil-disfuncional, definida como aquella en la que "existen pocos significados compartidos, lo que provoca una gran heterogeneidad tanto en la percepción de la realidad como en el comportamiento de las personas que la integran. Ante una crisis, la gente se siente desorientada, y por lo tanto va a responder reactivamente, al no tener experiencias previas de las que hubiera podido aprender".<sup>129</sup>

Desde septiembre, cuando comenzó la investigación, se puso de manifiesto la debilidad de la cultura organizacional, pues hay pocos significados compartidos entre los trabajadores, y la falta de funcionalidad, lo que ha generado desorientación en los empleados de Intélite.

## **5.2 Intélite desde diferentes visiones**

La comunicación y la cultura en las organizaciones son instrumentos que permiten unir a los actores organizacionales. La cultura es una herramienta que permite dar rumbo a la organización evitando costos energéticos y forjando las mismas representaciones; mientras que la comunicación permite el logro de acuerdos y el fortalecimiento del rumbo de la empresa. La cohesión entre ambas se consigue sólo mediante el respeto de las diferentes representaciones que tienen los actores organizacionales involucrados en el proceso de trabajo.

Las diferencias y similitudes se dan en diversos aspectos como filosofía, objetivos, liderazgo, proceso de trabajo, motivación, recursos materiales y

---

<sup>128</sup> Andrade, Horacio, *La comunicación positiva y el entorno organizacional*. Revista Razón y palabra. Número 4, año 1. Septiembre-noviembre. pág. 3.

<sup>129</sup> *Ibidem*.

tecnológicos, contexto y personal con el fin de reconocer las diferentes imágenes (oficial, individual, externa, del líder y del personal).

Posteriormente, se presentan los problemas reconocidos desde la visión de cada uno de los actores para determinar la problemática compartida total o parcialmente y la no compartida, con el objeto de dar prioridad a aquella en la que los actores coincidan que es un problema.

Más adelante se describen los proyectos de empresa oficial, individual, externa, del líder y del personal para determinar cuál es la visión que tiene cada uno respecto de la organización.

Finalmente se define la metáfora que permitirá la comprensión que la organización, señalando el funcionamiento y participación que tienen los actores que laboran en ella.

Con la información recabada es con la que más adelante se propondrá una estrategia para solucionar el problema de retrasos y baja productividad en Intélate mediante planes, programas y acciones comunicativas.

### **5.2.1 Similitudes y diferencias organizacionales**

No todos los seres humanos piensan de la misma forma, pues cada una de las visiones que tienen, se relacionan con otra serie de factores como edad, sexo, incluso su posición en las organizaciones. Por ello, es importante que se presenten las distintas imágenes que tienen los actores involucrados con Intélate, ya sea la *oficial* (lo que la organización dice que es); la *individual* (del investigador); la del *líder*, en este caso de Prensa Internacional; la *externa* (de clientes, socios o competidores) y la imagen del *personal*.

Este trabajo se realizó mediante el análisis, inferencia, deducción, inducción, sistematización y reflexión de las similitudes y diferencias organizacionales, tomando en cuenta la información recabada en el transcurso de la investigación.

Los rubros que se revisaron fueron filosofía de la organización (misión, visión y valores), objetivos, liderazgo, proceso de trabajo, motivación, recursos materiales y tecnológicos, características del personal y presencia externa de la organización (contexto).

### **5.2.1.1 Filosofía y objetivos**

En Intélate no existe una **filosofía** ni **objetivos** establecidos como tal, sólo está la misión de la empresa que es "Transformar la información en conocimiento" y se encuentra en los cuadros institucionales.

Los directivos reconocen la falta de definición de esa filosofía y objetivos, al igual que lo hacen los empleados, quienes han señalado que desconocen lo que quiere la organización, es decir, el objetivo. Esta situación se ha dado por el rápido crecimiento de la empresa y por las continuas transformaciones a las que ha tenido que enfrentarse.

El personal ha manifestado que desconoce la filosofía y objetivos de la empresa, al igual que los directivos, quienes han señalado que han existido proyectos para definir políticas de la empresa, pero nunca se han concretizado.

Todos los elementos involucrados en la organización han coincidido en que esta falta de definición de filosofía y valores es una de las principales debilidades de Intélate.

### 5.2.1.2 Liderazgo

En cuanto al **liderazgo**, la imagen oficial es que los directivos son los encargados de negociar con clientes y proveedores, buscar inversionistas y responder por toda la empresa en las situaciones difíciles. Sin embargo, el personal piensa que hay falta de liderazgo en la empresa, pues los clientes no cumplen con lo pactado en los convenios. Por otro lado, algunos coordinadores se quejan de que como líderes del área no pueden tomar decisiones importantes.

El personal no se siente identificado con los líderes, pues casi no los ven o se acercan a ellos. Son pocas las veces en las que el dueño de la empresa baja de su oficina en el último piso del edificio para ver cómo funciona todo en el área de Medios Operativos, por lo que su relación con los trabajadores es casi nula. Cualquier contacto que se establezca con los altos mandos es mediante la parte administrativa de la empresa, que se encarga de dar avisos importantes a los trabajadores.

Los líderes ya no tienen credibilidad ante los ojos del personal, según se ha podido observar en las últimas juntas. Esta carencia de liderazgo es otra de las deficiencias de la empresa, no sólo interna sino externamente, pues extrapola una imagen débil de Intélite, que resta confiabilidad a Intélite ante los ojos de los clientes.

Sin embargo, el liderazgo de Prensa Internacional no fue considerando un problema por parte del personal que fue entrevistado, ya que la mayoría mencionó que éste ha logrado que el área pueda funcionar.

### 5.2.1.3 Proceso de trabajo

En lo referente al **proceso de trabajo**, la imagen oficial es que se cuenta con una plataforma tecnológica superior y con manuales detallados de las reglas de ortografía y redacción que deben tomarse en cuenta.

A pesar de esto, líderes de distintas áreas y el personal, en general, han reconocido fallas en el proceso de trabajo que no han podido ser solucionadas por la falta de reuniones que permitan llegar a un consenso.

Desde la visión del investigador, esas carencias en las reglas del proceso de trabajo son las que generan retrasos, pues no se han unificado criterios, o se realizan cambios en los reglamentos sin que se informe a todo el personal de ello y el trabajo es rebotado de un área a otra para que lo revisen o lo corrijan.

### 5.2.1.4 Motivación

La **motivación** es un aspecto importante para los trabajadores que no ha sido tomado en cuenta por los directivos en lo formal o en lo real. El personal está desmotivado económicamente (no sólo porque los salarios son bajos sino porque no se cubre el pago total de los honorarios en la fecha correspondiente) y profesionalmente, pues no se reconocen los logros de los trabajadores ni se promueven ascensos. Como mencionó el analista virtual 12 en la entrevista, no se puede acceder a un puesto más alto que el de coordinador y esto implica más responsabilidades en lugar de un mayor salario.

El coordinador de Prensa Internacional, por su parte, señaló en la entrevista que no cuenta con los medios para motivar a sus trabajadores y lo único que puede hacer es autorizar los permisos para faltar a aquellos trabajadores que desempeñen bien su trabajo.

Todos los trabajadores entrevistados, incluso el líder, se quejaron de la falta de motivación en la empresa. Sin embargo, existe poca rotación del personal porque pocos empleados dejan Intélite a pesar de las quejas.

#### **5.2.1.5 Recursos materiales y tecnológicos**

Uno de los puntos importantes de Intélite, por el servicio que brinda son los **recursos materiales y tecnológicos** con los que cuenta. En este rubro, la imagen oficial es que se cuenta con una plataforma tecnológica superior a la de la competencia, en cuanto a computadoras, internet y sistema de captura, lo que permite ofrecer un servicio de calidad a los clientes. También los clientes y proveedores (imagen externa) consideran que Intélite tiene mejores recursos tecnológicos que la competencia.

Por otro lado, el personal operativo, que es el que trabaja con las máquinas y el sistema de captura, se queja constantemente de las fallas que se presentan con ambos y que ocasionan muchos de los retrasos en el proceso de trabajo. Mientras que el líder del área considera que a pesar de los problemas que se llegan a tener con el equipo, los recursos de la empresa son superiores a los de la competencia.

#### **5.2.1.6 Contexto**

El **contexto** en el que se encuentra actualmente Intélite es difícil, incluso porque los directivos reconocen los malos momentos por los que pasa la empresa. Los directivos tienen fe en que llegue algún inversionista o mínimo, los clientes cumplan con los pagos estipulados. La imagen oficial sobre el contexto de Intélite es que la empresa cuenta con clientes importantes y es superior a la competencia, sin embargo, los líderes reconocen que hay una mayor salida de clientes y que la imagen que se está exteriorizando es de una organización con problemas internos.

Por otro lado, el coordinador de Prensa Internacional se muestra temeroso de lo que se vive en Intélite a últimas fechas, al igual que el resto del personal, quienes no dejan de trabajar aunque sí disminuyen su productividad.

El personal piensa que los clientes, proveedores y socios ven a Intélite como una organización conflictiva y poco seria debido a los rumores que han escuchado. Es importante destacar que a pesar de que la situación financiera es difícil, el personal continúa trabajando, muchos por el aprecio que le tienen a la empresa por ser su primer trabajo, como es el caso de la mayoría de los trabajadores de Prensa Internacional.

#### **5.2.1.7 El personal**

La imagen que tienen los directivos del **personal** de Intélite es que son profesionistas del área de sociales y humanidades, y que están capacitados para realizar el trabajo que se les ha encomendado. Sin embargo, no se motiva a los empleados como éstos quisieran, principalmente reconociendo sus logros.

El personal se concibe a sí mismo como trabajadores que cumplen con su jornada laboral sin interactuar mucho con sus compañeros debido a los distintos horarios que existen en la empresa y por la falta de eventos importantes en donde puedan conocer a sus colegas.

Los empleados realizan un trabajo rutinario que, por lo tanto, dominan y les ha permitido especializarse en el cumplimiento de estas tareas, posiblemente una de las razones por las que no quieren dejar de laborar en Intélite.

Como puede observarse, la cultura de Intélite es compleja, pues no existe una filosofía reconocida por los empleados, quienes a pesar de manifestar su inconformidad con la falta de liderazgo y motivación en la empresa, y hacia los recursos con los que cuenta, continúan laborando en ella.

Tomando en cuenta las diferentes imágenes de los actores organizacionales pueden detectarse los problemas de Intélite, los que son presentados a continuación.

### **5.2.2 Problemática organizacional**

De la misma forma como se hizo con las diferencias y las similitudes organizacionales, los problemas se detectaron desde las diversas perspectivas de cada uno de los actores organizacionales (imagen oficial, individual, externa, del líder y del personal).

Con los problemas localizados, podrán señalarse cuáles son aquéllos que se comparten entre distintas visiones para que sean preferentemente a éstos a los que se les dé prioridad en la estrategia que se propondrá más adelante.

El principal problema desde la perspectiva del personal, individual y del líder es la falta de comunicación entre las áreas, pues evita que se logren consensos en el proceso de trabajo, lo que desemboca en falta de cohesión y unidad. En Intélite, los que se comunican son los coordinadores de cada departamento, es decir, sirven de intermediarios y transmiten la información que consideran importante. Además, no se realizan juntas constantemente o cuando llegan a hacerse no siguen un plan, dejando fuera cuestiones importantes como cambios en las normas de redacción de la empresa.

Otro problema compartido por el líder, el personal y el investigador es la falta de motivación. Muchos de los trabajadores se han quejado de que cuando hacen algo mal se les regaña pero cuando mejoran o tienen un buen desempeño no se les recompensa ni se les reconoce, como señalaron algunos de los entrevistados. Anteriormente había premios por productividad, pero después se quitaron y sólo algunos analistas de Prensa Internacional perciben

sus honorarios por productividad, obteniendo mayores ingresos que los de honorarios fijos.

El personal no tiene confianza en los directivos porque cuando han llegado a prometer algo no lo han cumplido, por lo que hay mucha molestia de parte de los empleados, quienes reconocen en los directivos una falta de compromiso con los trabajadores y de liderazgo, a lo que atribuyen que los clientes no cumplan con los acuerdos, según han manifestado algunos trabajadores en las últimas juntas.

Aunque el personal de Intélite cumple con su trabajo, no conoce la filosofía de la empresa y eso genera que no se sienta identificado con Intélite. Este problema ha sido detectado no sólo por el personal, el líder, el investigador, sino por los directivos, quienes desde hace tiempo han planeado un proyecto para definir por escrito la filosofía y darla a conocer, pero no se ha podido llevar a cabo.

Los recursos materiales y tecnológicos de Intélite son deficientes para el proceso de trabajo, pues retrasan las tareas que deben realizarse. Las computadoras tienen sistemas operativos antiguos y no cuentan con la memoria suficiente para que el sistema de captura trabaje eficientemente.

Intélite no se preocupó por interpretar su entorno cuando debió hacerlo y apenas lo hace ahora cuando ya ha perdido muchos clientes con cuentas importantes para la empresa. En el mes pasado, salieron de Intélite, 26 de los 80 clientes con los que se contaba, esto en parte por la imagen que se exportó de la compañía hacia clientes y socios.

A pesar de que existen muchos problemas, sin duda el principal es la falta de comunicación, pues es de éste del que se derivan los demás. Al no haber comunicación entre las áreas, se dificulta el trabajo, se generan retrasos y baja

productividad, lo que ocasiona una mayor pérdida de clientes. Es por esta razón que será a la falta de comunicación a lo que se dará prioridad en la estrategia que se propondrá más adelante, no por esto descuidando los demás problemas.

Antes de entrar a lo que es la estrategia, es necesario que se conozcan los proyectos de empresa o visiones que tienen los actores organizacionales para reconocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Intéllite.

### **5.2.3 Proyectos de empresa**

Cada uno de los actores involucrados en las organizaciones tiene diferentes proyectos, tipos o clases de organización, empresa o institución en mente, es a lo que se llama "proyecto de empresa".

Los proyectos de empresa son las visiones que tienen los actores respecto a esa organización, es el qué esperan de ella o cómo la visualizan en el futuro. De la misma forma como con las similitudes y diferencias y la detección de problemas organizacionales, los proyectos de empresa se infieren de cada uno de los actores mediante la reflexión y el análisis.

La imagen oficial que se tiene del proyecto de empresa de Intéllite es que es una empresa que ofrece un servicio novedoso en su rubro, que cuenta con una amplia cartera de clientes, mucho de ellos reconocidos mundialmente. Vive problemas económicos actualmente, pero debido al reconocimiento que tiene el mercado como empresa líder en su ramo, es muy viable que logre asociarse con alguna otra empresa o se recupere de ese bache financiero y se consolide como la empresa líder en el ámbito nacional.

La imagen individual del proyecto de Intéllite es que es la empresa líder en su ramo a escala nacional, pues fue pionera al ofrecer un servicio novedoso y efectivo para las empresas que quieren estar enteradas de lo que acontece en

todo el mundo y cómo se percibe a su compañía en diversos ámbitos de la sociedad. Sin embargo, es difícil pensar que pudiera consolidarse como una empresa de clase mundial, debido a sus problemas internos.

Desde la visión del líder, Intéllite es una empresa importante en el ámbito nacional, pues maneja una novedad: el trabajo virtual, ya que como dijo en la entrevista, en Japón funciona una empresa con un sistema similar. Para el líder, el equipo de la compañía es eficiente, si no perfecto, permite que se pueda considerar líder en su ramo. Sin embargo, problemas como el sistema de captura, que es más lento que el de la competencia, pueden ponerlo en franca desventaja frente a las demás compañías rivales.

La imagen externa del proyecto de Intéllite es que es una empresa con un servicio novedoso en el ámbito nacional, pero con una mala organización en los altos mandos, lo que evita que pueda consolidarse como una empresa de clase mundial. Los clientes, proveedores y socios no tienen contacto con los medios operativos, pues con los que se relacionan es con los directivos. La falta de seriedad en los convenios que se realizan entre Intéllite y las otras empresas genera que estas últimas no cumplan con lo establecido, y los directivos tengan que estar insistiendo en que efectúen lo que habían acordado.

La visión que tiene el personal de Intéllite es que se trata de una empresa que podría competir nacionalmente, pero su falta de organización interna y liderazgo han evitado que pueda hacerlo. Para que pudiera llegar a competir con empresas grandes, es necesario que evalúe sus deficiencias para poder establecer una estrategia que le permita mejoras a corto y a largo plazo.

Como puede notarse, la mayoría de las visiones perciben a Intéllite como una empresa líder en el ámbito nacional, debido a que fue pionera en ofrecer un servicio novedoso de información, además de que cuenta con una amplia

cartera de clientes. Sin embargo, observan la falta de liderazgo como uno de los principales obstáculos para su consolidación.

Intélite no permite el crecimiento colectivo, pues debido a que se ha enfrentado a múltiples reestructuraciones, no se ha detenido para establecer una filosofía o un plan que englobe las necesidades de todos o la mayoría de los trabajadores de la misma. Los empleados no se sienten comprometidos con Intélite, aun cuando hay poca rotación de personal, es decir, no están en Intélite porque sientan un fuerte amor hacia la empresa, sino por la comodidad que les da laborar ahí. Los horarios flexibles, incluso la virtualidad en el caso de Prensa Internacional, han sido claves importantes en la estadía de los trabajadores en Intélite.

Ésta es una de las principales ventajas o fortalezas de Intélite, pues a pesar de que no cuenta con una filosofía estructurada, los trabajadores no dejan la empresa, aun cuando no se dé por las razones esperadas como "amor a la camiseta", pero Intélite debe aprovechar eso para evitar que se pierda gran parte de la fuerza laboral, pues es más complicado capacitar al personal nuevo que lograr que las personas que tiene trabajando actualmente en la empresa, muchos de ellos desde que inició la compañía, continúen laborando ahí bajo una nueva estrategia que tome en cuenta y englobe las necesidades de todos los grupos de la organización.

Antes de entrar en lo que es la propuesta de intervención en Intélite, se presenta una metáfora que permite comprender el funcionamiento de la organización para que puedan identificarse los componentes de la misma y la participación que tienen dentro de ella.

#### **5.2.4 "Perdóneme, Rose, por no haberle construido un barco más fuerte"**

Para comprender mejor el funcionamiento, situación y problemática de las organizaciones, éstas pueden ser representadas en metáforas, ya sean literarias, militares, históricas, biológicas, incluso cinematográficas como en el caso de Intélate, a la que se puede comparar con la película *Titanic* (1997) de James Cameron que presenta la historia del hundimiento de un barco al que se había descrito como un ambicioso proyecto insumergible dirigido principalmente a clientes grandes e importantes (pasajeros de primera clase).

El servicio que brinda Intélate, como su mismo nombre lo dice, es un tanto elitista, que aunque busca y atiende mejor a marcas importantes como son Grupo Carso o Telmex, cuenta con clientes menores (pasajeros de segunda y tercera clase). Mientras que, por su parte, el *Titanic* era uno de los barcos más modernos del mundo, que reunían lujo, vanguardia, tecnología y seguridad, y que sólo era apto para las clases pudientes de la época, que pagaron enormes sumas de dinero por viajar en aquel buque supuestamente insumergible

Ambiciosamente, Intélate comenzó su recorrido en 1997, pero en su camino se encontró con una mala inversión: el proyecto de InteliTV, el iceberg que significó el primer golpe para la empresa que perdió capital. Desde que la embarcación comenzó a hacer agua, los pasajeros comenzaron a bajarse de ella, primero los de primera, y después los de segunda y tercera clase, pues muchos de los clientes que se perdieron al principio representaban cuentas importantes.

Las relaciones entre los pasajeros son frías y sólo se habla de negocios, es decir, no se establecen amistades sino convenios o contratos, al igual que lo que sucede en Intélate.

Cuando la catástrofe llegó a su punto climático, el dueño y creador de la embarcación Bruce Ismay, como en este caso lo hiciera el presidente de Intéllite Rodolfo Sandoval, abandonó el Titanic para evitar morir junto con el ambicioso proyecto. Sandoval se encuentra actualmente en Europa en la supuesta búsqueda de clientes para la empresa.

Es importante destacar que a pesar del momento crítico que atraviesa este Titanic, los analistas del área de Medios y editores, en el caso del barco los músicos, siguen tocando, pues a pesar de que se les deben tres quincenas de salario, no han dejado de trabajar como una orquesta en donde cada uno de los empleados coopera para el logro de las tareas diarias. Muchos de los pasajeros han saltado del barco porque lo consideran inseguro, tienen miedo y siguen a los que se arrojan al mar, sean de primera, segunda o tercera clase que se lanzan al agua temerosos para no morir junto con Intéllite.

Del lado de los clientes se encuentran algunos como Rose DeWitt Bukater, quienes aparentan contar con los recursos financieros para poder acceder al servicio, pero no es así y terminaron por abandonar el barco. Mientras que hay otros como Jack Dawson, quien simboliza a todos aquellos clientes menores que aunque se piensan pueden ser el héroe del filme salvando al omnipotente Titanic con nuevos proyectos e ideas, pasa el tiempo en una historia de amor paralela alejado de la catástrofe del barco.

El personaje del malvado Cal Hockley lo retoma Grupo Carso, que es uno de los clientes importantes y poderosos de Intéllite, quien a pesar de contar con recursos monetarios, no pudo ni quiso salvar al Titanic, más preocupado por encontrar el collar llamado Le Cône de la Mère, que representa la riqueza. Mientras que, la insumergible Molly Brown simboliza a tantos clientes que fueron los primeros en bajarse del barco, sobreviviendo alejados a la catástrofe que vivía el Titanic.

Por otro lado, muchos de los coordinadores han adoptado el papel del capitán Edward J. Smith y han permanecido en el Titanic para morir junto con la empresa cuando ésta cierre, pues le tienen afecto a la organización y no quieren abandonarla.

La situación que vive Intéllite actualmente pudo haber sido evitada si se hubieran tomado en cuenta las recomendaciones de clientes y trabajadores respecto de las debilidades del barco, preocupándose más por el funcionamiento de la organización que en lo estético que pudiera verse el barco con más o menos balsas salvavidas en cubierta.

Esto muestra la falta de entendimiento que existe entre los directivos y el personal operativo, pues aunque el constructor del barco Thomas Andrews había previsto que faltaban balsas salvavidas para tantos pasajeros, se decidió que no era muy atractivo tener tal cantidad a bordo, adquiriendo compromisos con más clientes de los que se podían atender con recursos que no permiten satisfacer a todos al 100%.

Los telegrafistas del Titanic recibieron muchas advertencias de que a pocas millas de donde se encontraban se había detectado un inmenso banco de hielo del que se desprendían numerosos icebergs, algunos de los cuales se hallaban en la ruta que estaba siguiendo el Titanic. Tal vez por exceso de confianza en la resistencia del buque, la tripulación hizo caso omiso de tales mensajes, manteniendo el rumbo sin reducir la velocidad, entre los 22 y 24 nudos. Y así siguieron, pese a la persistencia de los inquietantes comunicados.

Cuando ya era demasiado tarde, ante la ausencia del capitán Smith, uno de los oficiales ordenó parar las máquinas e iniciar la maniobra de retroceso, una decisión sospechosamente descabellada para un barco de semejante tonelaje, sobre todo con un timón tan pequeño, el que simboliza la falta de liderazgo para una embarcación tan pretenciosa como el imponente Titanic.

Cuando avisaron a Smith de la catástrofe, éste se sorprendió y dijo "Pero si no puede hundirse, si es insumergible...", la misma actitud que tomaron todos aquéllos que creían en el proyecto de Intéllite.

Aunque el ambicioso e insumergible Titanic, llamado Intéllite, aún no se ha ido a pique, con la salida en un solo mes de los clientes que se pierden en dos años, con el choque en contra del iceberg producido por el cierre de InteliTV y con seis quejas presentadas por 160 trabajadores ante la Profedet, la embarcación se encuentra perpendicular al mar y sólo se espera el final de un ambicioso y novedoso proyecto llamado Intéllite.

Ahora, con cada vez menos camarotes con electricidad y en buenas condiciones para trabajar, Andrews sólo puede decir a los clientes y al personal de Intéllite: "Perdóneme, Rose, por no haberle construido un barco más fuerte".

### **5.2.5 Ventajas y desventajas de Intéllite**

El hecho de que Intéllite sea la empresa líder en su ramo y que cuente con clientes importantes como Grupo Carso es una de las principales fortalezas que debe aprovechar la compañía pues su facturación es alta debido a que le brinda el servicio a cada una de las empresas del consorcio.

Sin embargo, una de las principales amenazas de Intéllite son los rumores sobre la situación financiera que han salido de Intéllite y han llegado a oídos de otros clientes que ya han dejado la empresa. Los rumores deben combatirse aumentando la información oficial que es más confiable para los trabajadores.

La falta de comunicación entre las diversas áreas es una de las debilidades de Intéllite, pues muchos de los retrasos en el proceso de trabajo se deben a la falta de unificación de criterios entre diferentes departamentos. Es

necesario que se facilite la comunicación no sólo entre coordinadores sino entre todos los elementos que laboran en Intélite.

Otra debilidad de la empresa es la falta de definición en su filosofía, objetivos y en los procesos de inducción y socialización, lo que evita que el personal identifique hacia dónde quiere o debe llegar la organización. La definición de la filosofía, pero sobre todo de los procesos de inducción y socialización, permitiría que el trabajador se sintiera parte de la organización en la que labora.

Por otro lado, otra de las fortalezas de Intélite es su personal, pues a pesar de que los propios directivos han dicho en las juntas que la situación financiera es difícil y que probablemente habrá un recorte de personal, los trabajadores continúan laborando para Intélite. Esta poca rotación de personal evita que deba capacitarse continuamente a nuevos trabajadores y especializa a los empleados en la labor periodística.

A pesar de que se detectó que hay retrasos y baja productividad en Intélite es importante destacar que el clasificador entrevistado señaló que la calidad en el área de Prensa Internacional es buena, por lo que el trabajo virtual es una de las oportunidades que debe aprovechar la empresa, pues reduce los conflictos comunicativos al existir poca interacción entre los trabajadores y recorta los costos económicos y energéticos en cuanto a transporte.

Uno de los proyectos que puede retomarse en Intélite es el relacionado a aumentar el número de trabajadores virtuales y reducir el de los no virtuales en las distintas áreas de la empresa, además de continuar con el proyecto de un sistema de captura en línea para que los propios analistas suban a la red las notas desde su propia casa.

Otra fortaleza de Intélite es que el entorno es abundante en cuanto a la oferta de profesionistas de la carrera de comunicación. Sin embargo, una debilidad es que aunque hay muchos comunicadores, pocos son los que tienen dominio de mínimo algún otro idioma además del español como lo requiere el perfil del trabajador de Prensa Internacional.

Es necesario que la propuesta de intervención tome en cuenta estas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para que pueda concretarse el objetivo pretendido. A continuación se presenta la estrategia propuesta para solucionar el problema de retrasos y baja productividad en Intélite, detectado previamente.

### **5.3 Propuesta de intervención**

Los diversos problemas a los que se enfrentan las organizaciones trajeron consigo la necesidad de contrarrestar sus consecuencias, por lo que surgió la utopía de un mundo de la razón, en el que todo estuviera planificado y programado para proveer certidumbre, seguridad y estabilidad.

Fue entonces cuando siguieron los conceptos de planificación, programa, estrategia e intervención, que se refiere a hacer frente a la situación para sacar provecho de ella. Sin embargo, estas acciones se han encontrado con la dificultad de que el mundo no está organizado en una red de relaciones simples.

Los resultados de la aplicación de las estrategias no pueden ser garantizados debido a las diferencias que existen entre los seres humanos. Para asegurar el éxito de la intervención es necesario que se tomen en cuenta esas variaciones, sobre todo si marcan separación o enfrentamiento.

En la actualidad, las estrategias ya no deben estar encaminadas a terminar o eliminar las diferencias sino a tomarlas en consideración y generar acuerdos mediante la comunicación.

El comunicar diferenciadamente debe ser una de las premisas del diseño de estrategias, planes y programas. A continuación se presenta la propuesta de intervención dirigida a solucionar los problemas detectados previamente.

### **5.3.1 Plataforma Estratégica**

Para poder proponer una estrategia es necesario que se establezcan las ventajas y desventajas, fortalezas o debilidades de la organización objeto de estudio para poder determinar cuál es el marco de referencia en el que se pondrá en práctica la estrategia.

En el siguiente cuadro se presenta en forma sintetizada un listado de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Intélite, enumeradas anteriormente.

La empresa debe identificar las fortalezas y oportunidades que mantienen integrada a la organización y determinar cuáles son las debilidades y amenazas que fragmentan a Intélite para dirigir hacia ellas su estrategia.

	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
ENTORNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intélite es la empresa líder en el mercado.</li> <li>• Tiene contacto con clientes de todos los sectores.</li> <li>• La empresa lee su entorno.</li> <li>• Tiene una amplia cartera de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La oferta de profesionistas de la comunicación en el mercado laboral es amplia.</li> <li>• Intélite es un sistema abierto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay pocos comunicadores que tengan dominio de algún idioma extranjero.</li> <li>• El entorno es hostil y turbulento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sólo hay una frontera en Prensa Internacional.</li> <li>• La competencia captura sus notas en línea.</li> <li>• El estilo de toma de decisiones es mecánico.</li> </ul>
FORMAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay poca rotación de personal.</li> <li>• La empresa ofrece un servicio de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los procesos de trabajo están bien definidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay ascensos.</li> <li>• No se actualizan organigramas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta definir la filosofía y objetivos.</li> <li>• Falta de recursos materiales y tecnológicos.</li> <li>• Falta de motivación.</li> <li>• Falta de formalización en los procesos de reclutamiento, capacitación, inducción y socialización.</li> </ul>
REAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se entrega el trabajo diario.</li> <li>• El liderazgo autoritario permite que se tomen decisiones rápidas en el área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay problemas de calidad.</li> <li>• No hay grupos conflictivos.</li> <li>• El trabajo virtual es una motivación.</li> <li>• Hay disparidad en cuanto al número de notas que trabajan los analistas y el tipo de honorarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muchas notas no se llegan a capturar por problemas en el sistema.</li> <li>• Hay críticas por los diferentes tipos de honorarios.</li> <li>• Los trabajadores que perciben sus honorarios por productividad hacen muchas notas que no tienen que ver con los objetivos de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay retrasos en la captura de las notas y baja productividad.</li> <li>• Sólo hay un capturista en el área de Prensa Internacional.</li> <li>• Pérdida de clientes.</li> <li>• No se conoce la lista de clientes completa.</li> </ul>
COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay conflictos comunicativos en el área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay disponibilidad de algunas personas para comunicarse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación no se da cara a cara.</li> <li>• No siempre hay retroacción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay falta de comunicación.</li> <li>• No hay consenso.</li> <li>• Rumores hacia el exterior de Intélite.</li> <li>• Falta de información oficial.</li> </ul>
CULTURA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran parte del personal continúa trabajando a pesar de la falta de pago.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos han manifestado que sienten aprecio por la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La cultura organizacional es débil-disfuncional.</li> <li>• No se reconoce la cultura organizacional de Prensa Internacional debido a la virtualidad.</li> <li>• Muchos trabajadores del área tienen un trabajo alternativo a Intélite, incluyendo el coordinador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay un tótem.</li> <li>• No se promueve el conocimiento.</li> <li>• El personal cree que hay falta de liderazgo.</li> <li>• El personal desconfía de los directivos.</li> <li>• No se promueve el conocimiento ni se permite que los trabajadores participen con nuevas ideas.</li> </ul>

Figura 33. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Intélite

De todos los problemas que enfrenta Intélate, se pretenden atacar los más fuertes ubicados según las diferentes visiones de los actores organizacionales. Estas problemáticas son:

- En el entorno, el hecho de que la competencia esté capturando directamente en internet cuando en Intélate hay problemas con el actual sistema de captura.
- En lo formal, se carece de una filosofía y objetivos que puedan ser compartidos, si no por todos, por la mayoría de los actores organizacionales bajo la premisa de que siempre habrá subculturas.
- En cuanto a lo real, se busca reducir al mínimo los retrasos y baja productividad en el área de Prensa Internacional que han generado costos materiales a Intélate.
- En lo referente a la comunicación, se pretende mejorar los flujos de información entre las diferentes áreas relacionadas al proceso de trabajo para poder agilizarlo.
- Respecto a la cultura organizacional, es importante reforzarla para que los actores puedan identificarse con ella.

Intélate debe valerse de sus fortalezas como la poca rotación de personal y su liderazgo en el ramo para combatir problemas como los señalados anteriormente. A lo largo de este apartado, se presentará la estrategia dirigida a la solución de los problemas de Intélate.

### **5.3.2 Estrategia, plan y programa**

Una *estrategia* es un "conjunto de acciones orientadas a conseguir una ventaja competitiva sostenible".<sup>130</sup> La estrategia es un plan general de acción mediante el cual una organización busca alcanzar sus objetivos; algunas

---

<sup>130</sup> Pérez Dávila, Jaime. *Diversidad y comunicación. Elementos para una planificación global de la comunicación*. Documento sin publicar. México, 1998. pág. 1.

organizaciones pueden perseguir el mismo objetivo, pero emplean diferentes estrategias para llevarlo a cabo. Otros la definen como un arte de coordinar las acciones y de maniobrar para alcanzar un objetivo o como acciones definidas con base en un plan establecido y orientadas a logros claros y específicos.

Las estrategias son "acciones aplicadas a toda clase de situaciones competitivas para colocarse en ventaja. Hace alusión a la correlación de fuerzas. No entra al detalle".<sup>131</sup> Lo más importante de esta definición es el hecho de que la estrategia no es detallada sino que se aplica a todas las situaciones con el fin de encontrar una ventaja.

La estrategia debe considerar los proyectos de empresa definidos anteriormente e incorporar el mensaje institucional que se desea transmitir y las metas que persigue, el propósito o sentido que tiene, el proceso o dispositivo de comunicación que se utilizará (ya sea, masivo, interpersonal, grupal, etc.), los tipos de públicos a los que se quiere llegar, la forma en que se llegará a esos públicos, los medios y productos comunicativos propuestos que se utilizarán, los sistemas de distribución, evaluación y retroacción para la adecuación de los mensajes, y los límites y alcances de la comunicación.

La estrategia propuesta para Intélite pretende *mejorar los flujos de comunicación en Intélite para agilizar el proceso de trabajo y evitar retrasos y costos*. Esta estrategia se propuso debido a que la falta de comunicación entre las distintas áreas es la causante de muchos de los problemas de Intélite. Se necesitan consensos entre las diversas partes para poder agilizar el proceso de trabajo.

---

<sup>131</sup> Ibidem.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### □ **Plan comunicativo**

Un plan es el "curso de acción prevista con antelación. Proyecto general de actividades".<sup>132</sup> Dicho de otro modo, es la planeación de las tareas que se llevarán a cabo. Los planes incluyen la presentación, que es la síntesis de la historia reciente de la empresa, destacando los problemas que dan pauta a la definición de los objetivos del plan; los objetivos, que son las metas del plan de comunicación; las políticas de comunicación, o normas obligatorias en la emisión del mensaje; el vocabulario rector que son los términos o lemas que apuntalen el proyecto organizacional y los programas específicos para el logro del objetivo inicial.

Los planes que se proponen tienen como marco una situación difícil para la empresa, pues se tienen adeudos salariales con todos los trabajadores de Intélite y hay mucho descontento de parte de los empleados de la compañía. Aunque algunos han elegido salir de Intélite, la mayoría ha optado por esperar que la situación mejore o que al menos se liquide lo que se les tiene adeudado para poder buscar otra opción.

Sin embargo, la falta de compromiso de los directivos, ha generado que se rompa la relación entre éstos y los trabajadores operativos, ya que la información oficial llegó en un momento en que ya había demasiados rumores y poco interés de los directivos para realizar una junta en la que se estipulara cuál era la situación de la empresa y los planes que se tenían que seguir para contrarrestar los problemas que estaban apareciendo.

---

<sup>132</sup> *Ibidem.*

## □ Programa comunicativo

Un programa es un "proyecto en el que se indican los pormenores del desarrollo de un plan y de una acción. Partes de las que se componen ciertas cosas".<sup>133</sup>

Los programas son más detallados que los planes pues van encaminados a todos los grupos o segmentos involucrados en el proceso de trabajo.

Para que se logre lo pretendido en cada programa, es necesario que éstos utilicen procesos y productos comunicativos, mismos que se presentan a continuación.

### 5.3.3 Procesos y productos comunicativos

En cada programa de comunicación pueden utilizar diversos procesos de comunicación como son los siguientes:

- Diálogo interpersonal
- Interacción grupal
- Transmisión masiva
- Entrega individual selectiva

Los que se utilizarán durante esta estrategia serán la interacción grupal en el caso de los programas internos de comunicación, como la transmisión masiva para aquellos que tengan que ver con lo exterior, como es el caso de los clientes.

Los productos comunicativos son las "armas" que ayudarán a que se cumpla la estrategia propuesta. Algunos de los productos que se utilizan comúnmente en los planes y programas son: los eventos especiales y

---

<sup>133</sup> Ibidem.

exposiciones, la síntesis informativa, las conferencias, las circulares y avisos, los boletines de presa, artículos promocionales o los periódicos murales.

En esta estrategia se utilizarán principalmente cuatro productos comunicativos: juntas, intranet, síntesis informativa y aniversarios y celebraciones, mismos que se detallarán en cada uno de los programas propuestos.

#### **5.4 Estrategia comunicativa**

La estrategia que se propone tiene por lema *Comunicación eficaz para una empresa de comunicación*. Esto se debe a que el personal se ha quejado de la contradicción de que a pesar de que Intélite es una empresa que ofrece un servicio de comunicación especializado, no sea capaz de tener una buena comunicación interna.

Los objetivos pretendidos por la estrategia son:

- Evitar retrasos y errores en el proceso de trabajo mediante un efectivo manejo de información.
- Favorecer el intercambio de información entre las diferentes áreas.
- Generar una mejor relación entre los trabajadores de Intélite, y por consiguiente, un mejor ambiente.

Estos planes se encuentran detallados en los programas de comunicación que están encaminados a cada uno de los segmentos y surgen con base en estos objetivos que se han señalado.

El vocabulario rector que se utilizará en esta estrategia incluye términos como: *trabajo en equipo, colectividad, unión, comunicación, calidad, productividad, compañerismo, puntualidad, rumbo*, entre otros.

### **5.4.1 Primer plan: Avancemos juntos**

Este primer plan está dirigido a solucionar el problema de retrasos ocasionados por el sistema de captura más recientemente implantado en Intélite, y tiene como objetivos primordiales:

#### **Propósitos:**

- Generar la participación de los trabajadores en cuanto a un problema específico.
- Conocer la opinión de los distintos sectores de la empresa respecto a un mismo asunto.
- Crear un consenso entre los trabajadores de distintas áreas.
- Cambiar el actual sistema de captura por uno que pueda subir las notas a la red mediante un portal de internet.

#### **□ Programa interno de comunicación:**

El programa interno de comunicación de este plan pretende que se incorpore un sistema de captura que permita agilizar el trabajo, ya que como pudo notarse en las entrevistas, muchos se han quejado de que la nueva aplicación dejó fuera las mejoras que se habían hecho al anterior.

La competencia utiliza un sistema de captura en línea, el cual evita retrasos y reduce el tamaño de la aplicación. Intélite ya ha considerado la instalación de un programa de este tipo, pues incluso lo menciona en el manual de proceso de trabajo.

Sin embargo, los únicos que pueden tomar alguna decisión importante para la empresa son los directivos, pues el estilo de Intélite es mecánico.

**Propósito:**

- Lograr el cambio del programa de captura de notas para que puedan evitarse retrasos.

**Procedimiento:**

1. Reunir al personal operativo de la compañía con los directivos para discutir la instalación del nuevo programa de captura.
2. Demostrar a los directivos con reportes de incidencias que existen fallas con el nuevo sistema de captura.
3. Lograr un consenso de las diferentes posiciones respecto del funcionamiento del sistema de captura en el proceso de trabajo.
4. Dar a conocer las ventajas y desventajas que tendría un sistema de captura en línea.

**Proceso de comunicación:**

En este programa, el proceso de comunicación será intergrupual, pues la comunicación se daría entre todas las áreas que saben cómo funciona el sistema de captura y cuáles son sus ventajas y desventajas.

**Producto comunicativo:***Juntas*

Se realizarán juntas en las que se presentarán cifras que muestren cuáles han sido las principales incidencias con el nuevo sistema y cuál ha sido su duración.

Las juntas deben incluir: el tópico del que se hablará, los objetivos que se persiguen, la presentación, el desarrollo y las conclusiones de la reunión.

En estas juntas debe participar las áreas involucradas con el proceso de trabajo, sin dejar de lado a la de Sistemas, que aunque no elabora el trabajo de los analistas, se encarga de mantener el buen funcionamiento del programa de

captura, además de que son los que tienen mayor conocimiento de las ventajas o desventajas que implicaría modificar nuevamente la actual aplicación.

Después de la junta debe llegarse a un acuerdo sobre las decisiones que se tomarán respecto al sistema de captura.

**Costos:**

Un nuevo sistema de captura virtual no representaría un costo importante en la empresa, puesto que existe un área que se dedica a diseñar páginas de internet, por lo que Intélite no invertiría en su desarrollo.

Este programa no tendría costos económicos fuertes debido a que ya en las áreas existen reportes de problemas de entrega de notas o inasistencias, por lo que debe incluirse en éstos un apartado referente a las incidencias que incluya el tipo de problema y la duración que tuvo.

Por otro lado, las juntas no generarán un costo para la empresa que no sea una hora del tiempo de los trabajadores.

**Periodo de prueba:**

1 al 15 de octubre de 2003.

**Modo de evaluación:**

Este programa se evaluará mediante reportes de incidencias, en los que se incluirán los tiempos registrados con el sistema de captura en línea y se compararán con los reportados anteriormente en las juntas.

Esos reportes incluirán:

1. Tipo de incidencia (no hay sistema, se trabó la aplicación entre una nota y otra, etc.)
2. Tiempo que tardó en recuperarse el programa

## □ Programa externo de comunicación:

El programa externo de comunicación que acompaña al de comunicación interna busca dar a conocer a los clientes de Intéllite la implantación del nuevo sistema.

### Propósito:

- Informar a los clientes de la empresa que Intéllite tiene un nuevo sistema que permite entregar el trabajo en un mejor horario.

### Procedimiento:

1. Diseñar un anuncio (banner) que se incluirá en la página de Intéllite que visitan los clientes mencionando que Intéllite brindará un servicio de información más oportuno.
2. Incorporar el banner a la página de la empresa.
3. Registrar las visitas a ese banner mediante un conteo electrónico para reconocer si los clientes están o no interesados.

### Proceso de comunicación:

En este caso, el proceso de comunicación será masivo, pues se dirigirá a diversos clientes o prospectos que visiten la página de internet.

### Producto comunicativo:

#### Banner

La campaña incluirá la incorporación de un *banner* dentro de la página de Intéllite, que visitan cada uno de los clientes de la empresa para consultar la información diariamente, para darles a conocer la nueva herramienta y hablarles de los beneficios que podría traerles a ellos como sería el hecho de que podrían consultar notas de los medios más temprano que como normalmente lo hacen.

El banner, que sería implantado en la página durante la segunda quincena de octubre, llevaría el eslogan del nombre del plan: Avancemos juntos,

con el fin de que la idea de avance llame la atención de los clientes de la empresa.

**Costos:**

El hecho de que el anuncio se haga en la página es precisamente porque todos los clientes están obligados a pasar por ella. Este banner tampoco representaría un alto costo, pues la empresa cuenta con un área especializada en el diseño de páginas web y no tendría que contratarse el servicio de una empresa externa.

**Periodo de prueba:**

A partir del 15 de octubre de 2003.

**Modo de evaluación:**

El principal modo de evaluación sería el número de consultas realizadas en el banner sobre el nuevo servicio, pues así se sabría qué impacto tuvo éste en los clientes como para que lo consultaran.

#### **5.4.2 Segundo plan: Hacia un mismo rumbo**

El segundo plan, encaminado a definir la filosofía y objetivos de la empresa, se titula *Hacia un mismo rumbo*, y pretende:

**Objetivos:**

- Generar un consenso entre los trabajadores del área sobre la filosofía de Intélite.
- Definir la filosofía y objetivos de Intélite y darla a conocer a sus trabajadores.

## □ Programa interno de comunicación

Este programa interno pretende dar a conocer la filosofía y valores de Intélite a los trabajadores para que éstos puedan sentirse parte de la empresa. Para los trabajadores es importante saber hacia dónde van las empresas y hacia dónde se dirige su trabajo, por ello es importante que se les dé a conocer a los empleados el rumbo que lleva Intélite.

### **Propósitos:**

- Lograr que los directivos reconozcan la necesidad de contar con una imagen propia y dar a conocer el rumbo que lleva la organización.
- Diseñar una *intranet*, en donde se den a conocer a los trabajadores datos como la filosofía, los organigramas, sucesos importantes que acontezcan en la empresa o tengan alguna influencia en ella, y cambios recientes en las normas o criterios de redacción y/o clasificación.

### **Procedimiento:**

1. Establecer cuáles son los puntos esenciales que debe llevar el Intranet, pensando en la información que ayude a facilitar la labor de los trabajadores de la empresa.
2. Implantar la intranet en la red de Intélite, junto con un contador electrónico que señale cuántos de los empleados ha consultado la página y cuáles son las secciones más visitadas.
3. Dar a conocer a los trabajadores el contenido que pueden encontrar en la intranet.

### **Proceso de comunicación:**

El proceso de comunicación que se utilizará en este programa es la interacción grupal, pues lo que se busca es que haya comunicación entre las diversas áreas de la empresa mediante esta intranet.

## Producto comunicativo:

### Intranet

Esta intranet se utilizará para tener un medio de comunicación que permita a los empleados estar enterados de lo que pasa en la empresa, ya que la única página que existe de Intélite es la que está dirigida a los clientes.

En esta intranet se incluirán cinco secciones, pues se considera que incluyen información útil para que se desarrolle eficientemente el proceso de trabajo:

- *¿Quiénes somos?*, donde se presentará brevemente la filosofía y valores de Intélite;
- *Organización*, en la cual se mostrarán los principales organigramas de la empresa;
- *Nuestros clientes*, donde se resumirá la lista de los clientes y los temas a los que debe darse prioridad en el monitoreo de notas;
- *Últimas Noticias*, donde se presentarán aspectos importantes como celebraciones, aniversarios, incluso cambios en las normas de redacción y,
- *Contáctanos*, donde los trabajadores pueden dar sugerencias o hacer preguntas sobre algún tema que les inquiete para ser respuestas por los directivos de la empresa.

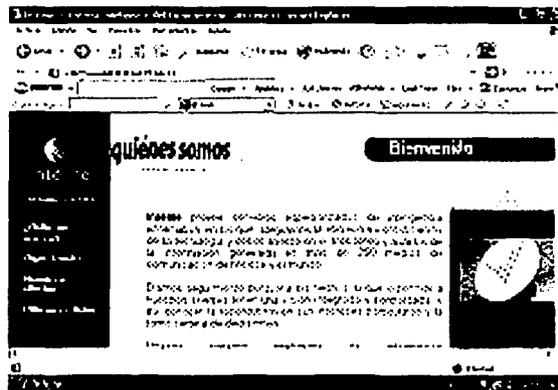


Figura 34. Proyecto de intranet de Intélite

**Costos:**

La intranet sería diseñada en Intélite, pues *Consulting* es un área de la compañía que se dedica a eso, representando un ahorro para la empresa. Ellos se encargarían de desarrollar y de mantener actualizada la intranet.

**Periodo de prueba:**

Es necesario que esa intranet se ponga al alcance de todos los trabajadores de la empresa lo antes posible, tentativamente la primera semana de octubre, pues es necesario que los trabajadores cuenten con un órgano informativo oficial debido a que los empleados se ven expuestos a muchos rumores internos y externos.

La información oficial reduciría la incertidumbre de los trabajadores respecto a lo que acontece dentro de la organización. El proceso de comunicación de este plan es la interacción grupal, pues el intercambio se haría entre las diferentes áreas que conforman Intélite.

**Modo de evaluación:**

El indicador del buen funcionamiento de la intranet sería el número de visitas registradas en la página, además de las secciones a las que más recurren los trabajadores.

**5.4.3 Tercer plan: Rumbo a la eficacia**

Este tercer plan pretende reducir los retrasos y la baja productividad en el área de Prensa Internacional.

**Propósitos:**

- Reducir los retrasos en cuanto al envío de notas en Prensa Internacional.

- Cumplir con el número de notas estipulado para cada analista virtual y no virtual del área.
- Aumentar la productividad en cuanto a notas en Prensa Internacional.

**Procedimiento:**

1. Reconsiderar los horarios y la cobertura en la que laboran los analistas, así como su tipo de honorarios, de tal manera que ningún analista pueda cubrir solamente diarios en español, y distribuir los medios según los horarios en los que laboran los trabajadores, sobre todo en los que perciben sus honorarios por productividad.
2. Generar un consenso al interior del área y, con ello, evitar que una persona haga mucho mayor trabajo que la otra. Esto debe hacerse mediante una *nueva lista de distribución de medios*.  
Este cambio puede realizarse debido a la poca rigidez que hay en el área, ya que existe un estilo orgánico para tomar decisiones, lo que facilita que puedan hacerse modificaciones en caso de contingencias.
3. Los trabajadores deben comprometerse a enviar las notas en el horario previsto para evitar que haya retrasos. El compromiso debe lograrse mediante la participación del personal.
4. Dar a conocer a los trabajadores en una junta organizada por el coordinador del área la lista de clientes a los que deben enfocarse los trabajadores y los temas a los que se debe dar prioridad, además de aquéllos que no deben tomarse en cuenta para el envío de notas, sobre todo para los de honorarios por productividad.
5. Realizar un registro por escrito de los acuerdos más importantes a los que se llegó durante la junta, los cuales deberán imprimirse para tenerlos pegados en el área, o enviarse por correo electrónico a los trabajadores virtuales.

**Proceso comunicativo:**

Al igual que en el programa interno anterior, el proceso que se pretende es el de interacción grupal, pues lo que se pretende es que mediante estas juntas haya una mejor comunicación entre los trabajadores del área de Prensa Internacional.

**Producto comunicativo:**Juntas

Las juntas deben ser ágiles y permitir la participación de cada uno de los trabajadores, y utilizar una *presentación de PowerPoint* en donde se señalen cuáles son los objetivos de la reunión. La presentación retomará los puntos más importantes de los correos electrónicos enviados por el coordinador, pues éstos no garantizan que los trabajadores virtuales lean el mensaje o estén enterados de su contenido.

Al término de la junta se llevará un registro por escrito de los puntos que se acordaron y los analistas se comprometerán a cumplir con lo convenido, en cuanto a horarios, prioridades, productividad, etc.

Aunque pudiera pensarse que la mejor solución para que los analistas no tengan retrasos y baja productividad es que asistan a laborar en la empresa, sería difícil que los trabajadores acudieran a las instalaciones de Intélite por un tiempo, ya que a pesar de que muchos analistas iniciaron como no virtuales, llevan mucho tiempo laborando desde su casa y han descubierto las ventajas que éste les brinda como el ahorro de tiempo por no tener que desplazarse a Intélite.

Además, en otras ocasiones ya se ha intentado que los analistas vuelvan a trabajar en Intélite por una semana para que puedan notar sus errores y conozcan el nuevo sistema de captura, pero esto sólo ha generado retrasos en el caso del analista virtual 1, que después de haber tenido retrasos de 2:17 (horas:minutos) durante la primera semana de medición en la que laboró desde

su casa; en la segunda y tercera semanas en que trabajó en Inté lite registró retrasos de 13:39 y 7:02, respectivamente.

Los analistas virtuales ven en esta nueva modalidad de trabajo una motivación, pues les permite un mayor ahorro de tiempo y poder realizar tareas junto con su labor en Inté lite. Esto sería un obstáculo para que ellos pudieran y quisieran trabajar desde la empresa, además de que la mitad de los analistas virtuales tienen un segundo empleo.

**Costos:**

Este plan no tendría costos económicos para Inté lite, pues sólo se trataría de cambios en la cobertura, tampoco implicaría costos temporales, pues las juntas se realizarían fuera de la hora de trabajo.

**Periodo de prueba:**

Las juntas deben realizarse cada 15 días a partir de la segunda quincena de octubre, pues aunque se trata de un área virtual, es importante que los trabajadores intercambien opiniones cara a cara constantemente e interactúen con los miembros de su equipo de trabajo.

**Modo de evaluación:**

La evaluación se haría en los días posteriores a la junta tomando en cuenta las mejoras en el trabajo de los analistas, en cuanto a productividad, tiempo de entrega, redacción, tipo de notas enviadas por los analistas.

**5.4.4 Cuarto plan: Superando las barreras**

El cuarto plan tiene como fin mejorar los flujos de comunicación de Prensa Internacional tanto interna como externamente.

**Propósitos:**

- Mejorar la comunicación entre los miembros que integran el área de Prensa Internacional.
- Extender la comunicación de Prensa Internacional hacia las áreas con las que se relaciona en el proceso de trabajo.
- Lograr un consenso entre todos los actores involucrados en las tareas diarias respecto a los manuales de proceso.
- Unificar criterios en cuanto a las normas de redacción de Intélite.

**Procedimiento:**

1. Reunir a los trabajadores de las áreas operativas de Intélite para llegar a un consenso sobre aquellas normas de redacción que no se han unificado.
2. Presentar brevemente cuáles han sido los cambios más recientes en las normas de la empresa en cuanto a redacción u ortografía.
3. Explicar, en caso de que haya duda de parte de los trabajadores, por qué se han realizado cambios en las normas de redacción de la empresa.
4. Registrar por escrito los acuerdos más importantes alcanzados durante la junta, mismos que serán impresos y pegados en cada área, además de ser colocados en la red de la empresa y la intranet propuesta en el plan anterior.

**Proceso de comunicación:**

En el caso de las juntas, éstas deben incluir a diversas áreas de la empresa, por lo que el proceso que se utilizará será el de interacción grupal.

**Producto comunicativo:*****Juntas***

Al igual que en el plan anterior, lo que se propone son las juntas, aunque en esta ocasión, se trate de reuniones entre diversas áreas que intervienen directamente en el proceso de trabajo, como son Clasificación, Control de Calidad y las encargadas de monitorear medios (Radio, Televisión, Prensa Nacional, Prensa Internacional, Agencias, etc.), incluso el área de Sistemas, pues aunque no

trabajen notas, son los encargados de mantener en buen estado la aplicación que permite la captura de las notas.

En estas juntas debe participar también el equipo directivo de la empresa para dar a conocer los avances que ha tenido la compañía y los proyectos que se realizarán a corto, mediano y largo plazo. Los directivos deben estar dispuestos a resolver las dudas e inquietudes de los trabajadores de la empresa, pues lo que se pretende es reducir la incertidumbre mediante información oficial.

Diferentes elementos de la empresa han manifestado su inquietud por tener una mejor comunicación con las demás áreas, lo cual mejoraría la calidad del trabajo, pues se evitarían errores generados por las lagunas que existen en el proceso de trabajo.

Así, todos los trabajadores deben reunirse, hacer un consenso y unificar criterios respecto de las normas de redacción para reducir las diferencias entre el trabajo de los analistas de la empresa. Por ello, es necesario que en las reuniones participen todos los trabajadores y no sólo los coordinadores, pues todos los elementos del área deben comprender el porqué de un cambio en las normas.

#### Síntesis informativa

Además los directivos deben realizar síntesis informativas sobre aquellos acontecimientos que sean importantes para los miembros de la empresa. Estas síntesis de información oficial deberán subirse a la intranet en la sección *Últimas Noticias* para que los trabajadores puedan obtener información oficial referente a aquellos aspectos que les atañen.

Esta información debe llevar la fecha en la que sucedió el hecho al que se hace referencia, así como el nombre del responsable o portavoz de la misma y el puesto que detenta.

**Costos:**

Las juntas no representan un costo importante para la empresa, pues se realizarían por la tarde, momento en que ya se ha subido a la red la mayor cantidad de información recopilada durante la jornada.

Tampoco las síntesis informativas representan un costo económico, ni temporal, pues sólo sería un breve resumen de los puntos acordados.

**Periodo de prueba:**

Estas juntas deben ser mensuales y se realizarán a partir de la primera quincena de octubre.

**Modo de evaluación:**

El plan se evaluaría con los seguimientos realizados por el área de Control de Calidad a todos los trabajadores de las áreas operativas, para notar si los empleados de la empresa están cumpliendo con los puntos acordados durante las juntas.

**5.5.5 Quinto plan: Juntos hacia el futuro**

El quinto plan pretende reforzar la cultura de Intélite, así como de Prensa Internacional. Para ello, es importante, como se mencionó, que se difundan la filosofía y los objetivos de la empresa, y se incrementen las juntas de los trabajadores con las áreas operativas.

**Propósitos:**

- Reforzar la identidad y los lazos de los trabajadores de cada una de las áreas de Intélite.
- Difundir la filosofía y objetivos de Intélite necesarios para que se cumpla con el proceso de trabajo.

**Procedimiento:**

1. Dar a conocer a los trabajadores, mediante la intranet, tanto la filosofía como los objetivos de la empresa.
2. Organizar celebraciones que permitan reunir a los trabajadores de la empresa, pues debido a los diferentes horarios que se manejan en la empresa, hay poco contacto entre ellos.

**Proceso comunicativo:**

El proceso comunicativo que se llevará a cabo en este programa es el de interacción grupal, pues lo que se busca es que participen en él todos los elementos que conforman ese enorme grupo que es Intélite.

**Producto comunicativo:***Aniversarios y celebraciones*

Es necesario que se retomen los festejos que se realizaban antes como el aniversario de la empresa el 3 de septiembre o el fin de año. A este evento deben asistir todos los trabajadores de la empresa para que puedan convivir los elementos de las distintas áreas que la conforman. Esto permitirá que se refuercen los lazos entre los trabajadores de Intélite y que, con ello, se fortalezca la cultura.

Hacia el interior de las áreas es importante que se recuerden los cumpleaños de los trabajadores para que éstos puedan sentirse parte importante de ella.

**Costos:**

La celebración de estos eventos generaría altos costos económicos para la empresa, pues se trataría de fiestas en salones, pero los beneficios serían mayores a éstos, pues los lazos entre los trabajadores se reforzarían, y con ello, la cultura.

**Periodo de prueba:**

Debido a que los problemas financieros de la empresa continúan, es difícil que este programa pueda llevarse a cabo a corto plazo, pues el administrador Luis Piña declaró que será hasta noviembre cuando Intélate se ponga al corriente con los pagos atrasados.

Sin embargo, es viable que puedan realizarse festejos por los cumpleaños de los trabajadores de cada área comprando un pastel para partirlo y convivir con el equipo de trabajo, aunque esto no sería aplicable en Prensa Internacional.

**Modo de evaluación:**

El único modo de evaluación que podría darse en este plan sería mediante la observación de la mejora en las relaciones de los trabajadores de la empresa, aun cuando laboren en diferentes áreas.

Estos cinco planes tienen como fin crear una idea de unidad, de participación y de unión, por eso es que llevan en el título palabras como *todos* y *juntos*. Esto con base en el artificio de vagón de cola de la propaganda que promueve "Nosotros ya lo hicimos, sólo faltas tú, sube al vagón de cola".

La idea de pertenencia es muy importante, debido a que en la cultura de la organización no pudo localizarse el factor que mantiene unidos a los actores. La cultura de Intélate es débil y no permite que los objetivos se cumplan como están definidos, pues aunque llega a entregarse el trabajo, esto se llega a hacer a deshoras o con errores propios de la desorganización que persiste en la empresa.

## **5.5 Consideraciones finales**

Durante el desarrollo del presente estudio, el investigador conoció el funcionamiento de Intélite y reconoció los principales problemas por los que atraviesa debido a un mal manejo de la comunicación y a las constantes reestructuraciones a las que se ha tenido que enfrentar.

En la investigación sobre un problema como es el de retrasos y baja productividad fue relevante la falta de comunicación, pues de ésta depende el funcionamiento de las organizaciones, debido a que es una herramienta que permite mediar y poder lograr acuerdos.

A pesar de que el trabajo de investigación pudo realizarse, hubo muchas complicaciones debido a que el área es básicamente virtual, por lo que la poca o mucha interacción con el coordinador y los demás analistas se dio principalmente mediante internet. Esto evitó que el investigador aprendiera algo de sus compañeros, ya que la comunicación fue muy informal y se limitó al envío de encuestas contestadas, salvo en el caso de las personas entrevistadas, de las que puede rescatarse la subjetividad del ser humano, pues fueron claras las diferentes representaciones que los diversos actores tenían del mismo hecho.

Fueron muchos los cambios a los que se enfrentó Intélite durante el transcurso de la investigación como fue la pérdida de una de sus empresas o la salida de muchos de sus miembros fundadores, además de que debido a problemas financieros, el entorno se modificó intempestivamente, pues de ser abundante en cuanto a clientes, la empresa perdió 26 cuentas sólo en un mes.

Realmente fue importante la realización de este estudio, pues el investigador pudo conocer a mayor profundidad la problemática de la empresa y reconocer sus principales fortalezas y debilidades, además de identificar algunas de las causas y los costos que pueden tener para la propia organización.

Además, resulta interesante el hecho de que a pesar de que Intélate cuenta con una cultura débil-disfuncional y de los problemas generados por las reestructuraciones, aún siga trabajando.

La visión del investigador sobre Intélate cambió considerablemente conforme avanzaba el estudio, pues fue importante darse cuenta de lo ilógico que es que una empresa que ofrece un servicio de comunicación a sus clientes no tenga un eficiente manejo de la comunicación hacia adentro y hacia fuera de sí misma.

La comunicación es una pieza clave en los procesos de todas las organizaciones pues sirve de mediadora entre las diferencias organizacionales generando acuerdos para reducir los problemas. Es importante destacar la importancia de la comunicación pues es la herramienta que puede solucionar las fallas en los procesos de trabajo.

Es por esa razón que la estrategia propuesta para Intélate lleva por nombre *Comunicación eficaz para una empresa de comunicación*, pues tiene por fin el despertar en todos los trabajadores la importancia que tiene este elemento el funcionamiento de las organizaciones.

## **Conclusiones**

En el siglo XX, la computadora se convirtió en uno de los inventos más importantes. Ahora, en los albores del siglo XXI, junto con el internet, es una de las herramientas imprescindibles de la mayoría de las organizaciones.

En la actualidad, el internet ya no cumple sólo con una función de entretenimiento, pues dio paso a una nueva modalidad de empleo: el trabajo virtual.

Los trabajadores virtuales son personas que laboran en forma interdependiente, con un mismo propósito, más allá las fronteras del espacio, el tiempo y los límites organizacionales, usando las tecnologías de la información y la comunicación para interactuar.

Tal es el caso del área de Prensa Internacional de la empresa Intélite, el objeto de estudio de esta investigación, donde más de la mitad de sus actuales trabajadores laboran desde sus hogares.

Debido a esta característica, entre otras, esta área es diferente a las demás que conforman a Intélite, una empresa que al encontrarse en un entorno turbulento y hostil, se ha visto impedida a definir por escrito su estructura formal.

Intélite ha establecido con los trabajadores virtuales del área un fuerte contrato psicológico, pues aunque el salario que reciben los empleados es el mismo que percibían desde que se creó la empresa (hace casi siete años), el trabajo virtual permite a los segundos laborar en el medio y tener otras actividades, debido a la flexibilidad del horario; mientras que la compañía puede ahorrar espacio en sus instalaciones y evitar el dar mantenimiento constante al equipo del área.

Otra de las ventajas de esta modalidad de trabajo es que se evitan conflictos comunicativos importantes entre los empleados, pues tienen poca interacción entre ellos, y el único contacto que llegan a tener dentro del proceso de trabajo es con el capturista, que se encarga de recibir las notas y subirlas a la red. Pero, esa poca interacción puede convertirse en un arma de dos filos, pues implica la falta de comunicación no sólo en el área, sino con el resto de los departamentos de la empresa.

Es ahí en donde entra en función el comunicador organizacional, quien debe analizar a las empresas dentro de un entorno para reconocer la influencia que ha tenido el ambiente en ellas; revisar su estructura formal y la organización real, sus procesos de comunicación y su cultura; identificar los problemas y hacer uso de la comunicación para mejorar el funcionamiento de la organización mediante la presentación de una estrategia que solucione esas fallas.

La estrategia propuesta por el investigador tiene precisamente como objetivo mejorar los flujos de comunicación en la empresa, evitando los altos costos para Intélite, que a últimas fechas ha perdido 26 de sus 80 clientes, y todavía se encuentra en números rojos, según informes de los mismos directivos.

Las propuestas presentadas anteriormente permitirán eficientizar los procesos de comunicación y un mayor flujo de información oficial mediante una intranet, misma que ayudará a reducir la incertidumbre de los trabajadores de la empresa, quienes a pesar de no contar con una cultura fuerte y funcional, han permanecido laborando en Intélite en tiempos de crisis.

La cultura de Intélite ha sido un aspecto al que se ha puesto poca atención, por lo que no existen lazos fuertes entre los trabajadores. Esto se ha dado por diversas razones, entre ellas, los diferentes horarios de los trabajadores que evitan que los empleados convivan o los espacios amplios en

las oficinas que los alejan entre sí, además de que se retiraron los festejos de aniversario o fin de año por la falta de capital.

Éste ha sido uno de los factores culturales representativos de Intélite: la individualidad de los trabajadores, misma que puede identificarse en Prensa Internacional. En esta área, el trabajo virtual ha separado físicamente a los empleados, además de que no existe mucha comunicación entre ellos, y la poca que llega a haber es por teléfono o por escrito, mediante el correo electrónico o el mensajero instantáneo, incluso existen casos de analistas que envían su trabajo por correo y no se comunican con ningún elemento del área.

Los trabajadores de Prensa Internacional están acostumbrados a realizar su trabajo individualmente y, o ya no están dispuestos a laborar en las instalaciones de la empresa o cuando lo han hecho, han registrado retrasos mayores a los que tienen normalmente, como pudo constatarse en las hojas de inspección presentadas en el capítulo 3.

Es importante, por tanto, que se destaque la importancia de la comunicación como una herramienta que permita perfeccionar los procesos. Este reconocimiento debe venir de los directivos, ya que la toma de decisiones es centralizada y mecánica, y sólo ellos pueden realizar un cambio importante.

Sin embargo, al interior del área sí pueden generarse esas modificaciones, pues aunque existe un liderazgo autoritario y jerárquico, y formalización en los procesos, la toma de decisiones tiene un estilo orgánico y no hay mucha rigidez debido a las contingencias que pueden presentarse en el entorno como la falta de actualización en el contenido de los medios en su página de internet o las fallas en la red.

Es en estos casos en los que se debe eficientizar el proceso de comunicación y encontrar medios que permitan tener un vínculo con los

trabajadores, pues los que existen actualmente (correo electrónico y mensajero instantáneo) no garantizan siempre la retroacción del receptor. En un área virtual debe haber una mejor comunicación debido a que es una herramienta importante para poder coordinar un equipo disperso físicamente.

La comunicación debe darse entre todos los trabajadores de la empresa, pues aunque no todos participan directamente en el proceso de monitoreo y síntesis de notas informativas, tienen un papel indirecto en él, como es el caso de Sistemas, que como pudo comprobarse en las entrevistas, está muy aislada del resto de las áreas, a pesar de que es la encargada de desarrollar el sistema de captura, que es la herramienta física más importante con la que cuenta Intélite, ya que gracias a ella se suben las notas a la red.

Esta área debe participar activamente en ese proceso, al mismo tiempo que la comunicación debe tener un papel mediador entre las distintas posiciones de los actores organizacionales, quienes han mostrado disposición para reunirse con las demás áreas para unificar criterios, pero la comunicación sólo se da entre coordinadores, evitando que participe el resto del personal y aumente el aislamiento.

Por otro lado, es importante que se fortalezcan los lazos entre los trabajadores de Intélite para reforzar la cultura de la empresa y mejorar su funcionamiento.

Esta investigación encontró en ese aislamiento uno de sus principales obstáculos, pues no se pudieron tomar en cuenta cuestiones importantes como actitudes de los actores debido a que no se pudo aplicar la técnica de observación.

Además, tanto Intélite como Prensa Internacional se enfrentaron durante casi un año de investigación a una gran serie de cambios que afectaron en cierto

modo su funcionamiento. Desde septiembre de 2002 a la fecha, han salido algunos miembros fundadores y coordinadores; otros dejaron la compañía pero regresaron; algunos más se fueron y no volvieron como sucedió en Prensa Internacional, donde dejaron el área siete de sus trabajadores, mientras que cinco buscaron un segundo empleo; salió de la empresa la última gerente de Prensa Internacional y el coordinador tomó nuevamente el cargo; se creó el área de Clasificación, salió el director de Medios y la persona que lo sustituyó dejó la empresa poco después; se perdieron en un solo mes 26 de los 80 clientes con los que se contaba (cuando en promedio se pierde uno al mes); algunos empleados levantaron 16 quejas ante la Profedet en contra de Intéllite; los directivos anunciaron la posible quiebra de la empresa, posteriormente una posible compra de acciones de TV Azteca o Telmex, y después una fusión con Especialistas en Medios, uno de los principales competidores de Intéllite, aunque ninguna de las dos se concretó. Ante tal escenario, es difícil poder llevar un control total de todos los cambios que pudieron darse en la transición.

En cuanto al trabajo virtual, la investigación tiene como propósito presentar sólo uno de los tantos casos de esta modalidad de empleo que se presentan en la actualidad en diversas organizaciones del mundo. Sin embargo, es importante resaltar el hecho de que se presenta en una empresa mexicana, las cuales son rebasadas rápidamente por los constantes avances tecnológicos.

El trabajo virtual puede convertirse en el futuro en un elemento primordial para las organizaciones. Apenas en septiembre de 2002, en Estados Unidos se pronosticó que en poco tiempo, gran parte de las personas laborarán desde su casa para reducir los costos de transporte y evitar el tráfico por las mañanas en las grandes ciudades.

En Intéllite, esta modalidad ha funcionado, pues evita costos para la empresa en el mantenimiento de los equipos, sirve de motivación para los trabajadores, y el coordinador de Prensa Internacional ha sabido manejar el

área. Sin embargo, deben tomarse en cuenta las recomendaciones a lo largo del trabajo para reducir los retrasos y la baja productividad que se presenta en ocasiones.

Es importante que se investiguen los diferentes casos de trabajo virtual para que puedan detectarse problemas en común y establecer estrategias que ayuden a prevenirlos o solucionarlos.

A pesar de que en Intélate hay diversos problemas internos, generados principalmente por la falta de comunicación, es importante destacar que ya se han escrito anteriormente otros trabajos que prevén que cerrará esta empresa que justo este mes cumple su séptimo aniversario.

## Bibliografía

### Libros y revistas:

- ALMAGUER, Salazar Teresa. *El desarrollo del alumno*. México, Ed. Trillas, 1999, 144pp.
- ÁVILA, Xavier. *Organización y comunicación. Los modelos clásicos*. Apuntes inéditos. 9 p.
- ÁVILA, Xavier. *Diez técnicas de auditoría comunicativa* en Timm, Paul. Cap. XII. p.35.
- ÁVILA, Xavier. "De la cibernética a la organización comunicante" en Cuadernos del Colegio No. 1 2000. pp. 27-33.
- BAENA Paz, Guillermina. Instrumentos de investigación, manual para elaborar trabajos de investigación y tesis profesional. México, Ed. Editores Mexicanos Unidos, 1980.
- CROZIER y Friedberg. *El actor y el sistema*. México, Alianza Editorial Mexicana, 1990.
- D'APRIX, Dando de comer a los cocodrilos en *Comunicación Clave de la productividad*. Ed. Limusa Noriega. México, 1992. pp. 13 a 43.
- DESSLER, Gary. *Administración de Personal*. México, Ed. Prentice Hall, 1995. 6a. ed.
- ETZIONI, Amitai y Eva (comps.). *Los cambios sociales. Fuentes, tipos y consecuencias*. Trad. Florentino M. Torner, 1ª. ed., 3ª. reimp., México, FCE, 1984, 455 pp.
- FERNÁNDEZ Collado, Carlos et al. *La comunicación en las organizaciones*. Ed. Trillas. México, 1991.
- FERNÁNDEZ Collado, Carlos. "Comunicación individual y grupal" en *Comunicación organizacional*. México. pp. 87-105.
- FLORES, Carlos F. *Inventando la empresa del siglo XXI*. Hachete. Santiago. 1989. pp. 53-69.

- HUSE, Edgar, et al. *El comportamiento humano en la organización*. Ed. CITESA. México, 1980.
- IBÁÑEZ, Jesús. "La investigación de 2º. Orden" en *Suplemento Anthropos*. No. 22. pp. 178-197.
- JOHANSEN Bertoglio, Óscar. *La comunicación y la conducta organizacional*. Ed. Diana. México, 1979.
- JOS Méndez, et al. *Dinámica social en las organizaciones*. Ed. Mc Graw Hill. México, 1990.
- JUÁREZ, Diego. "Atisbos y abismos para investigar la comunicación organizacional" en *Cuadernos del Colegio No. 1 2000*, pp. 21-26.
- MARTÍN Serrano, Manuel. *Teoría de la comunicación. Epistemología y análisis de referencia*. México, UNAM Acatlán. 1992, 227 pp.
- MARTÍNEZ, Emilio. *Herramientas Estadísticas Básicas*. Versión Mimeo. Gráficas La Prensa. Junio de 1995, 9 – 25 p.
- MARX, Karl. *El Capital*, Vol. 8, Madrid, Siglo XXI Editores, 1981.
- MAYNTZ, Renate. *Sociología de la organización*. Trad. José Díaz García, 1a.ed., 5ª. reimp., Madrid, Alianza Universidad, 1990, 188 pp.
- MOLES Abraham. *Teoría de los actos. Modelos de comportamiento y costo de la acción*. pp. 29 a 71.
- MORGAN, Gareth. *Imágenes de la Organización*. México, Alfaomega / RAMA , 1998. 411 pp.
- OLMSTED, Michel. *El grupo pequeño*. Buenos Aires, Ed. Paidós, 1966, 10 – 74 p.
- ORTÍ, Alfonso. La apertura y el enfoque estructural: la entrevista abierta semidirectiva y la discusión de grupo en *Análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. pp. 171 a 203.
- PÉREZ Dávila, Jaime. *Imágenes de la Organización. Taller de Investigación*, México, documento sin publicar, s/f, s/p.
- PÉREZ, Jaime. *Planeando la comunicación*. Material didáctico. Taller de Planeación de acciones comunicativas. pp. 9-65.

- REVILLA, Mario. *Teoría de la representación*. CADEC. Tesis de maestría. Inédito, 2001. pp. 5-16 y 44-61.
- RUÍZ, Olabuenaga, José Ignacio. *Sociología de las organizaciones*. España, Universidad de Deusto, 1995, 393 – 422 p.
- SALAMAN, Graeme y Thompson, Kenneth. *Control e ideología en las organizaciones*. Trad. Martha Merodio, México, FCE, 1984, 367 pp.
- SCHEIN, Edgar. *Psicología de la organización*. Trad. Víctor E. Cruz cardona, México, Prentice Hall, 1982. 252 pp.
- SERRANO R. Et. Al. *La organización habitable*. México, Fecha Comunicación, 2001. pp. 21-68 y 251-258.
- ULLOA, Adriana. "La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo". México, Revista Razón y Palabra, Vol. 1, No. 1, 1997, 34 – 43 p.
- WILKIN Y. *La nueva comunicación*. Barcelona Kairos. pp. 11-106.
- WATZLAWICK, P. *El lenguaje del cambio*. Barcelona, Herder. 1994. pp. 17-80.

#### **Medios electrónicos:**

- Anierte Hernández, Nicanor. Recogida de datos. España, 18 de agosto de 2001. [http://perso.wanadoo.es/aniorte\\_nic/apunt\\_metod\\_investigac4\\_9.htm](http://perso.wanadoo.es/aniorte_nic/apunt_metod_investigac4_9.htm). 13-02-2003.
- Fabián I. Ramírez. El desarrollo de la cultura organizacional. México, 2000. [http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/fabian\\_ramirez/cultura.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/fabian_ramirez/cultura.htm). 13-01-2003.
- Intélate (2002, octubre) [www.intelicast.com](http://www.intelicast.com)

#### **CD ROM:**

- Intélate (2001) (CD ROM) Intélate. Servicios integrales para la comunicación estratégica. México, D.F., México, D.F.

**Tesis:**

- Laris, A. (2002). Intélite: Una mirada analítica dentro de un sistema en constante reestructuración" Seminario Taller Extracurricular. UNAM Acatlán, Méx.

**Otras fuentes:**

- Ramírez, Sergio. Curriculum Vitae de Intélite. México, Documento sin publicar. Agosto 2001.

# ANEXOS

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

INSTITUTO  
NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS

## ACTORES

**Experiencia laboral**

Bueno, primero hice mi servicio social en un grupo consultor interdisciplinario de análisis político, donde hacía la investigación de básicamente... de periódicos nacionales sobre temas de coyuntura nacional, económica, política, social... y bueno... hacía investigación y análisis.

Después, mi segundo trabajo realmente fue Intélite, entré como analista de Prensa Internacional, traduciendo tres diarios: uno belga, uno francés y uno suizo... eh... en esa situación... bueno, como analista de prensa estuve aproximadamente dos años, trabajando además virtualmente, desde mi casa todos los días.

Realmente no venía a la oficina más que una o dos veces al mes y después... bueno... eh... cuando la convirtieron en gerencia, acordé con la gerente del área que le ayudara en otras cosas además de hacer análisis de... bueno, más bien la traducción de las notas, que es lo que hacía, la traducción y la síntesis, entonces acordé que le iba a ayudar en documentos del área, a hacer un proyecto que en ese momento se tenía y que está ahí, no, este... siguen dando, pero es un proyecto del área que se llama *El Mundo Observa*, que es una publicación semanal también de análisis de la coyuntura... este... internacional.

Y otras experiencias que he tenido, no tanto laborales, sino profesionales es... han sido como colaboradora voluntaria, por ejemplo, en la Maison des Peuples et de la Paix, fui colaboradora voluntaria en la investigación documental y estableciendo contactos... este... sobre todo, en programas de desarrollo de comunidades indígenas... este... eh... en cuanto a Derechos Humanos... eh... Desarrollo Social y Cultura. Eso sería todo.

**Relaciones entre los miembros de Prensa Internacional**

Yo... bueno... mi experiencia ha sido, en general, son buenas (sic). Realmente, no sé cómo... este... qué parámetros tener para calificarlas porque no es una convivencia diaria, y una convivencia laboral normal entre comillas es más bien diario, cuando conoces a la gente, interactúas, etcétera, pero yo creo que a pesar de ser un área virtual, es un área que se ha mantenido... sólida en muchos aspectos, sobre todo porque hemos tenido momentos difíciles como el despido de uno de los coordinadores, posteriormente la salida de otro miembro del grupo, que más bien fueron cosas que... como la comunicación más bien se da virtual, ya sea por correo electrónico, Messenger o alguna llamada por teléfono, cuando estás trabajando desde tu casa realmente no te enteras bien a bien lo que está sucediendo en una empresa, ¿no?, con los demás empleados, no sabes cómo está marchando la empresa, entonces, eso provoca que haya de repente malos entendidos, confusiones y que las cosas se maximicen como... este... cuando pasó la salida de estas dos personas, pero, en general, yo que se mantiene una buena relación, o sea, yo no conozco de un conflicto serio entre algún miembro del área con otro, ni de algún problema personal grave, ni... incluso un problema laboral grave, ¿no?

Mmmm... bueno, del área. Obviamente me llevo mejor con Antonio (risas), y peor, pues no, no sabría decir realmente con... peor, realmente no me llevo peor con nadie. Más bien, con quien menos trato he tenido quizá, pues con Sara y este otro chico... Leonardo, que son los dos últimos que han entrado. Tampoco he tenido oportunidad de convivir mucho, por ejemplo con Ricardo, que ya se fue, pero no tuve oportunidad de hablar mucho con él ni de saber... ni de realmente establecer una relación, tampoco he tenido gran convivencia con Elia ni con Kogue y con Alejandra, pues por el Messenger básicamente, pero convivencia realmente, como tal, no, no la he tenido, ¿no? Pero no, no, no podría decir que me llevo peor, ni que haya una mala relación con alguien.

**Grupos en Prensa Internacional**

Pues... no creo que sean así grupos muy definidos, o sea, que se caractericen como tales, ¿no?, o sea de que "ay, de éstos nada más se juntan y excluyen a los demás", yo creo que básicamente, como nos vemos muy poco, quizá una vez al mes, dos veces al mes, yo creo que nos vemos con gusto y nos saludamos con gusto, y nos preguntamos. Quizá hay personas, por ejemplo, con Ale Galindo, no puedo decir que seamos un grupo, pero como prácticamente entramos al mismo tiempo a la empresa, casi el mismo día y además a traducir diarios en francés siempre me ha apoyado y yo lo he apoyado a él, ¿no? La relación, digamos, es como de amistad, de todo y de trabajo, pero no podría decir, bueno... yo no ubico así realmente grupos, o sea... a lo mejor puedo decir "Ale, Kogue y Roberto son un grupo", ¿no?, pero no puedo decir "los excluyen a todos los demás o no se llevan", podría decir, por ejemplo, Gaby, Paco, mmm... no sé, Israel, Alejandro Galindo y yo, y Antonio quizás, somos otro grupo, pero realmente no podría calificarlo como tal porque si fuera así, hubiera una gran cohesión, nos estaríamos reuniendo, independientemente del trabajo y pues, la verdad desafortunadamente pues no es así, ¿no? No se da con ningún miembro del área algo así.

**Motivación para los trabajadores de Prensa Internacional**

Mmmm...yo creo que el área de motivación... hay problemas, básicamente porque es un área virtual y porque es muy difícil, bueno, ya en un trabajo diario, es difícil decirle a alguien "oye, qué bien haces tu trabajo" y todo. Yo creo que son las cosas que se van perdiendo más bien con el tiempo, ¿no?, que yo sí creo que es algo básico, ¿no?, que te reconozcan tu trabajo, que así como te lo critican y te dicen "esto lo haces mal, esto también lo haces mal, esto lo

debes mejorar", también debería de haber así como una bitácora de quién hizo algo bien, ¿no? Y yo creo que eso es algo que hasta ahorita, desde que entré al área, jamás ha existido. (risas)

#### ***Visión en Prensa Internacional e Intélite***

Mira, a mí, lo que me interesa básicamente de Intélite, porque yo creo que está muy estratificado y desafortunadamente no hay comunicación entre las... todas las áreas de la empresa, o sea, yo veo muy pocas posibilidades de crecimiento aquí, pero lo que yo veo como muy positivo de este trabajo es que es un trabajo flexible, es un trabajo que básicamente funciona con... este... bueno... que el área de la información pero a través de internet, entonces es algo novedoso, es algo también de vanguardia y eso, por ejemplo, el hecho de que puedas trabajar en algún momento dado desde tu casa o desde otro lugar que no sea la ciudad, realmente te da una libertad que muchos otros empleos no te dan, ¿no? Eso en cuanto al área de Prensa Internacional porque el resto de la empresa pues no funciona así, o no todos, entonces eso es básico, ¿no?

#### ***Actitud ante la situación actual de la empresa***

Pues es de mucho escepticismo, yo realmente pienso que... este... como bien a bien, no sa..., o sea, nos han de alguna forma explicado cómo es la situación de la empresa, qué se piensa hacer y todo, pero sí pues, cuando ya llevas más de un mes que no te pagan completo y todo, pues sí, si tienes, generas cierto escepticismo de... realmente si la empresa va realmente a salir adelante o no, si se va a recuperar, ¿no?, y pues pienso que es algo muy desafortunado porque como te decía, este empleo, yo creo que tiene varias cuestiones positivas, ¿no? Sobre todo para la gente que es joven y que apenas está empezando una carrera, pues bueno, te da la oportunidad, quizá, de seguir estudiando algo, de estudiar un idioma, de terminar la tesis o simplemente de disfrutar tu tiempo (risas).

#### ***Liderazgo en Prensa Internacional***

Já (risas), ¿ya ves?, este, ya te estoy contestando desde antes, Ale. Yo pienso que... si me hablas solamente de Prensa Internacional, yo creo que... hay un... liderazgo, eh... un buen liderazgo, organizado, sin embargo, pues, quizá, como te decía, Ale, somos 17 personas, creo o 15, y pues 14 están en su casa, ¿no?, y entonces así no tienes clara conciencia de quién es tu líder o quién es la autoridad, sin embargo, pues yo creo que hasta ahorita, lo... la forma en que se ha manejado la coordinación ha permitido que sí se ubique, ¿no?, quién está a cargo o quién es el responsable del área y sabes a quién recurrir, y todo eso pues es importante, ¿no? Sabes quién va a dar la cara por ti.

### **PROCESO DE TRABAJO**

#### ***Productividad en Prensa Internacional***

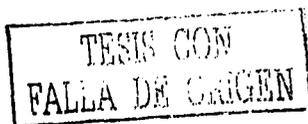
Yo pienso, ahí, bueno, desde el principio que entré a Intélite, se me ha hecho un punto también controvertido cómo se ha manejado la política de productividad, ¿no?, que siempre se ha exigido muchas notas, que realmente nunca haya habido una capacitación para que nos digan... si se nos han dicho a grandes rasgos o, incluso, nos han mandado listas de quiénes son los clientes, pero yo creo que eso es básico, ¿no?, que u... haya una visión, un objetivo, que todos lo conozcan porque yo creo que... este... mmm... la mayoría de los empleados no tiene bien consciente cuál es la visión o cuál es el objetivo de la empresa y eso pues te pierde mucho, puedes hacer 60 notas de ciertos temas que a lo mejor no van a servir para ningún producto de la empresa, y bueno... y hay otros casos, ¿no?, porque también eso yo creo que es un punto difícil en esta área que hay gente que gana por productividad y hay gente que está por fijo, pues bueno... quizá no está haciendo el ritmo de trabajo que se le exige a otros y yo creo que eso causa también mucha confusión, ¿no?, que hacen menos notas.

#### ***Honorarios fijos o por productividad***

Sí, yo pienso que eso causa más que nada confusión, ¿no?, porque a lo mejor, los que están por productividad, bueno, pues es un aliciente, eso entraría parte de la motivación, ¿no?, que sabes que entre más notas hagas, pues bueno, tu ingreso pues va a mejorar. Por otro lado, los que están por fijo, también tienen cierta comodidad en el hecho de saber que independientemente de que hagan 20, 30, 25 o las notas que puedan hacer ese día, van a tener un salario fijo, algo que no pasa con los de productividad. Son motivaciones psicológicas diferentes. Además, yo creo que están condicionados de forma diferente porque si tú estás trabajando por productividad... este... obviamente no vas a querer hacer menos notas, no vas a querer hacer 20, no vas a querer hacer 30 entonces, cuando ves que otros sí. Pero, bueno, también la recompensa económica es diferente, ¿no?, y ahí, pues bueno, yo creo que es algo que la empresa no ha sabido manejar porque además ya tiene mucho tiempo y no veo cómo se pueda arreglar o cómo se pueda negociar algo así, solamente sacando a la gente que está por productividad y que son los que tienen mejores sueldos, ¿no?, para quizá... este... que otra gente entrara y tener todos sueldo fijo y... ya subirles al menos un poco a los de fijo.

#### ***Calidad en Prensa Internacional***

Jm... yo pienso que eso es algo básico, que las notas tengan mucha calidad. Desafortunadamente, bueno... los que trabajamos en el área, no somos traductores profesionales, somos profesionistas, quizás somos periodistas. Esto es un área de Prensa Internacional y como tal funciona, y la mayoría de la gente sabe por lo menos un idioma, eso es... básico. Hay diarios en español, pero como la mayoría son los que hablan al menos un idioma, la traducción muchas veces no es su profesión, ni tienen una formación, entonces yo creo que de ahí vienen muchos de los problemas de calidad, que... una, por una parte, la productividad, que quieres hacer más rápido la nota... este... el cansancio, porque también los horarios a veces son pesados, sobre todo por los diarios que actualizan en la noche; por otra parte, que no



hay una traducción profesional, entonces muchas veces se hacen traducciones... mmm... qué básicamente... este... ¿cómo se llama?... literales, ¿no?, cuando en realidad, debería de ser parte de interpretación, bueno, tampoco vas a cambiar todas las palabras, pero sí interpretar un poquito lo que dice la nota, yo creo que por eso, eso hace que demerite mucho la calidad.

#### ***Retrasos en la entrega de las notas***

Bueno, ahí, yo creo que hay varios factores también que se tienen que considerar porque... este... si bien es cierto, que tú tienes un horario, un compromiso de entregarlo a cierta hora y esa tiene que ser la prioridad, también es cierto que bueno, no todos los equipos que tienen los miembros del área internacional son los mismos y los problemas técnicos que puedan tener desde su casa, no se pueden resolver de igual manera como si estuvieras en una empresa. Si estás aquí en la empresa, tú vas con alguien de Sistemas y le dices "oye, a mi máquina le pasa esto y esto" o "tengo algún problema", y ellos vienen y te lo resuelven, tienes la seguridad y la certeza de que es así. Cuando estás en tu casa, pues entras en un stress terrible, sobre todo si estás por productividad porque se te fue la luz y no tienes teléfono, y todo ese día no vas a trabajar, ese día no te lo van a trabajar... no te lo van a pagar, entonces, yo creo que muchas veces, pues, tratas de esperar realmente hasta lo... lo más posible por entregar el trabajo y eso, a lo mejor, hace que tengas retrasos. Bueno, eso es una parte, claro que también puede existir la otra, ¿no?, de que no... que también como es un trabajo desde tu casa, no seas lo suficiente organizado para decir "me levanto a tal hora" y entregar a tiempo, lo que está... sería un problema también de conducta, ¿no?, ahí en ese sentido, de puntualidad.

#### ***Ventajas y desventajas del trabajo virtual***

Bueno, ya te dije un poquito, ¿verdad?, hace ratito, pero bueno, las desventajas, yo creo que básicamente es eso, la falta de comunicación y además de que un trabajo virtual muchas veces no te... no te... si no tienes otro tipo de actividades, otros asuntos, no te permite crecer como persona porque si estás mucho tiempo encerrado en tu casa, a la mejor estás... por ejemplo, que éste es un trabajo de información, estás informado todo el tiempo, pero ¿a quién le compartes lo que piensas, lo que opinas al respecto de eso?

Y por la otra persona, te digo, te da esa flexibilidad, esa libertad de trabajar si quieres desde la casa de tu primo, de tu novio, desde la provincia, desde el extranjero, incluso si pudieras... que eso es algo que pocos trabajos, ninguno, yo creo.

#### ***Recursos tecnológicos y materiales (sistema de captura, computadoras, etc.)***

Pues ahí, también, varía porque, o sea, como te digo... aquí en la empresa, quizá, los recursos tecnológicos son buenos entre comillas, a la mejor las computadoras no son ¡super wow!, ni nada. Bueno, el sistema de captura, yo creo, que tiene algunos problemas, bueno, yo no trabajo... este... realmente todos los días con el sistema de captura, pero yo sí, yo creo que hay puntos que ya se habían... este... visto en el otro sistema de captura como el regresar al mismo diario y que éste no lo contempla, o sea, creo que tiene algunas mejoras, pero hay algunas cosas que realmente las dejaron de lado, que yo creo que eran importantes, ¿no?, como el hecho de que, te digo, entrabas a un diario y que si lo dejabas en una taxonomía, se quedará ahí y entonces, ahora lo que pasa es que tienes que regresar y volver a poner todo, ¿no?, cuando antes ya estaba fijo (sic), esa parte, ¿no?

### **FLUJOS DE INFORMACIÓN ENTRE PRENSA INTERNACIONAL Y OTROS DEPARTAMENTOS**

#### ***Flujos de información entre Prensa Internacional y Clasificación***

Yo creo que son nulos. Mmmm... desde mi punto de vista, yo creo que no hay ningún canal de comunicación y que. Incluso, la gente o la actitud de la gente no se presta porque aun cuando la empresa no tuviera... establecida una política de comunicación, yo creo que también es mucho la actitud de la gente que trabaja, es decir, que no te prestas a hablar con los demás, a preguntarles, o sea, como que hay una actitud a veces de cerrazón entre un área (sic) y otra.

#### ***Flujos de información entre Prensa Internacional y Control de Calidad***

Yo creo que ahí podría ser buena, pero más que nada por mmm... bueno, en mi caso, no podría decir por toda el área. Bueno, si me preguntas por toda el área, yo también creería que es mala, yo creo que diría que es mala, porque no... este... mmm... tanto los analistas de Prensa Internacional no han sabido explotar de cierta forma que existe un área de Calidad para mejorar sus notas, como las personas que están en Calidad, pues... o sea, tampoco han llevado a cabo un seguimiento realmente... este... de todos, ni les han sabido explicar en donde están sus errores porque tienen seguimientos, pero a la mejor a la hora de decirles "éste es tu error, hay personas muy susceptibles y no les parece, entonces ahí ya... y ¿de qué sirve, no, la capacitación o la calidad si de entrada lo que están diciendo te parece que es malo o te sientes agredido, pues no vas a mejorar nunca tus notas.

#### ***Flujos de información entre Prensa Internacional y Sistemas***

Buena. (risas) Mmm... me parece, o sea, bueno, realmente, mmm... es que el trabajo no se... no se cruza mucho pues, más bien, ellos son un área de soporte y de ayuda y hasta ahorita, mi experiencia ha sido que... cada vez que he requerido (sic) de que me ayuden con algo, lo han hecho, ¿no?, y bien, lo han hecho bien.

#### ***Flujos de información con los directivos (información oficial)***

Yo pienso que era nula hasta hace... unos meses y que quizá a partir de la crisis que está ahorita atravesando la empresa, ha mejorado un poco, pero ha sido básicamente por exigencia de los miembros de Prensa Internacional, no porque haya habido una iniciativa de su parte, lo cual pues también es grave, ¿no?, porque te habla de falta de

liderazgo en cierta forma porque una empresa pues necesita también líderes, alguien que te diga "bueno, todos vamos a hacer esto", "estamos en este problema" y eso, pues... un director es eso, ¿no?, de cierta forma... un líder.

***Clima organizacional en Prensa Internacional y en Intéilite***

Mmm... podría decir que es bueno... este... respecto a la gente que está trabajando aquí, quizá el trabajo no ésta... este... tan bien distribuido o... como debería de ser, pero también es por los diferentes horarios que maneja Prensa Internacional, es como muy difícil distribuir las tareas en tres, en dos horarios, entes tres, antes estaba el horario nocturno, ahora nada más hay dos, pero bueno, muchas veces, la gente que trabaja en la tarde y la gente que trabajaba en la mañana no se ve, y resulta que esto es continuidad, y además es cierto que hay más carga de trabajo por las mañanas, ¿no?, pero eso es pues por la misma forma que funcionan los periódicos en internet y toda la información en general, la información fuerte está en la mañana, entonces yo creo que... mmm... hasta ahorita, mi idea o pienso que ha funcionado bien, o sea, al menos se cumplen los objetivos del área, ¿no?, que es tener los medios a cierta hora, a tiempo y cubrir... este... los medios que se tienen a cargo.

***Comunicación formal en el área (correos electrónicos, llamadas telefónicas, reuniones, etc.)***

Bueno, ¿qué? ¿eso qué?, ¿qué me parecen?, ¿están bien, están mal? Yo creo que están bien, ¿no?, desde mi punto de vista me parece que sí, sí, o sea, si son efectivos. Bueno, si tú no los lees, a la mejor, puedes no enterarte de muchas cosas o si les lees así como de pasada, puede ser que no te enteres de muchas cosas y eso pasa, ¿no?, que estando desde tu casa, abres un correo y lo revisas así como que rápido y realmente no te das la tarea de leerlo detenidamente, entonces es ahí cuando pueden surgir ciertos problemas, ¿no?, porque no estás enterado bien de cuáles son las indicaciones en cierta forma, pero yo creo que, bueno, por lo menos, el coordinador del área escribe un correo diario, a todos, general y bueno, eso ya es un... como un enlace de comunicación, ¿no? De... a lo mejor harían más falta llamadas por teléfono, ese tipo de cosas, pero bueno, en general, yo pienso que ha sido buena la comunicación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## ACTORES

**Experiencia laboral**

Bueno, ingresé... ingresé hace cuatro años, el 14 de febrero de 1999, eh... los primeros diarios que... que tuve a mi cargo fueron *Le Monde* como hasta ahorita, *Financial Times* y... después me dieron un diario en español que era *Clarín*... El *Clarín* de Argentina y esos tres los tuve la... la mayoría del tiempo, eh... ha habido unas variaciones en la cobertura, este... prácticamente he... he pasado por toooooodos los diarios (risas) que tiene el área, he cubierto *Washington Post*, *New York Times*, el *Financial Times*, *Le Monde*, Li... *Liberación*, *Le Soir*, eh... en español he cubierto *El Tiempo*, *El Universal*, eh... *Panamá América* y este... pero bueno a mí lo... los que más me gustan eh... es *Le Monde*, quizás porque ya me acostumbré, igual, *Financial Times* también me gusta mucho, *Wall Street Journal*, alguna vez lo llegué a... a trabajar durante bastante tiempo, yo creo que... como medio año más o menos, este... de los diarios que menos me gustan y que me ha tocado cubrir está... *Los Angeles Times*, mmm... ¿todos no? (risas) *Los Angeles Times*, este... ¿qué otro? Yo creo que... *Le Soir* tampoco, nunca me ha gustado, aunque tiene una... parte donde tiene breves, entonces es lo más fácil del trabajo, mmm... ¡Ah! *Japan Times*, ése, cuando entré también me dieron *Japan Times* y este... no me gustaba, después me empezó a gustar y me lo quitaron (risas), este... me gusta... después me empezó a gustar porque tenía una hora de actualización, este... muy accesible, o sea, actualiza casi 24 horas antes, entonces eso como que te da una pauta de tiempo y... y mayor tranquilidad para trabajarlo, porque no... no estás con la premura de que actualiza y ya lo tengo que entregar o así, ¿no?, o que te gane el sueño en la noche porque... ¿no? Porque ya quieres terminar, este... mmm... obviamente pues he notado un cambio así enorme de las notas que hacía en... desde que entré a... a las que hago ahora, ¿no?, mmm... por ejemplo, ahora puedo tener e... errores, pero ya no son como... como los errores que se cometían en un principio, porque... quizá porque no... no... no... aterrizábamos, eh... y hablo como de una forma así, mmm... más general, porque yo ah... eh... de acuerdo a lo que a mí me han comentado mis compañeros y lo que a mí me ha pasado perso... personalmente es que como que no aterrizábamos bien la idea de lo que quería la empresa o... o como que no, es... como que no nos hacíamos a la idea de... de resumir en cinco o seis renglones una nota de... de... no sé de tres cuartillas, ¿no? este... pues...

**Relaciones entre los miembros de Prensa Internacional**

Pues... siempre me he llevado bien... con todos en general, eh... como que he tenido mucho acercamiento con LuzMa desde que entramos aquí, porque ella y yo entramos el mismo día, entonces este... pues bueno imagínate, o sea, llegas el mismo día, este, pues te conoces igual, ella no conocía a nadie, yo tampoco. En un principio, teníamos como... coordinadora a Eliaine... Elaine Salazar, este... y bueno, el equipo sí era... un tanto diferente a lo que es ahora, de los originales que yo recuerdo están... Paco... LuzMa, eh, Israel, bueno... de los originales, eh... originales, originales, pues prácticamente sólo LuzMa (risas), porque ella y yo, te digo, entramos el mismo día y hasta la fecha, ¿no? este... y he tenido como mucha, eh... como identificación con ella, porque... como ella también, mmm... cubría en... francés desde un principio, este... pues hasta... de hecho los dos queríamos cubrir *Le Monde*, eh... en un principio, pero bueno, este... yo me quedé con el diario (risas), ¿no?, y este... y... y... después cuando hicieron la técnica de las parejas de tra... de que cuando no podías trabajar, ibas a tener una pareja que te pudiera cubrir, este... yo hice pareja con LuzMa también durante mucho tiempo, y entonces yo creo que tal vez es por eso, ¿no?, con ella... como que me he identificado mucho... pero en general, pues me llevo bien con todos, eh... con Paco, con Paco, este... también me he llevado bien desde un principio sólo que él entro como... pues... un rato... como medio año, ya no recuerdo exactamente pero como un... medio año después de que entramos nosotros... y bueno, los demás que se han ido agregando al área, ¿no?, como... como Óscar, este... estás tú, este... Toño, que Toño entró de hecho después que... que nosotros y este... y... y... bueno, en general, me llevo bien con todos.

**Grupos en Prensa Internacional**

¿Grupos en el área? ¿Que se llevan mejor o cómo? Este... no, no considero, ¿sabes?... ¿por qué no considero que haya así grupos en el área? Porque... ¡Nunca nos vemos!, o sea, la forma de trabajo como eso ya es, eh... una... no sé si... si limitante pero por lo menos para relacionar de... de... así más, eh... pues no sé como... como más en confianza, pues no te ves cómo, ¿no?, o sea, no tienes forma ni de... ni de platicar o de intercambiar puntos de vista, tenemos el messenger, pero no es lo mismo, o sea, tú sabes que por el messenger intercambiamos ideas y muy cortas, ¿no?, como que lo básico, lo que necesitas en ese momento, este... aun contigo o con Óscar que son con los que diario a fuerzas necesito tener contacto por... por las cuestiones de trabajo, este... pues... son cuestiones meramente de trabajo, ¿no?, o sea, ¡yaya! nunca, este... salvo rara vez nos ponemos a platicar de otras cosas, ¿no?, este... (risas), de "¡Qué bonito está el día!" o de yo que sé, pues no, o sea, realmente son cuestiones nada más de "Hola, te envío mi trabajo, gracias", "no llegó", "¿está bien?", "¿está mal?", ¿y ya, no?... este... por eso tam... no... no considero que existan grupos.

**Motivación para los trabajadores de Prensa Internacional**

La motivación para los trabajadores... mira, yo podría decir que... que es como... como escasa pero... también, eh...

como que, eh... no sé ahora considero, o sea, antes consideraba que la motivación era nula, o sea, en un principio, o sea, como que no había una, eh... forma de motivarte, de decirte, este... "¡Ah, qué bien, qué chido!, le estás echando ganas", "No le estás echando ganas" o "Quiero que mejores en esto", o... ese tipo de cosas, antes yo sentía que era nula, ahora siento como que a... como que funciona, o sea, n... no... no puedo decir que es buena, mucho menos excelente, pero por lo menos funciona, eh... para mí funciona, ahora, eh... independientemente de... de... de lo que, eh... de que te motiven verbalmente, para mí, por ejemplo es motiv... motiv... motivador... motivante... este... la... la forma de trabajo, o sea, el trabajar desde tu casa, el tener cierta independencia, o sea, una independencia hasta cierto punto de tu tiempo y de la forma de... de en que, bueno, por decirlo de alguna manera, que si quiero estar acostado puedo trabajar acostado, o sea, claro que nadie lo puede hacer, pero, bueno... por decirlo de alguna manera, este... eso para mí... es... es... pues sí es motivante, o sea, me gusta... me gusta el hecho de... de estar en mi casa, de poder, eh... de que si quiero levantarme por algo voy, o sea, las cosas que... que quiero tener a la mano las tengo a la mano, ¿me entiendes?, o sea, como que... tú tienes tu propio espacio, y eso es para mí es... es motivante. Es diferente a estar aquí en la oficina y... las ocasiones que vayan a trabajar aquí... por ejemplo, que... así, en mi caso, estoy acostumbrado a tener una concha al lado, entonces aquí no puede ser así, ¿no?, este... ese tipo de cosas a mí me agradan, o sea, y para mí son... motivantes.

### **Visión en Prensa Internacional e Intéllite**

¿Cómo me veo a futuro? Mmm... sí, sí me veo a futuro, mira... yo lo que te podría decir en... antes también consideraba que era como... como un trabajo repetitivo, como muy monótono, este... y como muy, eh... pues, ¿cómo te lo digo? Pues sí, como monótono... pero, ahora... (risas), ahora como que yo encontré, eh... otra parte, sí, sí, de que es monótono es monótono, o sea, eso... eso sí, de que puede llegar a ser repetitivo, pues sí, todos los días como que estar haciendo lo mismo, lo mismo, lo mismo... pues sí, como que llega un momento en que... pues como que sientes que estás... estás limitado, pero yo creo que... tiene otros aspectos, como de que sí... si me preguntas de ¿si me veo a futuro? Si me veo a futuro, porque, eh... me agrada la idea de, por ejemplo, trabajar, bueno, de leer, y de que prácticamente me paguen por leer eso es, eh... padre y... independientemente (sic) de la cuestión laboral... me gusta... me agrada la idea de leer una nota y de tradu... de hacer la traducción, eh... a veces, por ejemplo, hay notas que he traducido hasta completas, no para el trabajo sino para mi archivo personal (risas), no para sí... o sea, como... como me... me... me interesan, este... las traduzco completas y después se las ando enseñando, no sé, no a alguien que igual no le interesa, pero pues que a mí me gusta, entonces esa parte de trabajo me agrada y siento que también, eh... eso te ayuda a desarrollarte, eh... por ejemplo, si me preguntaras... en qué forma te pue... te puedes desarrollar leyendo, yo te podría decir que conozco mejor el gabinete político francés que el mexicano, ¿no? Este... por estar diario leyendo las notas de sindicatos, políticos, este... de Francia, entonces te digo, no nada más puedes llegar hasta conocer y no ra... entonces no nada más, para mí, no nada más aplica en... en... en el caso de... del diario de Francia, ¿no?, sino en... en todos los demás, o sea Panamá o... el Reino Unido o... cualquier otro y eso para mí es desarrollo.

### **Actitud ante la situación actual de la empresa**

¿Mi actitud ante la situación actual de la empresa?, pues... intento ser optimista... yo creo que si me dedicara... (risas) yo creo que si me clavara en el hecho de que... eh... nos atrasan los pagos, o de que... no hay una respuesta que motive por parte de la empresa... pues, yo creo que me vicaría, y eso... pues obviamente redundaría en la calidad de mi trabajo, más bien... eh... la parte económica es muy importante porque todos trabajamos por eso precisamente, pero... más que la cuestión económica, también me interesa la parte de... de... estar informado, de... de... conocer la... la actualidad mundial, eso me... eso me gusta, entonces como que trato de clavarme más en ese rollo que en estar pensando si... si... si... ya me pagaron o no me han pagado de momento, ¿no?, porque además también creo que es una... una... una cuestión temporal, o sea, tampoco espero que sea permanente y... y sinceramente espero que... que esto vaya pa'arriba (sic) en lugar de para abajo.

### **Liderazgo en Prensa Internacional**

Mmm... no te entiendo... ¿El liderazgo en Prensa Internacional? ¿O sea, el liderazgo en el mercado, o cómo? ¡Ah, la forma en que está dirigida el área!, mmm... ajá, ajá, este... pues, creo que hasta ahorita, eh... ha funcionado aun cuando hemos tenido, eh... diferentes coordinadores, como te comentaba hace un momento, en un principio que fue Elaine, y de que después fue Omar, y ahora con Toño, yo creo que, eh... ha funcionado de diferentes maneras pero lo han hecho funcionar, con Toño que ha sido con el que más, eh... contacto yo he tenido, o hemos tenido, perdón, eh... yo creo que él cr... creo que él lo ha hecho funcionar, este... quizá hay cosas que se pueden mejorar, este... y no... no te podría decir ahorita cuáles porque, pues, sería como ponerme a pensar, ¿no?, este... exactamente qué, pero yo creo que funciona de buena manera, o sea... (risas)

## **PROCESO DE TRABAJO**

### **Productividad en Prensa Internacional**

¿La productividad? ¿te refieres a la gente que gana por productividad o en general? ¿cómo es la productividad en Prensa Internacional? Me parece que la produc... ajá... Yo creo que la productividad es muy buena, o sea, en cuanto a cantidad es excelente, o sea, digo (risas) porque sí... no... si pensamos que en promedio, eh... casi todos enviamos arriba de 30 notas, pues sí es una cantidad importante, eh... o sea que, te repito, de la productividad en cuanto a

cantidad sí es como muy... como más bien buena, en cuanto a calidad, yo creo que... puede ser buena, que se puede mejorar, pero bueno, ahí entrarían cosas como... como la cuestión de... de la cantidad ¿no?, o sea, de que, bueno, igual y sí podríamos re... reducir la cantidad de notas en aras de mejorar la calidad, hay cosas que... yo considero que los errores no son así como graves, o sea, como... como para decir que la calidad sea mala, este... en general, o sea, sí... sí... hablando de así, de algo emparejado en cuanto a calidad y cantidad, y... y... ese tipo de... de cosas a mí parece que es buena y... y... me parece además que... que... los conocimientos de... de mis compañeros y los míos (risas), pues son buenos, o sea, y a... además del rato que hemos estado aquí, pues este... pues que prácticamente ya está dominando eso, ¿no?

#### **Honorarios fijos o por productividad**

Yo creo que pues sí hay mucha diferencia, este... eh... mmm... por la parte económica, pues... pues sí, eh... yo creo que lo ideal... lo ideal para mí, sería establecer una... un... salario fijo con una... un número de notas fijas, este... entonces si eso aplicara para... para todos, pues bueno, sería una forma más equitativa de... de... de que se nos retribuyera aquí en el área, mmm... sólo que, bueno, eh... los compañeros que ganan por honorarios... fijos, pues... hacían un número menor de notas que los que ganamos por productividad. Los que ganamos por productividad, yo creo que también nos hemos, eh... dedicado a desarrollar (risas) como otras habilidades, ¿no?, como el hecho de escribir más rápido, o de dormirte más tarde o levantarte más temprano o... o... o, no sé, o sea, no sé cómo... cómo... describirlo pero yo creo que sí hay que... la gente que trabaja por productividad se ha visto en la necesidad por querer ganar más o por... lo que quieras, de desarrollar otro tipo de habilidades y en eso... va incluido, no sé, desde que escribas con todos los dedos de las manos, como en mi caso (risas), hasta que, no sé... este... que te levantes más temprano o que trabajes en dos partes, ¿no?, en la noche y en la mañana o para lo... lograr sacar, eh... un número de notas que tú... ya te fijas en... eh... digo, a diferencia de los que ganan por honorarios fijos que sólo se p... se p... se podrían preocupar por sacar, no sé, 30 o no sé, no sé cuánto sea el número de los de... fijo.

#### **Calidad en Prensa Internacional**

¿La calidad de la nota? Yo creo que, eh... mmm... igual te digo que se puede mejorar, eh... siempre se puede mejorar, tooodo siempre se puede mejorar (risas), pero... mmm... pues está como de alguna manera subyugada por... por la cuestión de la cantidad, este... te digo, la calidad, a mí me parece que es buena, de que se puede mejorar, se puede mejorar, pero de que la cantidad se puede disminuir también se puede disminuir y entonces aquí hay como una... pues como un contrapunteo, ¿no? entre esas... dos... cosas.

#### **Retrasos en la entrega de las notas**

¿En los retrasos de entrega?, bueno, eso, yo creo que... en los retrasos no habría como mucha justificación porque si ya todos tenemos como que, eh... diarios establecidos, eh... mmm... y... y la mayoría de nosotros conoce, eh... los medios como los conoce, pues yo creo que, eh... los retrasos de entrega deberían de ser prácticamente inexistentes, ahora, hay cosas que no pue... no es... a veces, no puedes, eh... no están a, eh... en tu mano resolver, como el hecho de que si se te va... si se va la luz o de que... no... funcione el internet o de que, no sé... aunque yo, por ejemplo, lo que te puedo comentar es que en un principio... o sea, bueno, por ejemplo, cuando... como desde un principio, siempre el... mi forma de trabajo fue virtual como que ese tipo de cosas sucedían, a mí personalmente me sucedían muy a menudo (risas), o sea, en un principio y ahora prácticamente ya no, o sea, este... no... no tengo problemas con la luz casi nunca... por no decir que nunca (risas), de que se me vaya la luz o de que me funcione el internet o de que no funcione mi máquina o de que se me vuele el techo, como no sé quién dijo por ahí (risas), este... pues no, ese tipo de cosas no... no me suceden, ¿no?, este... pues sí, yo creo que los retrasos se pueden... disminuir en... en... en o prácticamente desaparecer, ¿no?, este... porque además también con la opción de que podemos, eh... te digo con esto de... de tener a una pareja que trabaje contigo, este... pues es... habl... llamara y decir "oye, no puedo trabajar hoy, este... échame la mano, ¿no?" y la chamba de que sale, sale, entonces... pues eso...

#### **Ventajas y desventajas del trabajo virtual**

¿Las ventajas y desventajas? Tiene muchas ventajas, eh... como... como te digo, como administrar tu tiempo siempre y cuando respetes el horario de entrega, ¿no?, este... como a ti... como a ti te parezca. Yo creo que... yo no sé si todos tengan la misma oportunidad de administrar su tiempo, pero, por ejemplo... ah... yo me he dado cuenta que hay mucha diferencia entre los... entre... entre los diarios europeos y los diarios de... eh... América, con los diarios europeos, eh... con algunos, no con todos, tienes una parte de tiempo muuuucho mayor porque, obviamente, como es un horario diferente, actualizan mucho más temprano para el horario de nosotros, y eso te da, para mí, por ejemplo, que trabajo con Le Monde, que actualiza tempranísimo, este... pues me da chance de... de adelantar este... por la mañana sacar ya... otros medios, entonces... eso para mí es una ventaja enorme... este... otra, el poderme... levantar y ponerme a trabajar sin tener que desplazarme a un lugar de trabajo también es otra ventaja, este... no tener que gastar cuando sales de tu casa, pues es otra ventaja, mmm... este... no, espérame, faltan... desayunar a tus horas (risas) o comer a tus horas, ¿no?, eso es importante, para mí es una ventaja, y hacer actividades extracurricular... (risas), no, hacer actividades extras, ¿no?, este... eh... eh... según como tu administres tu tiempo, ésa es una enorme ventaja, ¿no?, porque el tiempo es súper importante, entonces... el ser virtual te da chance de... de... de hacer prácticamente lo que tú quieras cuando ya... terminaste con tu trabajo. ¿Las desventajas? Es que... por ejemplo, como... como lo de que se te

vaya la luz, como de que... ah... más que eso, por ejemplo, claro, cuando se te va la luz, pues... no hay nada qué hacer, ¿no?, porque ni modo que vayas a la compañía de luz y subas el switch, pues ni cómo, ¿no?, aunque te digo... a mí... como... yo me las he ingeniado para que de alguna manera no me sucedan ese tipo de cosas, no estar atendido a una... a un... a la cuestión de la luz, por ejemplo, cuando se llega a ir, este...

#### **Recursos tecnológicos y materiales (sistema de captura, computadoras, etc.)**

¿En la empresa? Bueno, es que si me dices el área, pues es como mmm... por ejemplo, yo no sé, igual y no sé... por decir algo, o sea, igual y Paco tiene una supermegacomputadora, este... ¿no?, acá como las de... la supercomputadora de la UNAM en su casa (risas) y este... pues eso va a ser una deficiencia mayor, ¿no?, a la que en un momento dado puede haber aquí en la empresa, ¿no?, este... yo creo que los recursos están limitados, por ejemplo, el hecho de que aquí en la empresa, por ejemplo, a veces no haya internet o a veces no hay sistema de captura (risas), pues cómo ¿no?... no me cuadra, ¿no?, o sea, con él... porque con ese tipo de cosas, echan a perder, por ejemplo, o sea, vamos a suponer que un día hubo cero errores... este... todo llegó perfecto, temprano, todo el mundo entregó a tiempo (risas), todo el mundo entregó lo que debía hacer, pero resulta que no hay sistema de captura (risas), o sea, un factor como ése echa a perder el trabajo de... diez personas que... que somos los que aproximadamente estamos trabajando en el área, entonces, este... pues sí, yo siento que eso debería de... pues, de mejorarse, este... eh... el hecho de que no hay... eh... internet... digo... eh... eh... ese tipo de cosas no deberían de existir o que debería de haber una opción cuando te pase ese tipo de, eh... no sé... una alternativa para... las contingencias que se presentan, pero bueno, este... con lo que tenemos funciona el trabajo (risas), este... se saca la chamba y todo, pero bueno, pues si estamos limitados, ¿no?, aquí mismo, yo creo que debería de haber... no sé, más computadoras. Si... por ejemplo, una forma de resolver... yo, por ejemplo, tengo una laptop, entonces... una laptop está cargada con energía para tres horas, y por supuesto que da chance de... superar eso, ¿no?, este... ojalá que todos en el área pudieran tener esa oportunidad, pero bueno... este... pues no, o sea, digo, si en ese sentido hubiera como... como más apoyo de parte de la empresa, sería más funcional, ¿no?, pero eso pues sí es una, por supuesto, es una desventaja, el hecho de que a veces se... se haga lento el... el internet, pues también es una desventaja, pero te digo... como ese tipo de cosas, por lo menos en mi caso, yo... como que ya... me las he ingeniado para hacer que no sea un... un obstáculo, ¿no?, y otra desventaja, pues... yo creo... que... a veces el... el no estar físicamente en... en la empresa, te hace ser como más inexistente (risas), y... y... y no me refiero a que... al que... "o sea, véanme todos", ¿no?, "o sea, aquí estoy", no, así no, de que si tú eres una persona a la que no ven, este... pues... eh... el... yo creo que se puede fácilmente hacer extensivo a tu trabajo, o sea, de que, bueno, si no está pues el trabajo, pues tampoco existe, ¿no?, entonces, yo creo que eso... este... esa sería una... otra desventaja u otras de las desventajas, mmm... y otra, otra desventaja, pues... pues no, yo creo que... como que no tiene muchas, ¿no?.

#### **FLUJOS DE INFORMACIÓN ENTRE PRENSA INTERNACIONAL Y OTROS DEPARTAMENTOS**

##### **Flujos de información entre Prensa Internacional y Clasificación**

Ah... no, pues a mí... este... yo hasta la fecha, yo considero que eso... eso es prácticamente nul... una comunicación nula, o sea que, inexistente, yo no sé si se... si se deba a que porque somos virtuales o a que porque somos dos áreas distintas, o sea, digo, el hecho de ser virtuales, hace que no vengamos a la empresa, pues, ¿cuándo los ves?, o ¿cuándo te pones de acuerdo con ellos?, o si fuera por el aspecto de que somos dos áreas distintas, este... bueno, pues por lo menos, entonces... alguna vez en la vida, hacer... un... un... una junta para hacer consensos, ¿no?, de que, bueno, este... eh... yo entiendo que... que... que ese... ese tipo de cosas, si se tienen que manejar de forma independiente para hacerlas más funcionales, pero, por ejemplo, a mí nunca me preguntaron... ¿cuándo nos han preguntado, este... sobre los... rubros de clasificación o es... ese tipo de cosas?, pues como que no se nos toma mucho en cuenta (risas), o al menos ésa es la impresión que yo tengo, ¿no?, entonces la comunicación para mí, entre... las áreas, o sea, entre Prensa Internacional y Clasificación o Sistemas... pues prácticamente inexistente, siento que si debería haber como más... como interactuar más entre unos y otros.

##### **Flujos de información entre Prensa Internacional y Control de Calidad**

¿Entre Prensa Internacional y Calidad?, pues... s... siempre ha habido como comunicación, mmm... chafa, pero, pues siempre la ha habido, y... y yo creo que... sería bueno... tomar como... o, bueno, que sería bueno como... como... como, como, ¿cómo te explico? Como... como... no sé, por ejemplo, para mí sería muy bueno que nos dieran... algún curso de... del, de lo que sea, no sé... de redacción, de... de... esto con el objetivo de... que pudiéramos mejorar, eh... la calidad en nuestro trabajo y no que después de... de... de que ya... es... el trabajo... decae o de que empieza a tener una mala calidad es cuando te dicen "esto... aquello...", ¿no?, o sea, yo creo que si debería de haber como... como unas... como medidas de prevención, más que de... después de... de... de prevención, más que de solución... ésa es la impresión que tengo de Calidad (risas)

##### **Flujos de información entre Prensa Internacional y Sistemas**

Pues, con los de Sistemas, pues como que no, o sea, yo, por ejemplo, en la vida, no he... éste... pues he tenido un acercamiento con... con los de Sistemas, ¿no?, de hecho, ni siquiera los conozco, o sea, no conozco a la gente que trabaja en Sistemas (risas), y este... a lo mejor porque soy virtual, yo no sé, tú que estás aquí, pero... yo, por ejemplo, pues en la vida, ¿no?, o sea, nunca, entonces, este... no creo que por ejemplo Lu... este... no sé... Paty López o Paty

Caldera tampoco sean las grandes amigas de alguien de Sistemas, ¿no?, o sea, yo creo que los flujos de comunicación no existen ahí, o sea (risas).

**Flujos de información entre Prensa Internacional, Control de Calidad, Clasificación y Sistemas**

¿O sea, entre las demás áreas, no? ajá... pues no sé, no las conozco... sí, por eso, pero es que como... como no trabajo aquí, eh... yo no... eh... nunca he podido observar cómo sea la comunicación entre esas áreas, ¿no?, tal vez, eh... si te puedo hablar de alguna, sería entre Prensa Internacional y las otras, que considero que como que no (risas), o sea, no hay una comunicación muy fluida que digamos (risas) y entre las otras áreas, pues, no sé, eh... a lo mejor, eh... funciona de mejor manera, pero por lo menos la impresión que me da, entre Prensa Internacional y las otras, es que no existe.

**Flujos de información con los directivos (información oficial)**

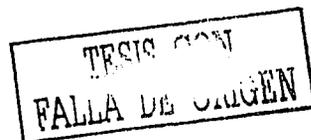
Mmm... pues si bien no es como que la... la óptima, o sea, una comunicación óptima, si te puedo decir que últimamente ha mejorado, porque, eh... antes, por ejemplo... pues no, en la vida, ¿no?, o sea... no sé, si te hablo de hace tres años... dos años, pues nunca habíamos ido, por ejemplo, ido a una... junta con... con Luis Piña, ¿no?, o con Wilfrido, que por lo menos ahora ya este... nos... dicen, no sé, "pasen y siéntense", ¿no?, digo, antes eso era inexistente y ahora, por lo menos, ya se da, no es lo óptimo, pero bueno, parece que mejora.

**Clima organizacional en Prensa Internacional y en Intéllite**

¿El clima organizacional?, mmm... ¿cómo es el clima? Pues a veces como... como que siento que... no sé... me da la impresión como de que no está... mmm... como que... hay toda una infraestructura, toda una... eh... una parte operacional que funciona... pero que, sin embargo, funciona internamente, ¿no?, como que siento que... a... veces me da la impresión como de que en la cuestión como de... de mercadeo, como que no funciona de una forma ideal, yo creo que... a mí me da la impresión como que esa parte está como carente, eh... sin embargo, internamente creo que... que funciona bien, o sea, el hecho de que existan áreas así, ¿no?, como Prensa Internacional, como, como Sistemas, como, o sea, como que tiene todos los elementos para hacerlo funcional, pero te digo, ah... eh... siento que ya... en el... como que en el... en el último escalafón o en el último escalón, más bien, de toda esta... infraestructura como que algo... hay algo que falla, ¿no?, y no sé exactamente qué es.

**Comunicación formal en el área (correos electrónicos, llamadas telefónicas, reuniones, etc.)**

Mmm... este... eso... eso funciona bien, este... nosotros como área virtual, pues obviamente, nuestra comunicación es virtual, entonces a... a mí me parece que es muy funcional la técnica que... que hemos empleado, eh... durante todo este tiempo como de... de revisar el correo para estar al... al tanto de lo que se nos pide, o de lo que... de lo que debemos hacer, o de la contingencia, o... mmm... no sé, este... sí hay una comunicación, el messenger que funciona también, mmm... efectivamente, ¿no?, o sea, para estar comunicados todos los días, este... ahora que estamos cubriendo... entre dos un solo medio, como yo con Paty López o con Gaby, este... que compartimos (risas) *New York Times* o *Washington Post*, o yo no sé con quién más compartan (risas) ellas otros medios, este... pues funciona, o sea, funciona de forma virtual, funciona bien, este... y creo que esa parte está como bien estructurada, bien organizada.



## ACTORES

**Experiencia laboral**

¿Mi experiencia laboral aquí en Intélete? Empecé hace cuatro años trabajando como analista de medio en inglés y venía a trabajar a Intélete por las noches, entraba a las 11:00 y salía a las 6:00 de la mañana, éramos... cuatro personas las que estábamos aquí... y estábamos todavía en el edificio anterior en Leibnitz #11, estuve ahí un año hasta que... el coordinador hasta... estuve... trabajando así en la noche durante unos seis meses, después empecé a trabajar en la tarde también viniendo acá, eso hizo que yo tuviera mucha interacción con el coordinador que estaba en ese entonces, que era Omar Cerrillo, y... como estaba trabajando en la tarde y estaba él, pues entonces... a la hora de desarrollar nuevos documentos y todo... yo le ayudaba y al final hubo un... problema que se suscitó porque analistas del área enviaron una carta al director general... y saltaron su coordinador y no sé qué... y todo... y se hizo medio escándalo y... le dijeron adiós a Omar y yo me quedé en su lugar porque conocía el área, porque estaba en la tarde y etcétera, eso fue lo que ocurrió.

Después, eh... desde entonces he sido coordinador del área, me tocó el cambio a este edificio... me ha tocado ver que... el grupo se ha hecho más pequeño, antes éramos unos 20... 21 analistas... en el área, ahora somos 13, próximamente seremos 12... y pues sí, han pasado muchas cosas, ha pasado un gerente por aquí y, en general, pues... eso es lo que te podría decir de experiencia laboral.

**Relaciones entre los miembros de Prensa Internacional**

¿Mi relación con los miembros del área? Mira, yo creo que me llevo muy bien... con la mayoría de los analistas, si no me llevo bien con todos es porque... ellos mismos no se han prestado para... para tener un acercamiento mayor, yo siempre he tratado que... la virtualidad no sea una... un impedimento para que podamos reunirnos a platicar de otro tipo de cosas, me llevo muy bien con algunos analistas como Alejandro, con Paco, Gaby, bueno, son analistas con los que... tengo más confianza porque hemos hablado afuera, porque las cosas que les he pedido, las han hecho, porque ellos me preguntan, porque me consultan, yo les consulto, les pregunto y... y eso ha hecho que establezcamos un vínculo un poco más... más fuerte y... aunque hay personas dentro del área que son un poco conflictivas, pues trato de mantenerlas... mmm... en una relación de respeto, de trabajo, nada más... pero es lo mínimo, son... serán dos personas nada más en todo caso, en general, pues yo creo que la... yo considero que la relación es buena dentro y fuera de la empresa y si es importante, ¿no?, que generes un vínculo mayor con... la gente con la que estás trabajando, generalmente, pues es cierto, ¿no?, si estás en una relación tan importante, pues como en tu caso, que estás mucho tiempo acá.

**Grupos en Prensa Internacional**

Mmm... yo creo que sí hay... debe haber un... una especie de grupos, pero no son tan... ni tan evidentes no son... ni se han dado por... cuestiones como... no sé, en el carácter de la gente, ¿no?, yo creo que es algo normal, pero no... eso no afecta en nada en lo que es el trabajo ni las relaciones que ellos tienen entre... entre sí ni nada, son más bien grupos con los que... que se hacen más bien para ir a tomar un café fuera que para hacer algo aquí adentro. ¿Como cuáles? Pues, yo creo que... un grupito podría ser, por ejemplo, tú y... tú misma Ale, con Óscar, con "Kogue", ¿no?, por decir algo, y Roberto; otro grupito podría ser el de Elia y... y... (risas) creo que Elia, eh... y otro grupo estaría, eh... Paco, Gaby, Israel, Alejandro... y el otro grupo sería la otra gente que no dice nada.

**Motivación para los trabajadores de Prensa Internacional**

Es terrible, porque estás en una empresa que realmente no... te motiva, y nunca ha motivado a la gente a... a algo. Yo creo que antes sí... lo hacía hace unos tres, cuatro años, antes de que se diera el cambio... de edificio, yo creo que eso fue importante porque... ese cambio es muy significativo, porque antes era una oficina pequeña que ocupaba dos pisos, piso y medio si quieres, donde a fuerzas tenías que interactuar con gente de otras áreas por lo reducido del espacio nada más, ¿no? El hecho de haber venido acá a un lugar tan grande hace que... las áreas estén muy separadas y todo, la motivación que había antes se notaba, veías que había una gaceta, por ejemplo, diaria, ¿no?, de noticias curiosas o de errores de... los analistas, o de... otro tipo de situación, había festejo cada año, por ejemplo, había... regalos cada año, incluso se pagaba todavía en ese entonces la... siempre el aguinaldo (risas) y siguen... así como se mencionaban los... pequeños errores en la gaceta, también se mencionaba "es el cumpleaños de esta persona" o "este artículo lo escribió tal analista" y cosas así, toda esa situación se perdió, no existe tal, no hay motivación, la única motivación que ahorita existe es el... sueldo y eso es lo que está retrasado, imagínate qué motivación puede ser, ¿no? Realmente no existe otra motivación más que el hecho de saber que estás trabajando en una empresa que te debe dinero y que estás haciendo un trabajo que podría ser interesante y fuera de lo normal, de lo habitual, es la única motivación que existe, por mi parte no puedo... no tengo armas para motivar a los analistas, realmente no tengo manera de hacerlo, ¿no?, si bien a veces puedo... sin un analista que cumple, que no... que no me da problemas, que hace bien su trabajo, que se esfuerza por hacer bien las cosas y todo, y me dice un día "no puedo venir", no le voy a poner una inasistencia, ésa es la parte de mi motivación, ¿no?, "Tú siempre cumples, no hay ningún problema... está bien no te pongo la falta", pero

ese tipo de cosas son las que... tengo que hacer para hacer una especie de motivación.

#### ***Visión en Prensa Internacional e Intélate***

Me veo a futuro... a largo plazo, me veo fuera, yo veo que este proyecto de Intélate es muy interesante... hablando con personas del medio, eh... del medio académico, también hemos visto que es un proyecto interesante y muy diferente, sin embargo, la competencia me hacen verme fuera de esto, fuera de esto, porque tampoco creo que dure mucho. A futuro, a mí me hubiera gustado permanecer aquí, sí me hubiera gustado permanecer en el área Internacional por lo interesante que... que es, ¿no?, el estar leyendo un... diarios extranjeros todos los días, siempre te alimenta como quieras, ¿no?, en la carrera que... que tengas con la que quieras desarrollar, siempre es... es muy importante, ¿no?, sin embargo, a futuro, me veo así por esta... por esta situación, ¿no?, y es una empresa a la que... sí le tengo mucho cariño, como sea, por la oportunidad que me dio, por... las... por las personas que he conocido, por la situación que me ha... en la que he estado, ¿no?, dentro de la organización.

#### ***Liderazgo en Prensa Internacional***

Yo no lo podría considerar como un liderazgo, más bien es tal cual una coordinación. Un líder tendría que... quizá ver un poco más por el grupo, y no es que no este viendo por el grupo, sino es que no tengo posibilidades de hacerlo, así como no tengo posibilidades de motivar a nadie, pues tampoco puedo llevarlos hacia otro... hacia otra esfera, hacia otra perspectiva simplemente porque está muy limitada... el área de acción que ya tenemos dentro... en el área, dentro de la empresa, entonces pues un liderazgo, precisamente es lo que carecemos, ¿no? si hubiera un liderazgo en la empresa, entonces... otra historia sería en esta empresa.

#### ***Actitud ante la situación actual de la empresa***

Mi situación... mi actitud, la actitud es de preocupación, estoy muy preocupado por la situación de la empresa. Está a punto de quiebra, yo creo que ya no pasa de esta semana de que ocurra algo definitivo y ante eso, no se puede hacer nada. Tengo dos analistas menos, entonces... tengo que ord... ordenar los medios y si pasa esta semana, otro analista más se va a ir, tenemos que recortar más medios, cosa que finalmente repercute porque la competencia sí tiene los medios completos y te está pagando, es un círculo vicioso de no acabar. Esperemos que haya algo definitivo, entretanto mi actitud, pues es de precaución de preocupación.

### **PROCESO DE TRABAJO**

#### ***Productividad en Prensa Internacional***

Ha sido un... serio problema lo de la productividad, el hecho es que cuando emp... esta empresa creció, es importante decir que esta empresa creció exponencialmente de una forma muy rápida y desorganizada, descontrolada casi, de pronto éramos cien personas y la empresa creció hasta ser de 350, incluso de 400 personas, ¿no?, si le sumas lo que hubo del canal, pues... casi yo creo que unas 500 personas, y en un momento dado se dieron cuenta que había así como 350 personas, 350 diferentes tipos de sueldos, entonces te da una idea de lo desorganizado que estaba todo... que está todo todavía, entonces nos toca... pues tener dos tipos de sueldos en el equipo de analistas: gente que cobra por productividad y gente que cobra por un salario fijo.

La gente que cobra por productividad se hizo así porque... se consideró que podría ser un mejor sueldo para los analistas y se esperaba tener analistas con una gran calidad que respondieran a ese... a ese nivel de sueldo, ¿no?, eh... ¿qué tiene de malo?, eh... pues lo único que ha hecho es que la gente que cobra por productividad haga muchísimas más notas que la gente que cobra por fijo. Ahora, los que cobraban por fijo, antes no tenían tampoco un mínimo o un máximo para la productividad, simplemente tenían a su cargo ciertos diarios y de ahí mandaban las notas, sin especificar exactamente cuánto se les requería, ¿no?, viendo esto, pues me di cuenta de la situación y entonces ya... ya puse mínimo de notas para los que cobran por fijo, para que... estuvieran... cobrando lo mismo que cobrarían... la gente de... la gente de productividad. Es un sistema que no creo que vaya a terminar hasta que se termine en todo caso la empresa, la gente que ha estado entrando cobra por... fijo, y yo creo que la productividad en sí, el nivel... la que... la media que es de 35 notas va de acuerdo a los... a la competencia pues está igual, ¿no?, a la com... a la gente viendo a... la mis... las mismas áreas, entonces la empresa de la competencia tiene que entregar el mismo número de notas que hacemos nosotros... yo creo que ellos... tienen que entregar por ejemplo unas cinco notas más, ¿no?, en todo caso pero yo creo que en ese... en ese nivel estamos... bien, considerando que, bueno pues, es una traducción, es una síntesis y... pensando que ese trabajo se... puede hacer unos 15 minutos por cada nota y ya.

#### ***Honorarios fijos o por productividad***

Pues es lo que... lo que te acabo de mencionar, ¿no?, la gente que cobra por honorarios... fijos, bueno, pues ya lo sabes, tienen sueldo que incluye pues un medio de internet o de transporte y es fijo, ¿no?, y los que cobran por productividad tienen la desventaja de que su... si dejan de trabajar, pues ese día no se les paga y simplemente... tampoco... si tienen derecho a vacaciones, pero si tienen algún problema con su máquina, la luz, con la conexión a internet o cualquiera... dejan de percibir esos ingresos, no hay manera de que nosotros les... podamos... dar ese día, ¿no?, eso sí, la ventaja que sí tienen es que si un día quieren hacer cien notas pues las van a hacer y yo se las voy a pagar... y ha sido un problema porque finalmente, eh... te repito me... eso tiene que... afecta la calidad del trabajo al final, ¿no?, es un sistema que no... no... no es muy conveniente que cobren por productividad, por fijo está bien.

### **Calidad en Prensa Internacional**

¿La calidad?, ahí... cuando estás en un trabajo, así te... te acostumbras y empiezas a tener... a desarrollar tus... rutinas y por lo tanto, empiezas a tener tus vicios, entonces un analista que lleva aquí tres años, igual y puede seguir cometiendo los mismos errores que hace tres años porque ya sé... ya sabe cómo hacer el trabajo, ya tiene una forma de hacerlo y para cambiar ese sistema, pues es realmente muy difícil, es decir, están viendo una nota, ya saben en dónde puede estar la información importante de toda una nota de cinco cuartillas si quieres y se enfocan nada más en eso, eh... el hecho es que... el mismo proceso que tienen de trabajar ha llevado a que haya vicios y entonces que... descuiden esa parte de calidad, ¿no?, agrégale que no hay motivación, agrégale que no hay sueldo, es decir, que retrasen los pagos, entonces pues... la calidad si se ve seriamente afectada, que son cosas muy sencillas de resolver aparentemente, ¿no?, pero que a la larga pues sí cuesta mucho trabajo... implementar, implementar porque la gente puede ser un poco... reacia a cambiar su estilo de... trabajar.

### **Retrasos en la entrega de las notas**

Aunque, bueno, te voy a decir de calidad que en... que en general en el área estamos mucho mejor que otras áreas, eso me agrada mucho pensarlo y verlo porque... supuestamente estamos... tenemos sueldos más altos que el... promedio de la empresa porque nuestro trabajo es más especializado requiere de alguna traducción y mayores conocimientos, entonces eso me agrada pensarlo, ¿no?, que si tenemos un área donde la gente pues si demuestra que tiene mayores conocimientos y mayor... entrega, pues disposición, trabajo en cuanto a los retrasos es parte del proceso de trabajo que puede estar viciado o no.

Estás en un país tercermundista donde una conexión a internet no es realmente fiable donde, eh... una conexión telefónica tampoco lo es, donde una máquina o un servicio que pueda tener una... máquina en su hardware pues tampoco es muy confiable, ¿no?, digamos que este tipo de empresas funcionarían 100% bien... en países desarrollados donde realmente también hay un mercado mucho más amplio, sin embargo, aquí en México pues el... la entrega de... cosas como la entrega, las notas a tiempo pues no... pues no son muy fiables debido a ese tipo de... debido a la misma infraestructura, ¿no?, que, bueno, lo tenemos establecido, además nosotros, por tener un cierto orden no tanto porque nos lo exijan los clientes, sino es realmente por cuestión propia de... tener las cosas temprano bien hechas a está. No tenemos muchos clientes.

### **Ventajas y desventajas del trabajo virtual**

Las ventajas del trabajo virtual me parece que son que la... los analistas pueden hacer... tienen la oportunidad de estar trabajando más cómodos, más tranquilos, se pueden detener más en la elaboración de las notas, por ejemplo, y... sobre todo que están... en el... tienen el espacio que quieren tener para trabajar, otra ventaja es que... pueden trabajar desde su casa o pueden trabajar desde China o desde donde quiera que estén, ha habido casos de analistas que se han ido de viaje con una semana de vacaciones pero la siguiente semana se quie en quedar allá, pues se han quedado tres meses incluso en Canadá, y pues desde ahí envían su trabajo y no ha habido ningún problema, ¿no?, otro analista se fue a Europa y desde Europa estuvo trabajando y mandando sus notas, ésa es una ventaja. Un analista puede estar donde quiera y seguir enviando su trabajo.

La desventaja es que necesitas finalmente cierta interacción con la gente, eh... necesitas ver... el espacio físico de quién te está pagando de... quién te está pagando, necesitas tener la certeza si quieres, ¿no?, de que tú tienes un lugar en una empresa, ésa es una gran desventaja, ¿no?, de la virtualidad, y por otro lado el... lo que podría verse como una desventaja es que no... tampoco puedes controlar a qué hora empiezan a trabajar y a qué hora terminan de trabajar, es... un sistema que tiene que estar muy basado en la confianza también porque si un analista te dice también, sabes, que se fue la luz, no tengo manera de llamar, no tengo manera de ir a la empresa ni nada, pues tienes que confiar un poco en ellos, ¿no?, es por eso que es bueno tener una... interacción mayor, te fuerza a eso, te fuerza a estarles llamando por teléfono, te fuerza a estarles mandando muchos correos, te fuerza a estar citando a juntas, para por lo menos verse las caras, ¿no?

Yo en general la verdad es que... estoy por la virtualidad, me parece mucho mejor, eh... acabo de estar en una empresa donde... el dueño no quería que los analistas se fueran a trabajar a su casa porque no los podía controlar y a mí me parece eso un poco absurdo, ¿no?, lo único que tienes que controlar realmente es que te entreguen un trabajo con la calidad que necesitas y a la hora que lo requieras y, fuera de eso, pues no tiene por qué haber mayor... problema, ¿no?, así que... de hecho la idea es que esta empresa fuera de puros virtuales, es decir que, todos los analistas realmente... que hubiera muy poca gente trabajando en instalaciones y que la mayoría estu... estuviera trabajando desde sus casas, eso, como concepto, me parece muy novedoso, innovador en este país, y te puedo decir que hace tres años, encontramos una nota en... *The Japan Times* que decía que ése un sistema similar de una empresa similar de implementar la virtualidad, y lo veían como algo sumamente innovador y algo que iba a ocurrir por primera vez en Japón, me parece un punto más para Intélite, ¿no?, porque sí estaba trabajando así.

### **Recursos tecnológicos y materiales (sistema de captura, computadoras, etc.)**

Mmm... yo creo que la gente que... yo creo que tenemos una infraestructura... muy importante, tenemos un montón de computadoras, una red... internet, que es... excelente, yo creo que pocos problemas ha dado en general esa conexión, y yo sé que eso es muy difícil, que haya en una empresa, ¿no?, sobre todo cuando tienes conectadas más de 50

máquinas a un mismo servidor, entonces eso me parece excelente.

El área de... servicio de... mmm... soporte técnico siempre está dispuesto a ayudarte y todo, no creo que sean los... yo creo que... como humanos, como mexicanos, pues cometemos errores que podría cometer cualquiera, ¿no?, simplemente te pongo de ejemplo: esta máquina ayer se la llevaron a reformatear porque no podía habilitar una función para las cookies, entonces... hoy estoy revisando la máquina y el problema persiste, eso sí, ya me desformatearon todo, me borraron... mi disco... duro y el problema sigue siendo el mismo, entonces, yo creo que, eso es bastante... sirve como ejemplo, ¿no?, en cuanto a lo demás que te decía, en cuanto a lo demás que tiene que ver con la infra estructura tiene que ver con un país donde no puedes... fiarte mucho de una conexión a internet y está es una empresa de internet finalmente, pero por lo demás yo creo que no.

El sistema de captura me parece... muy malo, me parece que es un programa muy pesado que te retrasa mucho... en tu proceso de trabajo. Yo creo que no... que si contábamos con un sistema de captura que era muy eficaz, eficiente y rápido, lo que tendría que haber pensado la dirección era en mejorar el mismo sistema que ya teníamos y no en poner uno nuevo, al implementar un nuevo sistema de captura significa que la base de datos vieja que tenías... la tienes que adecuar a lo nuevo para juntarla, para que no pegaras esos históricos, y en eso se han llevado un montón de tiempo y se han ido... y se ha ido mucho dinero porque finalmente han tenido que comprar nuevos... nuevas máquinas, nuevos servidores para poder hacer... para que... para poder mantener el histórico y para poder seguirlo cambiando y adecuando a los nuevos sistemas de captura, ahora... comparándolo con los sistemas de captura de la competencia, te podría decir que éste es mucho más completo, quizá por eso es mucho más pesado, ¿no?, eh... la idea era... que un analista lo mismo pudiera hacer notas de radio, de televisión, que de prensa nacional, lo que me parece a mí muy malo, porque no da el... el espacio para que el analista se especialice realmente en algo... ¿no?, y que haga bien su trabajo, de pronto, está haciendo una nota de un periódico cuando le llega por... por el auricular una... misión de radio o la imagen de la televisión, entonces pues... como quieras es un desajuste, ¿no?, y si le aumentas que... que hay mucha rotación de personal en la empresa a últimas fechas, pues es muy difícil también capacitar a la misma gente para que haga bien el trabajo, al final la presentación que dé... el cliente que es lo importante, es lo que cuenta, en ese aspecto, pues el sistema de captura es bastante bueno.

#### **FLUJOS DE INFORMACIÓN ENTRE PRENSA INTERNACIONAL Y OTROS DEPARTAMENTOS**

##### ***Flujos de información entre Prensa Internacional y Clasificación***

Yo creo que... así como creció rápido la empresa, los vínculos que puedan tener las áreas entre sí se dan por... porque tú ya conoces a la gente, es decir, tú ya... llevas tres años conociendo a la gente que antes estaba trabajando en televisión y que ahora resulta que es clasificador o que está coordinando la Clasificación, entonces con base en... pues, te emp... te sigues comunicando, te comunicas sobre otros aspectos de trabajo, es decir, "¿cómo va mi... cómo van las notas de mis analistas?, ¿qué errores les encuentras?, ¿qué nos sugieres?" y cosas así.

Es un sistema bastante informal, a final de cuentas no hay un sistema de comunicación formal, lo cual me parece que es bastante malo, porque si tendría que haber una agenda, por ejemplo de... cada área como la nuestra, de Prensa Internacional, para ver qué cosas si están funcionando y qué cosas no, qué errores encuentran ellos y qué errores creemos nosotros que no deberían de ser considerados como tal. Simplemente para unificar los criterios de las normas de redacción o para unificar los criterios sobre... qué calidad deben de tener exactamente las notas. No lo tenemos, eso ha sido realmente muy difícil, como te comentaba, como un sistema informal yo conozco a la coordinadora, la conozco desde hace mucho tiempo, o sea, porque esta ahí, sé desde cuando esta ahí y por dónde ha estado, he ido a hablar por ejemplo con ella, ¿no?, para proponerle que... no sé, ya que el sistema de... el sistema no, la red de Calidad está un poco ajena al proceso diario de trabajo, entre ella y yo establezcamos una serie de normas de redacción, mejoremos las normas de redacción o presentemos una propuesta no nada más de redacción para unificar los criterios, en lo que ella estaba de acuerdo, sin embargo no he recibido mayor respuesta. Y si... bueno yo sigo preparando mi borrador para que... para sentarme con ella juntos y con Calidad y entonces ya tener... dar ese paso, ¿no?, que es realmente un poco difícil, un poco difícil en cuanto a que es muy informal el asunto, muy fácil por el otro lado porque tampoco nadie te está deteniendo, ¿no?, (risas), finalmente puedes tomar la decisión que tú quieras, hay una libertad para hacer eso como... no debería de haberlo, ¿no?

Quizá, si quieres hacer una manual de redacción, lo haces, si no lo quieres hacer deja las cosas como están. Yo, la verdad... por el aprecio que le tengo al área, por el aprecio que le tengo a la empresa, muchas cosas... pues sí me interesa tenerlo, entonces pues a ver... o creo que... espero que en menos de un mes ya lo tengamos.

##### ***Flujos de información entre Prensa Internacional y Control de Calidad***

También es un sistema de comunicación muy informal, realmente el área de Calidad... hay que agregar que es el área de Calidad y de Recursos Humanos, de Cap... y de Capacitación, entonces más que se... fungir como un área de Calidad está funcionando ahorita como un área de Capacitación para la gente que está reclutando, eh... ellos elaboraron el sistema de clasificación del nuevo sistema de captura, entonces... realmente sí... tendrían que ser ellos... tendría que estar a cargo de los clasificadores el área de Calidad, no ocurrió así, no ocurrió así por muchas cosas, por muchas tonterías, entonces pues ellos están ahorita generando el proceso de trabajo, el... cómo funciona es que... si... yo te detecto que un analista está haciendo mal sus notas, le pido a Calidad que le haga un seguimiento y ya depende de

Calidad si esta... si este analista, por ejemplo, si un analista en particular tiene que venir o no a revisar los errores con el área de Calidad, pero fuera de eso no hay otra...

Otro tipo de cuestión a tratar ahí, nada más decirles: "¿sabes qué?, necesito un analista, ayúdame a buscarlo porque me urge contratarlo", entonces ellos ya se encargan y me dicen "bueno, pues este analista ya pasó unas pruebas que ya le pusimos, sabe hablar inglés, le hacemos un seguimiento y te pedimos..." y me piden a mí entonces que yo les ponga unas prácticas, si funciona el ana... el analista, pues tanto yo como Calidad hacemos un requerimiento para contratar a esa persona y la comunicación es mucha, pero es una comunicación informal: "¿cómo se escribe tal cosa?, ¿qué cosas sí valen?, ¿qué cosas no valen?", detalles así, pero fuera de eso no hay mayor, ¿no?, el área de Calidad, eh... fue denostada la verdad... por muchas razones. Una de ellas es que no... la gente de Calidad, misma de Calidad, no estaba dispuesta a venir a las 4:00 de la mañana, a revisar el trabajo que estaba entrando a la... al... base de datos y por lo tanto a la página de internet, cuando eso es, yo creo, lo que debería de ser, ¿no?, que el área de Calidad tiene que estar en el proceso... de trabajo a fuerza, y justo antes de que lo vea el cliente el resultado final, ¿no?, pero no ha ocurrido así y resulta que el área de Calidad funciona después de que el cliente ya vio las cosas, es un sistema ya correctivo, en lugar de ser un sistema preventivo...

Pero bueno hay mucha comunicación en el aspecto informal con Calidad, te digo, ¿no?, contestando mis dudas, apoyándome en buscar a la gente que necesitamos para... cubrir las plazas que tenemos vacantes y así.

#### ***Flujos de información entre Prensa Internacional y Sistemas***

Sistemas se ocupa básicamente de que las máquinas funcionen bien, que podamos capturar, que podamos trabajar, siempre nos han respondido bien, siempre han estado con nosotros y de hecho pues el... director de Sistemas, se convirtió en el director de Medios, eh... pues esto ha hecho que obviamente, pues esté más enfocado a lo que es el área de Sistemas y deje un poco descuidada la parte de los procesos de trabajo.

Por otro lado, también le deja a los coordinadores una libertad mayor, ¿no?, tampoco está encima de uno viendo a qué hora vino, qué hizo. Ni nada, por ese aspecto está bien, pero si hay una muy buena comunicación con Sistemas porque finalmente si está empresa es de internet, necesitas que todo esté lo más optimizado posible, ¿no?, lo que si está claro es que como no hay recursos, ellos tienen que hacer muchas cosas para que un... teclado funcione porque no pueden comprar uno nuevo, ¿no?, y se las tienen que arreglar para que un monitor funcione porque no pueden comprar uno nuevo, entonces en ese aspecto pues me parece que está bien.

#### ***Flujos de información entre Prensa Internacional, Control de Calidad, Clasificación y Sistemas***

¿En general? Mmm... funciona pero no funciona como debería de ser, funciona pero no es óptimo, realmente el que yo sea el coordinador, hace que yo sea el que me tenga que comunicar con todos a la vez, cuando no debería de ser así, cuando debería de ser que tanto capturistas, como los analistas pudieran interactuar con ellos muchísimo más, el primer paso se establece por mí, pero si no estoy yo, entonces eso yo creo que está realmente muy mal.

Tampoco tenemos manera, no sé, no es mmm... tanta informalidad es que es como el sistema mexicano, ¿no?, se ha hecho un... digamos una organización con valores entendidos con... cosas que supuestamente tienen que hacer y así funcionan y no hay una formalidad, no hay algo escrito que me diga "por aquí son los canales de comunicación, por aquí tiene que ser, por aquí tenemos que interactuar", o algo así, eso no existe, estamos realmente bastante solos, pero en general te podría decir que la comunicación es buena... es buena.

#### ***Flujos de información con los directivos (información oficial)***

La información oficial, que yo recibo por parte de los directivos, es la misma que podría recibir cualquier área, lo que ocurre es que esa información es prácticamente escasa o inexistente... formalmente.

En el aspecto informal, pues la comunicación necesaria, ¿no?, con quien yo, por ejemplo, más... me... comunico en todo caso es con el administrador, él tiene mucha... injerencia en la toma de... de decisiones de Intélite, muchísima injerencia, entonces yo he procurado tener una relación, eh... cercana y fluida con él, porque me parece que, eh... me parece que... la presidencia está muy ajena a las cosas que ocurren dentro de la empresa, por muchas cuestiones entonces, pues... informalmente sí hay una buena comunicación, yo creo que... te puedo... te podría decir que ven... antes veía a Prensa Internacional como un área más, un área pequeña, un área que podría no existir y yo creo que ahora la consideran como un área estable, un área tranquila, un área que es... necesaria, un área que es... que le da un valor agregado a la... a los productos que vende la empresa y sobre todo que la ven con gente que... quiere a la empresa y que no es conflictiva, de hecho han sido palabras también de los directivos, ¿no?

#### ***Clima organizacional en Prensa Internacional y en Intélite***

Dentro del área, mmm... dentro del área desde que estaba mal, tratamos de hacer un organigrama, fijate... empezamos desde un simple organigrama y después sobre un proceso de trabajo formal, numerado, escrito, que nos sirviera no sólo para la gente que ya estaba adentro, sino para capacitar a los nuevos prospectos, ¿no?, mmm... todo se ha quedado en el aire porque nunca se ha formalizado realmente mucho, eh... si tenemos un proceso de trabajo establecido, si tenemos unos cuadros con... con... los flujos pero, eh... no se respetan mucho por tanta informalidad que existe y bueno, eh... es muy difícil, ¿no?, tener algo realmente establecido, que ahora es una oportunidad, ¿no?, por eso, te estoy dejando todo lo que quieres, Ale, ¿no?, porque tú nos podrías ayudar a... a... sentar las bases a tener una... estructura bien definida como una unidad independiente dentro de la empresa, eh... a nivel empresa, pues la

desorganización impera, es muy caótica... las órdenes establecidas, los valores establecidos, las jerarquías supuestamente establecidas, pero todo está revuelto, ¿no?, todo es muy confuso, si tú le preguntas a un directivo qué es Intélite o a qué se dedica Intélite, te va a dar una respuesta que poco o nada va a tener que ver con la que te pueda dar un editor o a la que te pueda dar incluso un analista de... Prensa Nacional, ¿no?, desde ahí empieza todo... creció muy rápido esta empresa, mucho más rápido de lo que pudieron ellos, incluso, establecer un organigrama, ahora no existe tal, pues, y si tú les pides uno, pues te van a dar el del año pasado, entonces... eh... se pensó en hacer alguna vez una reingeniería y entonces se trajeron a... dos personas cercanas al presidente de la empresa, que venían de Chile, pero no funcionó... después trajeron a una persona... que era parte teórico de la organización, pero también era parte metafísico, como se estaban organizando en ese entonces las empresas en Japón, ¿no?, tampoco funcionó, obviamente porque las pocas respuestas que obtuvo de muchas áreas y por la limitación en que la que se vio ligado a tanta desorganización que ya habla.

***Comunicación formal en el área (correos electrónicos, llamadas telefónicas, reuniones, etc.)***

En el área, yo creo que somos pocos... somos buenos amigos, entonces la comunicación formal, pues si se da a base de correos y ha funcionado hasta ahora, el hecho de citarlos a alguna junta y mandar un correo, y los cito a una junta para tal cosa, o llamarles por teléfono para que... ha funcionado siempre, ¿no?, éstos son nuestros canales formales, dentro de la informalidad porque... pues no es lo mismo mandar el correo por Hotmail, ¿no?, que es mi cuenta personal en todo caso, a mandarlo por el correo de Intellicast, que le daría una formalidad mayor, es... ha sido francamente difícil trabajar en esta empresa y ser... y coordinar esta empresa, ¿no?, tú podrás ver tonterías como el logotipo que tenemos, que adaptamos, pues, eso tenía el fin de crear un sentido de pertenencia si quieres, ¿no?, somos un área definida, somos una unidad, nos dedicamos a esto y hacemos esto, entonces... así tratamos de meter un poco la formalidad de las cosas, pero por el proceso mismo de trabajo y por la naturaleza de la empresa, pues bueno... nuestros canales formales son así por medio de Hotmail y no de Intellicast, pero sí ha funcionado.

Las llamadas son las más efectivas de hecho, porque ya no es lo mismo, ¿no?, estar leyendo un correo que puedes tener pretexto de... "se fue la luz, no pude revisar mis correos, no me dio tiempo, no me llegó", estás escuchando a la persona, estás escuchando en qué tono te lo está diciendo y puedes hablar de muchas más cosas, ¿no?, esa interacción es muy importante muy valiosa si ha funcionado.

## ACTORES

**Experiencia laboral**

Estoy a punto de cumplir cuatro años, entré como corrector de estilo, después estuve un tiempo como un año como editor y... regresé nuevamente a la corrección en el área de... Capacitación y Control de Calidad, eh... mi experiencia aquí pues, ¡vaya!... ha sido de... cambios y cambios y cambios constantes en la empresa, de... reestructuras, reestructuras y más reestructuras que pareciera que no han sido... como yo las veo, lo mejor pensadas... normalmente regresamos a lo... a lo del principio, es decir cambiamos, ara seguir iguales.

**Relaciones entre los miembros de Prensa Internacional**

Yo las veo, eh... en ocasiones mejor que las de otras áreas, pero ¡vaya!, esto obviamente que... que casi no se ven, eh... supongo que algunos de ustedes tienen relación vía chat, entonces eso a veces como que es más... más fácil que ver a la persona, que estar conviviendo todo el día con ellos, que estar aquí... de repente que si el calor, que si se va la luz, que si el sistema que si... o sea, todos los problemas que pudiera haber, pues ¡vaya!, no los llevan a... bueno, no los tienen en carne propia, aunque también me parece que ha habido por ahí... algunas... sublevaciones que han llevado al traste al área y que de repente, eh... no se pusieron de acuerdo unos con otros, el contador... o el gerente..., en su caso cuando lo había o cuando no lo había, parece que había por ahí algunos... problemas, yo supongo hasta cierto punto esto, motivado esencialmente por uno que otro elemento que cuando se le corregía, o cuando se la llamaba la atención, o cuando se le pedía lo que tenía que hacer en su trabajo pues no lo hacían, entonces me parece hasta donde yo percibo que... por ahí empezaba esa disidencia y ese... mover a otros y, bueno... hubo problemas y los problemas han llevado cuando menos a la caída de uno de los coordinadores en su tiempo, este... después pareciera como que se hubiera quedado... sola el área porque bueno la gerente, pues no... pues ¡vaya! quizá no tenía los contenidos de trabajo muy claros y fue... coincidió con la coyuntura aquí en la empresa, donde pues a nadie le importaba lo que hiciera nadie, entonces pues, bueno... algunos nos la tomamos muy en serio y pues entonces tampoco hacíamos nada... o no veníamos... o cosas así... pero bueno... yo creo que, en general, las relaciones hasta cierto punto son bastante buenas, bueno... sí hay que tomar en cuenta que están separados en distancia de manera física, creo que eso tendría que... debería de tomarse en cuenta, pero bueno... conozco áreas peores... mucho peores.

**Grupos en Prensa Internacional**

¿En el área de ustedes? Yo creo que sí, pese a todo, pese a que no tienen esa cercanía física, si hay algunos grupos, pero ¡vaya! tampoco podría yo... este... identificarlos quizá muy precisamente, aunque sí ¡vaya!, como cualquier otra área, como cualquier otra institución, como que habría: los de la "vieja guardia", "los chavitos", los... y quizá "los intelectuales" a lo mejor esos tres tipos, podría yo pensar que habría en algún momento, este... yo abogo porque... en todo caso reine la intelectualidad, creo que es la que está... quizá manejando o permeando esta área, ¿no?, pero de que hay grupos pues en todos los lugares hay grupos, ¿no?, quizá esa imposibilidad de estar cerca físicamente no ha hecho que los grupos sean más fuertes, creo yo, pero también eso provoca a veces el que como no están juntos pues bueno... quien dirige un área o quien coordina un área tampoco se puede dar cuenta exactamente porque todo se hace por atrás, ¿no?, todo se hace por debajo del agua, sin que nadie se entere, bueno, sin que los demás se enteren o quienes se tendrían que enterar, entonces, este... pues yo diría que hay esos tres grupos, al menos a como yo lo veo y obviamente que esto... pues bueno... mi cierta lejanía tampoco me puede dar mucha razón, pero bueno yo así los veo

**Motivación para los trabajadores de Prensa Internacional**

¿La motivación de los trabajadores de Prensa Internacional? Yo creo que es... la misma más... y yo... yo hablaría más que de motivación, de desmotivación, y esa desmotivación es la misma para todas las áreas en esta empresa, es decir, no atención al... al trabajador, mentiras, falta de pagos, esencialmente falta de pagos, esa incertidumbre que te provoca el no saber si vas a tener o no dinero cuando tú estás trabajando y trabajando, yo creo que eso va desmotivando a todo mundo, ya en un sentido particular, yo creo que hasta cierto punto, Prensa Internacional tiene un motivante extra que los demás no tienen, en este sentido bueno me parece que la comodidad de poder trabajar o de que la mayoría trabajan en su casa, me parece... ésa es una motivación bastante grande que los demás no tenemos, eh... el que, en algunos casos, hasta donde yo tenía entendido... se les pagaba a algunos casi, casi como que por nota, bueno sin que esto tuviera que ser así exacto, ni literal, pues me parece que también es una motivación muy importante, ¿no?, cuando todos los demás pues sea mucho o poco trabajo se nos paga lo mismo y, bueno... en la medida yo lo veo así de que, bueno, si yo cumplo con un determinado número de notas y además hago otras tantas, pues me gano una lana extra, pues esa posibilidad bastante motivante, que no todos lo supieron aprovechar o que no todos la aprovechan de la mejor manera, bueno pues eso ya es otra cosa, pero yo creo que tienen cierta ventaja por sobre las demás áreas, ¿no?, en ese sentido de "trabajas en tu casa" y había un chance si no para todos cuando menos para algunos de ganar un poco más si te apurabas más.

**Visión en Prensa Internacional e Intéllite**

Yo creo que hay dos visiones... la deseable y... la que está por corroborarse. La deseable, yo me veo... quizá ya más

adelante, ya dirigiendo una... un área, que no se ha dado porque bueno, como en muchas otras empresas, hay ciertos favoritismos, hay cosas que ahí pasan, ¿no?, pero yo me veo como alguien que está trabajando y que en todo caso tampoco me importa la fama, ni el prestigio ni mucho menos, ¿no?, yo trabajo y ya, o sea, ¿para qué trabajas? Pues yo trabajo en este caso para crecer y ya lo he hecho en estos cuatro años, en todo caso si viene además un poco de lana, que, bueno, que venga dinero y si no pues mejor no trabajo, me iría a otro lado, ¿no?, Ese sería el deseable ¿no? el que pronto se reconozca el trabajo de algunos de los que no se nos ha reconocido este.. ésa sería la deseable... y la quizá real, o la que la está por comprobarse, pues la verdad es que no la alcanzo a ver, hace rato venía oyendo el radio y hablaba alguien de Irak que decía que le preguntaban a una persona de Irak, que ¿cómo veía el futuro de Irak? Y decía que "pues, negro, y después de lo negro pues no puedes ver nada", yo creo que así estamos ahorita, o sea, el panorama es muy negro aquí en la empresa, hay incertidumbre, no sabemos qué va a pasar Y como está negro no vemos más allá tampoco nosotros, o sea no sabemos, no puedes planear a futuro aquí en la empresa, lo... lo que sería también parte de lo deseable, que pudieras planear y decir "bueno, a tal tiempo vaya a ser esto", "a tal tiempo, vaya a ser lo otro", "cuando me paguen esto, vaya a ser aquello" , y no puedes disponer ni siquiera de eso... a veces uno piensa "bueno, pues, ¿por qué no te vas a buscar otro trabajo?" Pues, yo creo que la mayoría lo hemos buscado de una manera o de otra, pero la verdad es que las cosas no están tan... tan fáciles por fuera, lo cual hace peor la situación, ¿no?, si supieras que puedes salir y encontrar, pues no estaríamos aquí yo creo que ni la mitad de los que estamos, entonces yo lo veo negro el futuro.

#### **Liderazgo en Prensa Internacional**

El liderazgo, ¿hay liderazgo en Prensa Internacional?, yo lo veo... yo no sé si haya liderazgo, yo sé que hay una persona que está al frente del área, sé que es una persona comprometida con su trabajo, es una persona profesional, pero que bueno... como él habemos muchos y que en un momento dado pues no basta, ¿no?, a veces haría falta comprometer a los otros, o que los otros se sintieran comprometidos, pero la verdad es muy difícil, es muy difícil y más en la situación en la que estamos ahora, quizá en situaciones normales y normales no quiero decir las mejores, porque hace un... año, hace dos años estábamos en una situación más o menos normal, aun así no podíamos, (risas) no podíamos, este... o muchos no hacían lo que tenían que hacer, pero yo creo que en una situación normal, ese liderazgo se podría extender y se podría hacer patente, pero en este sentido pues ivaya!... un líder que no tiene... la capacidad de decisión no porque no la posea, sino porque no se la otorgan, la capacidad de decisión en cuanto a pago, en cuanto a dinero, en cuanto a retribución, en cuanto a... a fomentar una cierta... actitud en su gente, pues tampoco puede hacer mucho, ¿no?, entonces ese liderazgo pues se viene al traste, porque no... no tiene armas para... para... para usarlo, ¿no?, sin embargo, me parece también controlado que... quizá si no fuera por ese... por ese encargado del área ahora este... pues sería muy difícil que las cosas se hubieran mantenido, ¿no?, yo creo que de alguna manera sí ha sido también... un con tal de que las cosas, de que el grupo no se haya deshecho totalmente de que sigan trabajando y de que haya una cierta calidad en ese trabajo, porque siempre la busca, ¿no?, en otro sentido ahorita se me estaba ocurriendo si ya habíamos hablado que había otros tres, bueno que en total había unos tres grupos más o menos, que seguramente habrá un líder o dos por ahí en cada uno de esos grupos, entonces este... pero de ellos no podría saber exactamente quiénes son y bueno tampoco me ha interesado mucho, ¿no?

#### **Actitud ante la situación actual de la empresa**

Mi actitud ha sido tratar de mantenerme, tratar de no enloquecer (risas), porque a veces pasa eso, yo creo que seguir un tanto con la inercia, tampoco tratar de precipitar las cosas... para mal porque para bien es muy difícil, ¿no?, tampoco... mi poco contacto con algunos de la... de la gente que dirige la empresa, ésa es, me parece que es insuficiente, no puedo yo hacer nada en ese sentido, en el otro sentido, pues tratar de bajar, tratar de buscar qué hacer o qué no hacer para mantenerte aquí, y a veces... porque también yo creo que nos ha ocurrido a todos, y si no, bueno, cuando menos a mí sí... jugar a lo mismo, ¿no?, y retomar ese estúpido dicho pero que al fin y al cabo es un dicho de "Pues hacen como que me pagan, yo hago como que trabajo", porque a veces no te queda de otra, ¿no?, yo creo que también se crea una cierta... una cierta decepción, una cierta decepción una... te sientes traicionado a veces, entonces pues no hay... en ciertas cuestiones no hay muchas... mucho cómo reaccionar y reaccionas quizá a veces de la misma manera, ¿no?, pues no me pagan entonces a veces tampoco trabajo o a veces no pongo tanto empeño, o a veces se te cansa el ánimo, ¿no?, hay semanas en que llegas y con todas las ganas del mundo y... te das cuenta de la situación, palpas la situación, sientes el ambiente, no hay mucho caso, a nadie le importa mucho lo que haces, caes en esa... dirían los dirigentes de la empresa, en esa sinergia que nos va llevando al traste, ¿no?

#### **PROCESO DE TRABAJO**

#### **Productividad en Prensa Internacional**

¿La productividad de la empresa? Bueno, del área... la verdad es que yo no tengo los números exactos, yo lo que sé es que se ha mantenido, me parece que por ahí... este... quienes de repente pues no han trabajado o no han hecho lo que tenían que hacer, pues bueno ya no están en la empresa, ya no están en el área, lo cual... hasta cierto punto nos costó, y digo "nos costó" porque también nosotros en algún momento incidimos en ello, nos costó mucho trabajo, había... dos o tres vacas sagradas por ahí que... no sé por qué nadie las quería tocar o nadie las quería correr cuando eran quienes... en algún momento dirigieron... un grupo bastante fuerte en esta área que cometía muchos errores, que

cometía muchas indecencias, que alguna vez cuando lo llamamos a revisión, llegó borracho y... y ¡ah, sí!, con un cinismo total que dices "bueno, ¿qué hace este tipo aquí, no?" entonces... este... yo supongo, quiero pensar sobre todo en el sentido de quien está dirigiendo esa área que la productividad se ha mantenido, ¿no?, hasta ahorita hasta donde yo sé pues se mantiene, no sé obviamente que la... esa misma productividad o quizá la pr... la calidad de ese trabajo ha demeritado, bueno, por todas las condiciones que estamos mencionando, pero... pero me parece que hasta cierto punto... pese a estas condiciones tan adversas, pues me ha parecido que se ha mantenido bastante bien.

#### ***Honorarios fijos o por productividad***

Pues, eh... es un arma de dos filos, yo creo que por honorarios fijos pues trabajas un ratito, te haces menso y ya, pues total, te van a pagar de todas maneras lo mismo, yo creo que eso pensaría una per... o alguien, alguien podría pensar, pero... también hay que tomar en cuenta que a veces ese... quien está dirigiendo el área de repente sí... se toma demasiado en serio su papel, y entonces empieza a revisar y empieza a checar y se da cuenta que pues ni siquiera están cumpliendo con el mínimo, entonces ahí empiezan algunos choques, algunos roces, en el sentido de la... de la cuestión de la productividad, yo creo que eso debería ser o es un motivante más que suficiente, en una condición normal, ahorita, ¿de qué me sirve que según yo voy a ganar más si nunca me lo han pagado o nunca me lo van a pagar o quién sabe cuándo me lo vayan apagar?, entonces yo creo que, me parece que... sí... si esto lo hubieran... que alguna vez se planteó también si esto lo hubieran implementado o lo implementáramos en... en este... otras áreas me parece que también podríamos tener buenos resultados, pero yo creo que es muy difícil, ¿no?, es muy difícil que a toda la gente se le pagara por productividad, entonces este... pues a la mejor buscar pequeñas áreas, pequeños... no sé como, a la mejor, como premios, como incentivos de repente a quien trabaje mejor o quienes no tengan tantos errores, quienes hagan bien su trabajo, si no estaban cubriendo por productividad, pues darles la opción de si quieren cobrar por productividad, sería una motivación para él y para los demás, ¿no?, pero bueno también se corre el riesgo, hay... de repente quienes por productividad meten 40, 50, cien notas pero que las revisas y pues no todas son tan buenas ni de tanta calidad y muchas que ni siquiera tuvieran nada que ver con lo que necesitamos aquí, pero bueno yo creo que ésa, ésa, como lo mencioné al principio, ésa podría ser una, una motivación para alguien trabajar así.

#### ***Calidad en Prensa Internacional***

¿La calidad de las notas? Varía mucho depende de... del analista, eh... recientemente no podría yo hablar ya mucho de... de la gente porque tiene un buen tiempo que no hacemos seguimientos específicos pero hace tiempo cuando los hacíamos que a mí me tocó encargarme de una buena parte del área internacional de revisar, la verdad es que variaba mucho, ¿no?, había quienes de plano parecía que... pues no sé quién los había metido a trabajar, ¿no?, (risas) de verdad eran desastrosas las notas, se les llamaba, se les empezó a hacer seguimiento, se les empezó a... digamos, a capacitar o a recapacitar con respecto a su trabajo... se... se lograron muchas mejoras, pero había quienes de plano les valía queso, ¿no?, les valía... al grado de un cinismo total que... que bueno daba al traste con el trabajo del área porque al fin y al cabo sí de repente una... una nota aparecía y era terrible, pues no se ponían a pensar es... al principio de... de entrada, no te pones a pensar de quién fue, sino simple y sencillamente es del área internacional y eso ya afecta al área, ¿no?, entonces, yo creo que... poco a poco aunque quizá demasiado lento se ha ido depurando... hay dos o tres por ahí que ya no están afortunadamente pero aun así, bueno, yo creo que si nos tomáramos el tiempo para revisar caso por caso, pues veríamos como hay diferencias muy grandes entre unos y otros, aunque hasta cierto punto yo creo que... quizá esta área sea una de las más estandarizadas en todos sentidos, o sea, el trabajo es más o menos parejo, la calidad es más o menos pareja... pero bueno siempre hay quienes trabajan muy bien o quienes de plano... no lo hacen del todo bien, ¿no?

#### ***Retrasos en la entrega de las notas***

Eso yo no lo puedo saber, no estoy muy seguro, yo lo único que sé de repente y eso, bueno, por comentarios, por algunas... juntas, por algunas cosas que de repente me entero, pues hay quienes no entregan por múltiples situaciones, las cuales hasta cierto punto muchas son excusables, pero hay quienes de plano pues por flojera, entonces esa entrega puntual por flojera, pues hace obviamente daño al... al área, a la empresa en general, este... pero yo no podría decir quiénes sí y quiénes no, la verdad es que eso sí está... está fuera de mis alcances, yo no... los desconozco, pero sí sé que de repente no entregan a tiempo, ¿no?, que de repente les valió queso, que de repente, pues sí, "que se fue la luz...", "que falló la conexión..." que ...no sé miles de cosas que a lo mejor son ciertas la mayoría, pero hay quienes de plano pues son por flojera, ¿no?

#### ***Ventajas y desventajas del trabajo virtual***

Mmm, yo diría que son más ventajas que desventajas que, bueno, yo no dudo que tengan desventajas, ¿no?, seguramente las tendrán, yo trato de imaginarme a mí corrigiendo desde casa y sería realmente magnífico, ¿no?, o sea, te ahorras media hora, una hora, habrá quienes dos horas o hasta más de transporte, lo que implica todo eso, el moverte, este... y hasta cierto punto con la comodidad de que ellos mismos ni siquiera tienen que subir las notas, ¿no?, solamente traducían, capturaban... bueno traducían y las enviaban, claro con unas ciertas... con ciertos lineamientos pero que bueno... se evitaba mucho del trabajo real que se hace aquí, ¿no?, de... ¿de quiénes?... de los analistas de Prensa Nacional, por ejemplo, ¿no?, o sea, era más... era más el trabajo, entonces ésa, yo creo que, es una ventaja. La desventaja, quizá, podría ser la falta de... de disciplina en la gente, ¿no?, a veces también lo pienso, yo

digo "bueno sí... si alguien no tiene disciplina pues si está trabajando en su casa, pues más bien no ha de trabajar ni en su casa", es decir, pues estás ahí cómodo, comes, cenas, tranquilo, no te tienes que desplazar, como que a lo mejor algunos van relegando el trabajo para más tarde, para más tarde, luego, luego, más tarde y por eso bueno vienen las entregas tardías o las de plano no entregas, o sea, quizá la desventaja sería el que... el que a veces hay quienes necesitan o quienes necesitamos una... pues un látigo, ¿no?, aunque sea virtual, hasta cierto punto, aquí llegas a la empresa y a lo mejor no está tu coordinador o tu jefe, pero estás aquí y eso como que te obliga a trabajar, en cambio en tu casa quizá sería más difícil, tu eres el único que te obligas y si no tienes esa disciplina, pues sí sería una desventaja, pero yo creo que hay más ventajas, ¿no?, que desventajas.

#### **Recursos tecnológicos y materiales (sistema de captura, computadoras, etc.)**

Pues los recursos materiales yo creo que... mira a veces, pues yo creo que siempre renegamos de lo que tenemos, ¿no?, pero, a veces, también si lo pensamos de otra manera podríamos estar mucho, mucho peor, ¿no?, pues sí, de verdad, o sea, de repente te das cuenta de cada aparato, de cada... de cada cosa que no sirve, ¿no?, bueno y si los de Sistemas siempre se hacen patos, pues peor tantito, ¿no?, no, no es cierto (risas)... este... no, yo creo que los recursos son... son, yo creo que ahí más bien lo que... lo que tiene que ver es la gente, ¿no?, hasta qué punto con lo que tienes... puedes hacer más, que ese, yo creo, que sería el punto, ¿no?, o sea, yo creo que ahí... claro tampoco estamos trabajando con papel y lápiz, pero... tenemos unos recursos dig... yo digo que medianos y que por esa medianía me parece que hay quienes los podrían explotar mejor o quienes los podrían explotar mejor, pero que no podemos o que no sabemos o que no queremos, entonces yo creo que ahí los recursos no influyen tanto, obviamente que sí, que si de repente cada vez que hay un cambio en el sistema, se cae y que no entra esto, que está todo inestable... pero bueno, ya llevamos como dos o tres cambios de ese tipo y pues... siempre ha sido así, entonces más bien como que deberíamos de aprender que así va a ser cuando haya un cambio en cuanto a sistema, en cuanto a captura, pero los recursos, la verdad, es que me parece que están... son aceptables, ¿no?, es más, de hecho algún área por ahí, alguna vez sí pegó el grito en el cielo porque casi, casi trabajaban sobre una piedra, de recién que nos cambiamos a este edificio y que, bueno, ya después los reubicaron y ya no fue tan peor, aunque de repente haya asignamientos (sic) en algunas áreas... este, pero ¡vaya!, yo creo que al menos para ustedes, el poder trabajar desde su casa, pues los... los quita de... de problemas aquí dentro de la empresa, ¿no?

#### **FLUJOS DE INFORMACIÓN ENTRE PRENSA INTERNACIONAL Y OTROS DEPARTAMENTOS**

##### **Flujos de información entre Prensa Internacional y Clasificación**

Los flujos de comunicación... yo creo que... son casi los mismos que entre cualquier otra área con cualquier otra área, yo creo que a veces... caemos en una soberbia en la que... "pues es que ellos están mal" y la otra área dice lo mismo "es que ellos están mal", pero nunca nos lo decimos, ¿no?, entonces ahí se van rompiendo esos flujos, se va terminando esa comunicación y va creando esa gran paradoja, ¿no?, en una empresa de comunicación, en una empresa de información, ¿que no haya flujos de comunicación?, pero esto obviamente que también tiene que ver desde la cabeza, ¿no?, si desde la cabeza, no hay información, no hay comunicación clara, precisa, puntual, hacia sus áreas, hacia sus súbditos casi, casi, este... pues tampoco puede haber entre las mismas áreas, ¿no?, son pocos los coordinadores que hablan unos con otros, para ver como van a tratar de trabajar de la mejor manera, el problema también han sido de repente muchos cambios que nadie te entera de... bueno, "ya no es coordinador fulano", ¿no?, "ahora es sutano" o de plano, "no hay coordinador" o "era gerente y ahora ya nada más va a ser coordinador", no... no... no te enteras, pero todo esto tiene que ver con una... con una falta de visión de la empresa, ¿no?, no hay... a veces hasta parecían aburridos los memorándums pero me parece que también esa comunicación interinstitucional hace falta, ¿no?, esa comunicación organizacional de las que luego hablamos en las... en las escuelas es muy difícil que se dé y... y pero es paradójico y es increíble que en esta empresa que es de ese corte de comunicación, pues no haya una comunicación organizacional, en la cual haya flujos de información, flujos de comunicación, entre coordinadores, entre gerentes, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, a los lados, a la derecha a la izquierda y no la hay, ¿no?, entonces ahí yo creo que el problema está en que... en que se han roto y que pues bueno también pues por las mismas cuestiones de que... de esta incertidumbre en la que estamos ahora ahí metidos, de que no hay dinero, de que no hay esto, y de que no hay seguridad, pues yo creo que eso en cualquier momento nos hace estallar pues con... contra el primero que podemos y en este caso contra el otra área ¿no? y si es un área similar o del mismo nivel que nosotros, pues con más razón estallamos porque sabemos que no nos puede responder y que ni nos va a correr de la empresa, entonces yo creo que ahí se empiezan a ver choques, choques, choques, choques, choques, o de plano choques incluso hasta virtuales, o sea, "ni siquiera le he dicho nada pero ya me cae mal" y "los otros ni siquiera me han dicho nada pero ya les caigo mal", entonces... esa falta de comunicación, esa falta de comunicación, esa falta de flujos es... es terrible, pero así está y... y es muy difícil romperla, a veces yo creo que nos ensimismamos en tanto, en lo que nosotros tenemos que hacer y hacemos y que ya... y no nos importa. Entonces me parece que habría que tratar de renovar esto y de plantar no sé directrices para trabajar comunicándonos unas áreas con otras porque sino todo va a caerse, y bueno, quizá para concluir, pues esa falta de comunicación es la misma entre todas las áreas.

##### **Flujos de información entre Prensa Internacional y Control de Calidad**

Pues por momentos se rompe, por momentos se reanuda, por momentos no... no encuentra la forma de... de trabajar

de la mejor manera (Pasa por ahí el coordinador de Prensa Internacional y Jorge dice riéndose: "Toño, no me presiones, hay libertad de expresión en este país, Toño"), este... yo creo que ¡vaya!, ya lo dije al principio, o sea, son esos flujos que... que quizá no se dan que, o que se han roto o que quizá nunca hubo en algunos momentos, este... cuando menos no sobre el papel, o sea, no una comunicación clara, ¿no?, un flujo claro, entonces, yo creo que, como lo dije al principio, pues tendríamos que retomarlo en toda la empresa y... es un problema no nada más de esta área con la otra si no de entre todas las áreas, ¿no?, y es el mismo problema de todos, no es exclusivo de dos áreas, sino de todas las demás.

#### **Flujos de información entre Prensa Internacional y Sistemas**

Este... mmm... no sé cómo se lleven ellos con Sistemas, lo que puedo yo decir es que... normalmente, Sistemas son los patitos feos de las empresas, nadie los quiere, siempre que falla algo la culpa es de Sistemas, a veces los entiendo, pero a veces también creo que es cierto (risas), a veces falta alguna atención de alguien, pero bueno caeríamos en lo mismo, son los mismos... las mismas fallas o las mismas carencias que hay entre cualquier área con otra cualquiera área o con otra cualquiera, ¿no?, yo no sé hasta que punto les ha haya ido a ellos bien o mal, pero pues si hay un problema en la empresa, hay un problema en la empresa, no en dos áreas nada más.

#### **Flujos de información entre Prensa Internacional, Control de Calidad, Clasificación y Sistemas**

Yo creo que están truncados, ¿no?, yo creo que... nos encerramos y... y se nos olvida el otra área hasta que no... necesitemos algo de ahí, o hasta que esa área nos afectó en algo ya directamente y claramente, entonces, a veces es esa razón y tenemos que buscar tratar de romperla, ¿no?, y tratar de reanudar esos flujos, pero no nada más en esas cuatro áreas, en todas las demás. Yo creo que en la medida en que reanudáramos parte de esa comunicación entre todas las áreas, y que viéramos que nadie está en contra de nadie, sino que simple y sencillamente cada quien debe de hacer su trabajo, pero también pensando en las otras áreas no nada más en su propia área y a veces también ése es un error, ¿no?, o sea, piensas que "bueno, yo hago lo mío y ¡ya!, si los demás lo hicieron bien y si no, ni modo", pues no... o "si les fue malo la piedrita que yo dejé ahí, si a alguien le estorbó y se cayó, pues es su problema, no el mío", me parece que si tratáramos de romper esas... esas... esos... esas tendencias de "pues, me vale gorro lo demás", pues entonces a lo mejor mejoraría, bueno quizá, mejorarían las cosas sustancialmente, pero bueno, todo ese tipo de cosas y de planteamientos son... son muy difíciles porque... porque en estos momentos la incertidumbre es más grande que los deseos de tratar de hacer bien las cosas, yo, por lo menos, creo que así es.

#### **Flujos de información entre Control de Calidad y Clasificación**

Mmm... ¡ay!, al principio eran... eran totales, eran este... de hecho esa área a los de Calidad nos tocó crearla, nos tocó llevar el seguimiento escoger a la gente, seleccionar, este... hacerles exámenes, eh... capacitarlas, tratar de poner todo lo más claro posible, de hacer todo, crear toda el área, y ya cuando estuvo terminada nos la quitaron y se la dieron a otra persona, entonces pues ahí se rompió, ya no hubo más comunicación, ya no hubo más flujos, ya tenían su propio gerente o coordinador, o lo que fueran y pues ya, en cierta medida, pues a nosotros ya no nos tomaban en cuenta, no nos pelaban pues, eh... de repente por ahí uno de los que... de los clasificadores se acerca y nos preguntan cosas y bueno, pues las contestamos, pero a veces es difícil... contestar cuando dices bueno... "se supone que hay un gerente o coordinador ¿por qué no le preguntan a ese gerente o a ese coordinador?", a veces así lo piensa uno, pero bueno, también terminamos por decir "bueno... ellos tampoco tienen la culpa", entonces... en lo que podemos tratamos de ayudar cuando se acercan y cuando no, pues no, estamos tratando de implementar o tratar de ganar esa área o de recuperarla para trabajar en conjunto, al inicio lo teníamos pensado como una extensión de Control de Calidad, entonces mmm... pues que esos clasificadores también fueran correctores o que también fuera gente que revisara la calidad de las notas, y que, bueno, hasta ahorita se ha perdido porque no hay un seguimiento de ellos, entonces... pues yo creo que este... habría que retomar esto y, pues, yo creo que ahorita está suspendida esa... esos flujos de comunicación hasta cierto punto, porque al fin y al cabo, se supone que ellos tienen un... bueno, un coordinador o un gerente, no sé, entonces... este... pues se rompió la relación cuando nosotros fuimos quienes... pues, quienes hicimos esa área, ¿no?

#### **Flujos de información con los directivos (información oficial)**

Este... no lo sé bien, yo creo que lo más que puedo decir es que... de vez en vez en los últimos... seis meses de las últimas... cuatro juntas que visto que han tenido los de Prensa Internacional han sido cuando menos tres para subir a reclamar, ¿no?, entonces, yo creo que... (risas) no sé y no sé en que términos queden pero... supongo que en los mismos que los demás: "espérense", "aguántense", "pónganse la camiseta", "trabajen", "comprométanse", "bla bla bla bla bla", "nosotros les vamos a pagar... pero aún no sabemos cuándo", "bla bla bla bla bla", entonces no sé hasta qué punto mantengan una buena relación, supongo que la misma de los demás con... para con los directivos pues ya cada vez más desconfianza, cada vez de más... yo creo que se va generando incluso hasta un odio, ¿no?, visceral... pero al fin y al cabo, un odio, este... supongo yo no lo sé pero... pues, para mí es muy indicativo que de las últimas juntas que los he visto pues... la mayor parte ha sido para ir a reclamar.

#### **Clima organizacional en Prensa Internacional y en Intélie**

Pues, yo creo que, ahí sería una diferencia organizacional en cuanto a comunicación a como yo lo veo en cuanto a organizarse, me parece que hay quizá más organización en el área internacional que en la empresa su conjunto, ¿no?,

como que ahí, yo creo que, las cosas a lo mejor esa, esa virtualidad les ha... les ha ayudado a que están constan..., en constante contacto cuando menos virtual, entonces pues saben lo que tienen que hacer, se les mandan instrucciones, se reciben notas, diario hay esa comunicación cuando menos para enviar notas y para recibirlas, entonces, yo creo que hay una... una cuestión organizada, que... pues ya tenía una base desde hace varios años y que, bueno, se ha ido puntualizando y, me parece que, es hasta donde lo alcanzo a percibir, me parece que es buena y, repito, mejor que la que hay en la empresa en general.

***Comunicación formal en el área (correos electrónicos, llamadas telefónicas, reuniones, etc.)***

No lo sé bien, yo lo que... lo que sí veo es que... de alguna manera comparativamente de repente nosotros en otras áreas citamos a gente para... para una reunión, para una junta y viene la mitad, ¿no?, y aquí por lo que yo alcanzo a ver, cuando más, faltan tres y si pienso cuando volteo y los veo aquí reunidos "pues quiere decir que está funcionando", es decir, esos llamados que se hacen, esas comunicaciones entre ellos para, para venir a la junta o para venir aunque sea a reclamar, pues sí ha tenido eco, ¿no?, yo supongo que de esa misma manera es el trabajo, es decir, esas... esos correos, esos envíos, pues son así igual, ¿no?, creo yo, o al menos si lo quiero pensar, entonces... yo creo que sí hay una buena comunicación... cuando menos aceptable y que, bueno, yo... yo al menos sí la veo reflejada cuando... cuando llegan aquí y veo a toda la bola, ¿no?, si acaso de repente uno o dos por ahí faltan, tres, creo que, cuando mucho, y todos los demás sí vienen, lo que antes a veces no era tan fácil, ¿no?, quizá ahora sí, bueno no que sea fácil sino que ahora sí se ve más, este... cosa que no sucede en las otras áreas... creo.

## ACTORES

**Experiencia laboral**

En cuanto a años, llevo dos años y medio. ¿Experiencia? Bueno, pues aquí lo que manejamos es el... desarrollo de aplicaciones, que hemos hecho en la página azul que tenemos de intelite.com.mx, y las herramientas, pues se utiliza lo que es html, java, javascript y un software que se adquirió específicamente para la empresa que se llama Blue Martini Software.

**Relaciones entre los miembros de Prensa Internacional**

Hijole, realmente no los conozco a todos pero... relación en cuanto a equipo, muy bien, las pocas veces que he estado con... con ustedes en... cuando se actualiza la versión o hay que instalarle algo a la máquina en cuanto al software, pues he visto que se llevan bien, ¿no?, es una... es un área chica pero... creo que en calidad humana, sí a lo mucho conozco a una o dos personas era no mucho, realmente no sé cómo sean.

**Grupos en Prensa Internacional**

Sí, sí hay grupos, sí, sí hay. Es como en todas las empresas, y en general, siempre hay grupos, si te refieres específicamente, eh... grupos de amistades, en cuanto a personas se refiere, siempre va a existir grupos de tra..., grupos de personas, en cuanto a trabajo sí, siempre ha habido, este... aquí hay mucho... este, muchos grupitos por así decirlo, no sé cómo, cómo podría expresarlo (risas), sí los hay, sí los hay.

**Motivación para los trabajadores de Prensa Internacional**

Mmm... yo creo que una principal motivación y yo creo que sería muy buena, es precisamente, eh... el llevar cursos, ¿no?, tomar cursos, no sé, a lo mejor de redacción o del idioma... este... extranjero porque se supone que en Internacional hacen traducciones, ¿no?, no sé tener un poco de... de cursos en ese sentido, ¿no?, eh... de inglés, de francés y de todo lo que se traduce, yo creo que ésa es muy buena motivación tanto para esta área como para todas, ¿no?, obviamente este... no sé a lo mejor algún incentivo, algún... eh... algún plan de trabajo que... que a algunos de ustedes les interese y sea mo... motivo para eso, para que lleven bien su trabajo, un plan de trabajo, a veces es muy motivante tener un... un plan de trabajo porque, bueno, a partir de eso te vas... este... organizando y tú te vas motivando en cuanto, bueno, "ahorita lo hago", "me espero", "tengo tanto tiempo para realizarlo. y tú misma te vas... este... organizando para... para llegar a ese objetivo, ¿no?, que en cierto modo al final de cuentas es una motivación, ¿no?, creo yo (risas).

**Visión en Prensa Internacional e Intélete**

Mira, en este caso si no quisiera ser así como que grosera pero... la verdad ahorita estamos en una etapa un poco difícil, nos acaban de avisar un..., nos acaban de comentar, más bien, algo que puede suceder, ¿no?, el que se cierre la empresa, entonces la verdad no sabría decirte cómo me veo a futuro aquí, ¿no?, igual y hoy es mi último día, no lo sé.

**Liderazgo en Prensa Internacional**

Eso sí no sé, no... sabría contestarte esa pregunta, si por lo mismo que no los conozco, no... no sé cómo se maneja el área, ¿no?, de hecho no sé si hay un líder, ¿no?

**Actitud ante la situación actual de la empresa**

Pues desconcertante, porque realmente no, a pesar de que nos dicen, eh... que puede llegar hasta... hasta cerrarse la empresa, bueno... la actitud es ahorita así como que desconcertante, no sabemos o no sé qué va a pasar de aquí a mañana, ¿no?, o sea, desconcertante, angustiada, este... preocupada, este... pero, pues con muchas ganas de seguir adelante, ¿no?, si se llegase a estar esto en pie, pues con muchas ganas de seguir, ponerme la camiseta y decir "bueno, eh... le entro a lo que... a lo que venga, ¿no?". Esa sería una actitud, digamos, eh... ahorita, ¿no?, si no cerrase la empresa, este... si no, eh... esperemos que no sea el final, pero si no fuera así igual, ¿no?, ponernos la camiseta, o ponerme la camiseta y seguir, ¿no?

## PROCESO DE TRABAJO

**Productividad en Prensa Internacional**

¿La productividad?, ¿en escalas?, yo creo que es muy buena calidad que... que se tiene en Prensa Internacional, ¡ah, productividad!, perdón, y pues, igual es buena, este... siempre los veo trabajando, supongo que su productividad es buena, no sé la verdad (risas), no he visto.

Venta as desventajas del trabajo virtual

Pues venta a como ersona, pues son muchas. no?, s hacer en... en cua no? y a

**Honorarios fijos o por productividad**

Mmm... no sé.

**Calidad en Prensa Internacional**

La calidad es buena, la calidad sí la... sí la he visto, bueno, he visto las notas de Prensa Internacional y es buena la calidad en síntesis, en... traducción es bueno, sí, sí es bueno.

### **Retrasos en la entrega de las notas**

Yo no lo consideraría así como retraso, eh... como... como comentaba hace rato, como tienen ustedes un plan de trabajo digamos no... específico, no... tienes que cumplir un cierto horario, pero en ese horario puedes hacer no siempre todo, ¿no?

### **Ventajas y desventajas del trabajo virtual**

Pues ventaja como persona, pues son muchas, ¿no?, porque lo puedes hacer en... en cualquier lugar, ¿no?, y a cualquier hora, ¿no?, la desventaja es que... mmm... ¿cuál sería una desventaja de esto?... no sabría, fíjate, una desventaja... de que a lo mejor no tengas el recurso para hacerlo, ¿no?, para ser un virtual, que no puedas acceder eh... que no tengas acceso a una computadora por ejemplo, ésa sería una desventaja, ¿no?

### **Recursos tecnológicos y materiales (sistema de captura, computadoras, etc.)**

Son eficientes porque las máquinas a pesar de que están un poco... no son obsoletas porque no lo son, todavía tienen mucha capacidad y son, son buenas, entonces... si son óptimas, eh... la aplicación de captura es muy buena, está bien realizada, pero creo que si le faltaría un poquito más de... mmm... ¿cómo se podría decir? ... de agilización, porque no es que sea la red, no es que sean las computadoras, sino... como que le falta algo para que fluya un poco más rápido la... lo que es... el sistema de captura, y bueno esto es porque mucha gente se, se queja de alguna manera porque es muy lenta, pero bueno, en cuanto a calidad, de la... de la captura es muy buena, eh... nos está ayudando a realizar todo lo que es la captura de aquí de Intéllite sale y sale bien, pero sí, no sé, sale algo, eh... falta algo así como, no sé, algo que, que fluya un poco más, ¿no?, en cuanto a sea a la red, en las computadoras y en la misma explicación, no sé exactamente qué sea no sé si a lo mejor necesitan más... más memoria las máquinas o... o algún sistema operativo que nos ayude a agilizarlo en cuanto a... a los servidores, este... no sé, necesita algo para que sea más rápido, más eficaz.

## **FLUJOS DE INFORMACIÓN ENTRE PRENSA INTERNACIONAL Y OTROS DEPARTAMENTOS**

### **Flujos de información entre Prensa Internacional y Clasificación**

¿El flujo? Es pues el flujo es... es, es si lo ponemos a escala es muy bueno, porque todas las notas que salen de Prensa Internacional el, el flujo que llevan hacia Clasificación es precisamente para, para que nuestros clientes, eh... tengan ese, eh... esa, esa nota en específico, ¿no?, eso es lo que, lo que ellos necesitan, de hecho, por eso existe el área de Clasificación, ¿no?, para que ellos, eh... en base a la experiencia que tienen y en base a lo... a lo que se tiene, los recursos que se tienen de la aplicación puedan clasificar para, para que esa nota se vaya, eh... directo al... al cliente, ¿no?, para que salga directo al cliente, específicamente a un cliente, ¿no? Sí son eficientes, te digo bueno... lo que pasa es que así se maneja, ¿no?, eh... tú capturas una nota, en este caso, Prensa Internacional, tú capturas una nota cuando le das un "Aceptar", se le va directamente a un clasificador, el clasif... el clasificador la lee, eh... la representa, la, la verifica otra vez con el original y en base a eso ya... ya los criterios que se... que se tienen y a toda la empresa con el criterio propio del clasificador, pues la lleva a un rubro donde... donde la nota este... pues sí, ¿no?, de lo que hable la nota, ¿no?, más bien, entonces el flujo básicamente así es, pero es, es bueno porque... se supone que nosotros vivimos de clientes, entonces todo esto se va directamente a clientes, ¿no?

### **Flujos de información entre Prensa Internacional y Control de Calidad**

¿Y Calidad?, bueno, es prácticamente lo mismo porque bueno, en este caso, ya no sería Clasificación, sino sería Control de Calidad, la misma nota que se va al clasificador le llega al de Control de Calidad, y el de Control de Calidad, obviamente también tiene el... esa... ese poder llamémoslo así, de poder modificar una nota, ¿no?, verificarla que... que vaya bien, que... que no tenga errores, a pesar de que ya está clasificada, eh... el mismo Control de Calidad, eh... puede cambiarla, si a lo mejor algún clasificador se equivocó, pues bueno, él tiene, tiene la opción de hacerlo, ¿no?, por eso es y ya el... el último paso de la nota, ¿no?, que ya va a... ahora sí como... red... eh... ¿cómo se dice?, red... este... a redundar... este... le pone la Calidad que, que debe de llevar, ¿no? Control de Calidad hace la calidad de la nota y es la que se... es el producto final llamémosle así, ¿no?

### **Flujos de información entre Prensa Internacional y Sistemas**

Muy poca... (risas), no tenemos comunicación realmente, no hay ninguna comunicación... directa, es indirecta bueno porque la aplicación que se hace en Desarrollo o en Sistemas... eh... la utiliza Prensa Internacional. digamos que ése sería un modo de comunicación, pero no hay comunicación directa, ¿no?, realmente no... no sabemos sus necesidades, ¿no? o hasta qué punto pueden tener alguna necesidad.

### **Flujos de información entre Prensa Internacional, Control de Calidad, Clasificación y Sistemas**

Mmm... de hecho vuelvo a lo mismo, ¿no?, no es que, no es que, haya una comunicación directa, ¿no? es una comunicación por medio de la aplicación o de la captura en este caso, de la captura y de la clasificación que son dos programas o dos aplicaciones diferentes, entonces... este... ¿comunicación?, si te refieres a comunicación personal, pues no hay, bueno... en este caso, mrrm... sería por medio ¿de qué?, de los coordinadores, que a su vez, bueno... todos los, eh... tanto los clasificadores como... este... de Prensa Internacional tienen coordinadores, más bien los coordinadores son los que se comunican con Sistemas, ¿no?, en cuanto a necesidades, pero... es una comunicación entre ciertos niveles, ¿no?, o sea, coordinadores entre este... el jefe de Desarrollo o de Sistemas, pero no hay comunicación directamente con el... con el usuario en este caso, ¿no?

***Fujos de información con los directivos (información oficial)***

Yo creo que no lo hay. ¿no?, (risas) no lo sé, la verdad, no lo sé, yo quiero pensar de que en algún momento el líder o si hay algún coordinador en Prensa Internacional... debe de haber esa, esa comunicación, pero directamente no creo que la haya. ¿no?, no lo creo.

***Clima organizacional en Prensa Internacional y en Intéllite***

¿En qué sentido no te entiendo?, pues como ahorita estamos en una etapa un poco difícil, es... es... ahorita el ambiente el clima se siente un poco tenso ¿no?, pero en general, bueno, en nuestros mejores tiempos este... sí había eso, ¿no?, o sea, sí había un buen ambiente, habla... este... motivaciones, eh... motivaciones a lo mejor no monetarias o no para todos, pero sí había motivaciones, no sé por ejemplo, las prestaciones que teníamos del café, eh... del pan, de agua, de... jabón, de papel... pues ése era un incentivo, una motivación que todos teníamos, ¿no?, de alguna manera, en cuanto a ambiente pues sí era totalmente diferente a pesar de que, volvemos a lo de antes, o sea, sí hay grupos, eh... aun así siempre ha habido comunicación a nivel personal con, con todos, con la mayoría, o con los que más se tiene un poco de contacto.

***Comunicación formal en el área (correos electrónicos, llamadas telefónicas, reuniones, etc.)***

Precisamente, como es un área virtual, eh... la única opción, eh... ahorita y lo van utilizando lo que es la tecnología de las computadoras, ¿no?, utilizándolo todo esto, pues lo más óptimo ahorita son los correos o el e-mail, eh... las llamadas telefónicas es una opción si quieres hablar directamente con la persona, que quieres hablar directamente con la persona.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## ACTORES

**Experiencia laboral**

Bueno yo entré a Intélite el 1 de Mayo de 2001, entré exclusivamente como capturista, eh... durante mi estancia en Intélite, que ya suma casi los dos años, he aprendido a... la reda... a involucrarme en otro tipo de actividades, como la redacción de notas, eh... clasificación, eh... además de habilitarme como un capturista más competente, también, este, he participado en la elaboración de documentos, selección de información, este... y administrar, este... o repartir medios en caso de que haya una contingencia, también, este... me he involucrado con lo que es corrección de datos, de notas o auxiliar a mis compañeros. Yo creo que en este sentido mi experiencia sí ha... sí se ha incrementado y he visto un crecimiento desde que yo entré hasta este momento.

**Relaciones entre los miembros de Prensa Internacional**

Bueno, pues... claro que existen, pero yo no diría que esas relaciones son sólidas o que han llegado a... trascender el concepto del compañerismo y ello porque la... el sentido de que seamos virtuales... provoca demasiadas barreras, ¿no?, y nos impone muchas barreras ya... ello ha impedido que podamos relacionarnos como amigos, tal vez, este... como personas o como más íntimo, entonces las relaciones están por supuesto, pero... no son tan sólidas, no se han consolidado de una manera mucho más deseable. Creo que... me llevo bien con todos, con todos he platicado, con todos he expuesto malestar, agradecimiento, porque todos me han echado la mano desde que yo entré, no puedo decir entonces que haya alguien que me caiga mal. Sí he tenido fricciones con analistas y ello me ha generado una fama de verdugo y ése es el papel o ésa es la... la... el apodo que tienen los... los, los capturistas que han transitado aquí por Prensa Internacional, somos justicieros, pero después de todo, creo que al final hacemos a un lado ese tipo de diferencias y nos hemos dado un apretón de manos. ¿Con quién me llevo mejor?, bueno, pues con mis compañeros que conozco de la universidad: Alejandra y Roberto, pero realmente he conocido aquí personas extraordinarias que son muy capaces, que son muy trabajadores y que me han echado la mano, eh... sea el caso de Israel, Elia o Alejandro Galindo.

**Grupos en Prensa Internacional**

Pues yo no hablaría de grupos y ello porque, como te comento, la... la... característica principal de nuestra área es que somos virtuales, pero... si hay este... dos o tres compañeros que tienen mayor convivencia que con otros, ello se debe más que nada a que ya se conocían de tiempo o porque cuando ellos entraron existían lo que eran las capacitaciones, como Óscar, como Israel, Beto, de algún modo fueron compartiendo experiencias o... experiencias ¿no?, o como tú, Beto y yo que ya nos conocíamos de la universidad, pero... yo tampoco hablaría exactamente de grupos de... amigos o de batalla.

**Motivación para los trabajadores de Prensa Internacional**

Hijole, la motivación... muy pobre, la verdad es que es muy pobre, en ocasiones sí se nos dice, que vamos por buen camino, que atendamos las observaciones que se nos hacen pero... es raro ver este... que haya una felicitación o que haya un premio, un incentivo, bueno en... y la verdad suena medio... medio extraño pero no, no lo hay la verdad este... eh... aquí en el área este... muy pocos incentivos o poco reconocimiento al trabajo del analista.

**Visión en Prensa Internacional e Intélite**

Fuera... y es una... tengo mis razones, como te comenté en un principio, yo empecé como un mero capturista, pero poco a poco me he... me he involucrado en las demás actividades, entonces este... ya no tengo demasiados objetivos profesionales dentro de la empresa, personales tampoco, tal vez monetarios pero, dada la situación que actualmente atraviesa la empresa, es muy difícil que pueda conseguirlos, eh... realmente no creí que pudiera participar en todo lo que la empresa o el área requiere, más bien dicho y... este y... yo he acelerado mi... tránsito por Prensa Internacional en Intélite, sin embargo... si pudiera darse la oportunidad de... de involucrarme en algún proyecto, en el cual no haya participado, lo consideraré, pero mi visión de Intélite ya es muy pobre, ya es muy limitada, porque... porque, eh... me he dado cuenta que... que si yo permanezco todavía más tiempo aquí, corro el riesgo de... de estancarme y no ser más productivo, de caer en una rutina laboral, y yo creo que a mi edad es algo imperdonable.

**Liderazgo en Prensa Internacional**

¿El liderazgo? Bueno, pues... hijole, es un tópico difícil, yo creo que ah... se ve en apariencia... nulo, se ve pobre, pero no es cierto, el liderazgo ha estado presente y yo creo que... que ha estado a la altura de la situación, a veces, este... uno quisiera que nuestras demandas se resolvieran inmediatamente que se nos tuviera... informado a cada minuto, pero... no es posible, a mí, algunas veces me ha tocado tomar decisiones y me he dado cuenta de lo complejo... que puede ser asumir el mando de una coordinación de un área, este pero... creo que se ha hecho, se han hecho cosas buenas, pero falta, ¿no?, en realidad no tengo alguna objeción, yo siempre que he pedido algo, que he manifestado mi inconformidad, he tenido una respuesta a corto plazo, te digo hay cosas con las que no estamos de acuerdo, con las que quisiéramos que fueran diferentes, pero entiendo que... que de bueno deseos no... no se puede vivir, que no se pueden arreglar las cosas y este... pues, creo que después de todo hay... hay liderazgo y se han... emprendido las

acciones pertinentes para sacar adelante el área.

### **Actitud ante la situación actual de la empresa**

¿Mi actitud? Es... informarme antes que nada y con base en ello... tomar una decisión que no sea apresurada, que no sea... que no esté soportada por el susto, ¿no?, por la preocupación, es tratar de, de colocar sobre una balanza mis prioridades, mis intereses y la realidad, ¿no?, que atraviesa tanto la empresa y la... y el... país, en general, no es... simplemente salir y que van a llegar las oportunidades, entonces, antes que nada, yo tengo un compromiso tanto con la empresa como conmigo y tengo que responder, entonces este... quiero... quiero... estar a la altura de la situación que realmente lo amerita, es... ha sido muy difícil sobrevivir estos seis meses y sobre todo compartir, este... mi sentir con mis superiores, con mis compañeros para que... soporte que exista una cadena de... de... de apoyo porque... es ahora cuando tenemos que estar juntos, tenemos que apoyarnos, tenemos que darnos ánimo, entonces mi situación, mi función aquí, es este... actuar con... con la mayor cautela, con el mayor profesionalismo posible, si es que cabe el término y por el momento esperar... esperar, esperar pero... seguir trabajando con las mismas ganas y tratar también de... de ver qué está pasando allá afuera, porque si llega a haber una oportunidad de... de participar en otro lado, pues adelante, si me conviene la tomo si no, pues seguir aquí.

## **PROCESO DE TRABAJO**

### **Productividad en Prensa Internacional**

Hijole, es un tema difícil porque no todos trabajan de la misma manera, algunos están por honorarios y a otros se les paga de acuerdo al número de notas que entregan, y ello es algo con lo que yo no estoy de acuerdo, porque es evidente que la mayoría de los analistas que ganan por productividad se preocupan más por el número de notas que entregan que por la calidad de notas que... que realizan, este... yo creo que ha quedado demostrado desde un principio que el sistema como tal no funciona, ¿no?, no es posible que hasta este momento no se hayan tomado cartas en el asunto porque... hemos visto que... los analistas no sólo no se preocupan por la forma en que entregan sus notas, sino que en ocasiones, este... ignoran, este... las reglas elementales tanto de ortografía como de redacción, con tal de entregar este... una cantidad estratosférica de información y ello perjudica a la larga tanto a los analistas, como profesionistas de la comunicación, como a la empresa que está tratando de ofrecer un producto que... satisfaga los intereses de diferentes firmas, entonces yo sí lo veo muy... negativo, es poco... los aspectos positivos que puedo resaltar acerca de... de la productividad, uno de ellos podría ser que incentiva a los analistas a... a mejorar, a entregar notas novedosas que traigan información que pueda servir al ámbito financiero, político, social de... las... de la capital de la república, pero no es cierto, realmente son pocos los que se han preocupado tanto por la selección de sus notas, como por la forma en que lo entregan, es únicamente lo que les importa, es cuánto les van a pagar, eh... de acuerdo al número de notas extras que... que envían.

### **Honorarios fijos o por productividad**

Pues aquí constatamos una vez más la disparidad de... con la que se manejan las cosas aquí en la empresa, es... triste ver que hay gente que sí le echa ganas que... y que gana 1,000... 1,500, y hay quienes este... tienen a su cargo tres, cinco... tres, cuatro, cinco diarios, pero entregan notas de las cuales no se hace ni una, entonces yo creo que ahí... sí existe un vacío que tiene que ser resuelto a la brevedad posible, para que se homologuen... este... los salarios y todos tengamos el mmm... cierto, cierto rango, no sé, que todos se... se igualen, tratar de que tengamos las mismas oportunidades... de obtener a lo mejor un dinerito extra pero que también... este... nuestro trabajo nos haga valer.

### **Calidad en Prensa Internacional**

¿Calidad?, inexistente... porque... bueno, yo en el... en el ratote que ya llevo trabajando en Intélite, no conozco a nadie de Calidad, no me ha llegado... este... el reporte o la... el monitoreo de cómo van las notas, de cómo se están entregando, yo empecé... casi como a los tres meses a... de que entré a Intélite a checar las notas de una compañera porque... me preocupaba la forma en la que... en la que la entregaba, y ya de ahí este... se me cargó el santito... este... de tener que hacer esa actividad, que no es nada grata y no es grata porque tanto no te lo reconocen aquí en la empresa, como los compañeros se enojan, gritan, hacen berrinches, y no... y no este... no se preocupan por mejorar, entonces... este... aquí nunca se ha tenido, bueno... yo en el que yo haya participado en un encuentro con alguien de Calidad, donde se diga: "así están las cosas", "así podemos... este... mejorarlas", "así hay que sancionar", ¿no?, hasta ahorita no, yo creo que... sí es importante y que... se pongan las pilas, que se pongan a trabajar, para que... se solucione, para que... realmente exista un control, ¿no?, que sí se están verificando las notas, que sí se están tomando cartas en el asunto para... para mejorar.

### **Retrasos en la entrega de las notas**

¿Retrasos?, bueno, esto es... este... cada quien argumenta, ¿no?, "se actualiza a tal hora, pero que hoy el diario no lo hizo", "que la máquina está muy lenta", "que no sé qué pasó", este... eh... "me duelen los dientes", se vuelan los techos, la verdad, siempre habrá pretextos para no entregar las notas a tiempo, hay gente que sí reporta, pero... hay quienes de plano se lavan las manos y... simplemente no actualizó y no los sacas de ahí, entonces... este... también este... yo me he encargado de... vigilar o de monitorear algunos diarios, pero... nada más queda ahí.

### **Ventajas y desventajas del trabajo virtual**

Hijole, pues ventajas las verán ellos, porque no tienen que transportarse, no tienen que... invertir dinero en pasajes, en

desayuno, no se estresan durante el trayecto de sus... hogares hacia el trabajo y tal vez en que no es... no tienen ahí a un ojo que los vigile, y desventajas, yo creo que todas, más desventajas de acuerdo a los intereses de la empresa porque... por lo mismo, este... pueden pretextar casi cualquier artimaña para no entregar a tiempo, para no trabajar completo, no hay quién los presione, no hay quién los vigile constantemente de que estén trabajando, este... y... al no estar aquí no se empapan de información, no establecen relaciones de trabajo, de compañerismo, que los ayuden a ser más productivos o que los incite a la competencia, se quedan en su... en su cuarto y esa es protección y no hay más, allí es su oficina y ahí están a gusto pero yo lo veo más todo como una desventaja.

#### ***Recursos tecnológicos y materiales (sistema de captura, computadoras, etc.)***

Bueno, en cuanto a la red, no creo que existan muchos problemas, eh... ésta trabaja a una buena velocidad... hay acceso a casi todas las páginas de información que uno requiere, en cuanto al sistema de captura... cuando se cambió se nos pintó como lo que nos iba a salvar, lo que iba a... a... a solucionar los problemas en cuanto a calidad, en cuanto a rapidez y eficiencia, pero está comprobado que al menos al área de Internacional, no ha beneficiado en nada, y ello porque es un poquito más lento, con frecuencia se cae el sistema, este... ¿no?, hay... este... realmente no ha... no fue diseñado para atender nuestra... nuestro modo de trabajo y... con ello queda demostrado que muchas veces a nuestra... área no se le ha hecho caso, no se le da la... la debida importancia, el sistema muchas veces... este... no funciona correctamente, y nosotros somos los últimos a los que se nos atiende... este... en realidad no... y como yo soy el único capturista, no ha habido... este... no... realmente, me he es muy difícil trabajar con él, porque yo con el anterior sistema capturaba dos o tres notas por minuto, y ahorita ha llegado el momento en que... capturo una en cinco minutos, y meter 400 notas, el mayor... en el menor tiempo posible, pues realmente dificulta... mi labor, entonces, este sistema no fue hecho pensando en Prensa Internacional, eso es definitivo.

### **FLUJOS DE INFORMACIÓN ENTRE PRENSA INTERNACIONAL Y OTROS DEPARTAMENTOS**

#### ***Flujos de información entre Prensa Internacional y Clasificación***

Mínimo, el flujo de comunicación es mínimo porque... no ha habido encuentros, no ha habido debate, no ha habido... consenso acerca de su trabajo y el nuestro, su... ha habido algunas pláticas con "x" número de clasificadores pero siempre queda en "esto salió mal y ojalá y lo corrijan a la brevedad posible", no hay propuestas ni de este lado, ni del otro, estamos divididos pero esa división es mucho más profunda porque... porque parece que ellos les interesa sacar su trabajo rápido igual que a nosotros, pero no nos ayudamos a que el trabajo salga bien, por mérito de las dos partes, por eso el... el... Prensa y... Clasificadores es un área, Prensa Internacional es otra, y así se queda, o sea, no hay relación, parece que no... y parece que no debe haberla porque hasta este momento no se ha propuesto... no se ha demandado un encuentro, un acercamiento que solucione los múltiples problemas que se presentan día con día.

#### ***Flujos de información entre Prensa Internacional y Control de Calidad***

Bueno, pues si hace ratito te mencionaba que no existía calidad, pues, entonces este... por lógica te debo o por obviedad, te debo decir que... pues que éstos son también inexistentes. Te digo yo, hasta este momento no conozco a nadie de Calidad, no he tenido el gusto de toparme con alguien o que... o que se me diga "eso está bien, eso está mal", entonces desde mi puesto, desde mi vista, te digo que el flujo aquí si es de plano nulo, ¿no?, y pues la verdad eso nos habla mucho de... de la coordinación, de la organización y del compromiso que existe en la empresa, ya no hablemos de las dos áreas, sino de la empresa.

#### ***Flujos de información entre Prensa Internacional y Sistemas***

¿Y sistemas?, pues... igual, igual, aquí creo que la característica de todo esto es ineficiente, pobre o no satisfactorio, porque siempre que tenemos algún problema tanto con internet, la conexión como con el sistema, somos, yo creo que, los últimos en enterarnos, siempre hay que estar a... la caza de que... qué les dicen a los clasificadores, es rara la ocasión en que alguien de sistemas entra y dice "esto está mal, vamos a desconectarlos, nosotros les avisamos cuando pueden reincorporarse a la captura o a la clasificación", en cuanto a uno, va y solicita ayuda, creo que ahí sí no tendría yo nada que objetar porque sí... tenemos una respuesta a corto plazo, si no es que inmediata, y sin ese sentido yo no puedo decir que... que ahí si está mal, porque siempre que yo he necesitado que me arreglen la PC, que me cambien alguna pieza, no, no ha habido ningún problema, pero creo que eso es mínimo comparado con lo que nosotros demandamos, que es un sistema de captura eficiente, una conexión fluida y herramientas mucho más ágiles, más... que nos permitan trabajar mejor.

#### ***Flujos de información entre Clasificación y Control de Calidad***

Pues, según sé, y todo te lo... es inferencia, me imagino que debe ser más fluido, pero yo realmente no podría opinar acerca de dos grupos o dos áreas a las cuales soy ajeno.

#### ***Flujos de información con los directivos (información oficial)***

Pues, hasta antes de los problemas financieros de... de la empresa, también eran demasiado cuestionables, en realidad hasta este momento no tuvimos una junta con algún alto directivo de la empresa, ya sea para que se nos felicitará, se nos regañara o se nos... o se nos dijera cómo va... cómo va la empresa, ahora que... que... que la empresa está un poquito mal, sí ha habido más... mayores encuentros con... con la gente, con los que manejan, con los que dirigen Intéllite, aunque debo anotar que la mayoría de esos encuentros han sido por demanda expresa de algunos compañeros, eh... lo que se trata en... en esas juntas pues no excede de "pasa .. esto", "trabajamos o nos hundimos",

entonces, tampoco debemos dejarnos engañar por lo que se discute en... en estos encuentros, o sea tam... aun así, siguen siendo poco... poco productivos porque tampoco igual no, no se plantean propuestas, no sé, nadie, nadie se quiere quejar, no es, no es que deban hacerlo, pero... nadie expresa, ya sea su... su... estado, su malestar o algo por el estilo.

***Flujos de información entre Prensa Internacional, Control de Calidad, Clasificación y Sistemas***

Pues... y seguimos con la característica de... de esta plática es... es ineficiente, cada quien se encarga de - entregar su trabajo, ya sea bien, malo regular, pasa la bolita y... "tú te entiendes, y tú lo sacas y ya no es mi problema", no hay una retroalimentación, no hay una evaluación de cómo se están haciendo las cosas, de aquí parte la información, llega a clasificadores, supuestamente lo revisa Calidad y... y lo entrega o lo presenta a los directivos, pero... eso porque se nos enseña que así es, pero realmente no... no hay algo que constate este procedimiento, este proceso.

***Clima organizacional en Prensa Internacional y en Intélete***

¿El clima organizacional? (risas), pues... cumple... así... a secas, este... pero no está... diseñado, no garantiza... una producción que compita con las demás, no con la de la competencia, el clima que aquí se genera, este... simplemente se preocupa porque estén enganchadas las... diferentes personas que trabajan aquí, pero no les... no les permite establecer relaciones mucho más profundas, que les incentiven, que les hagan más... competitivos, les retribuyan, incluso tanto económica como profesionalmente, el clima... entonces... este... simplemente se preocupa de que haya un proceso, de que se cumpla y nada más, no te da para más, no se extiende.

***Comunicación formal en el área (correos electrónicos, llamadas telefónicas, reuniones, etc.)***

Pues... sí, sí son eficientes. ¿El correo electrónico? Bueno, aún no tiene esa rapidez, ¿no?, con la que debiera utilizarse, pero eso, porque no todos vivimos pendientes del correo electrónico, o sea, que tenemos que esperarnos hasta que iniciamos nuestra jornada de trabajo. ¿Las llamadas? Éstas sí han sido todavía una... un ejemplo de que la comunicación debe ser más... inmediata y éste sí funciona. Las juntas... este... yo no... estoy muy de acuerdo con ellas porque desde que he entrado han sido contadas las juntas donde se ha... donde se han discutido con seriedad los problemas que... que nos... aquejan, recuerdo juntas de cinco, diez minutos: "¿hay algo bueno?", "¿hay algo malo?", "¿no?", nos vemos hasta el siguiente encuentro y nada más, te digo, si acaso hasta ahora ha habido la... necesidad de detenernos y... poner las cartas sobre la mesa y decir: "esto está bien", "esto está mal", "esto está preocupante", "esto será pasajero", etc. Pero, antes... no... sólo hasta que sentimos el aguacero ya tratamos de sacar el paraguas, pero... antes no.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## ACTORES

**Experiencia laboral**

Intélite es mi único empleo, entré a los 20 años en el 98, mmm... mi puesto ha sido, desde que entré, de analista de información de Prensa Internacional.

**Relaciones entre los miembros de Prensa Internacional**

Me parece que las relaciones son buenas, porque son... informales, además de que el hecho de que no nos vemos diario, eh... pero, estamos en contacto vía internet, creo que nos acerca un poco y... me parece que son buenas, porque llevamos, si no una relación muy amistosa, pues semi-amistosa entre todos los miembros. Creo que me llevo bastante bien con la mayoría, o sea, no diría que me llevo mal con nadie, pues lo que... como soy el miembro más antiguo del área, he visto cómo llegan todos y cómo se van otros, entonces, eh... conozco a todos o a la gran mayoría, salvo a los más nuevos creo que es a los únicos que no conozco como Sara o Leopoldo, eh... ¿con quién me llevo mejor? Con Alejandra, con Oscar, con Paty, con Israel, o sea con la mayoría.

**Grupos en Prensa Internacional**

Hasta donde yo veo y pienso no, me parece que todos nos tratamos igual y... que todos llevamos el mismo tipo de relación, digo, la única diferencia en... en el trato sería la de Antonio hacia nosotros, la cual es normal, digo, él es nuestro jefe y me parece normal que no sea el mismo trato entre todos los miembros, pero de ahí en fuera me parece que... no hay grupos.

**Motivación para los trabajadores de Prensa Internacional**

Creo que... una de las grandes deficiencias del área de Prensa Internacional de Intélite es la falta de motivación que hay hacia sus... (risas), puesto que la estructura del área no está diseñada para que los empleados... puedan subir de puesto en determinado tiempo, ya que el organigrama del área no permite que se suba más allá de una coordinación o algo por el estilo, que... que únicamente trae mayores responsabilidades y, no un mayor... sueldo.

**Visión en Prensa Internacional e Intélite**

Pues creo que como lo mencioné en la pregunta anterior, no creo que haya... futuro en el área y pues eventualmente yo pienso salir de la empresa lo más pronto posible, puesto que... después de cinco años de trabajar en... en ella, me he dado cuenta que no existe la posibilidad de... de seguir adelante dentro de la misma, además de que las perspectivas de la misma empresa no... no son buenas y su situación financiera es... muy mala y... ha sido así durante los últimos seis meses y creo que no... no... no puede mejorar en poco tiempo.

**Liderazgo en Prensa Internacional**

Creo que... eh... desde que... Toño es el... coordinador del área de Prensa Internacional, eh... no puedo decir que las cosas estén mal, sino que desde su nominación fue meramente accidental, dada por la... salida, eh... irrespaldada del anterior... coordinador y... en, en ese momento se decidió que la persona que era... que estaba calificada para ocupar el puesto era Antonio... y Antonio mismo sabía que era un gran responsabilidad, eh... pero creo que él tiene mucha disposición para sacar las cosas adelante, ah... aunque a veces no... no cometa la mejor estrategia o la-mejor forma de comunicarse con los... eh... colaboradores del área y eso, muchas veces ocasiona que... que no se lleven a cabo los planes o que no haya el entendimiento necesario... porque creo que no hay una... una buena comunicación, en la que se entienda la postura de ambas partes y se logre mediar para lograr un objetivo común.

**Actitud ante la situación actual de la empresa**

Mi actitud frente a la empresa en este momento ya es de... indiferencia, puesto que... siento que... que yo... yo no me veo en esta empresa, eh... como parte de un equipo, sino simplemente como alguien que... entrega un trabajo y... recibe un salario a cambio de él, eh... creo que esto es independiente al hecho de que yo... de que yo entregue un trabajo que desde mi punto de vista sea... bueno y que sea... justo con el salario que se me paga, y en esa medida creo que colaboro o, eh... intento colaborar con el área para que las cosas sa... salgan de la mejor manera posible, independientemente de que... no está entre mis planes y objetivos que la empresa salga adelante.

## PROCESO DE TRABAJO

**Productividad en Prensa Internacional**

Creo que la productividad es buena, pero que... y de hecho creo que es excesiva para lo... para lo... en proporción a lo que cada analista tiene que, tiene que entregar todos los días y... la cantidad de notas que se entrega es grande, pero muchas veces la calidad baja precisamente por esto, porque... muchos de los compañeros se les paga por nota y se ven obligados a... generar una gran cantidad de notas, eh... haciendo que esto mine su calidad, o sea, hay que tomar en cuenta el hecho de que el... el salario no ha aumentado desde hace cinco años en el puesto de analista, hace cinco años era de \$3, 500 y ahorita está en \$3, 500 más una ayuda que bien puede ser para transporte o para internet, que... sí es... que yo la considero una situación realmente mala ya, ya no es un salario competitivo para el puesto.

**Honorarios fijos o por productividad**

Eh... bueno como lo mencioné en la... en la pregunta anterior, eh... creo que, eh... no me parece justo que sea un

salario por productividad, dado que el trabajo de traducción es un trabajo que se paga mucho más caro en el mercado... laboral, como mero trabajo de traducción y, en el caso de Prensa Internacional, no se hace únicamente una labor de traducción, sino una labor de traducción y... y síntesis de una información en otro idioma y, creo, está muy mal pagado, así sea por sueldo fijo o por honorarios pero... precisamente la baja calidad de las notas se genera... en muchas ocasiones por este... salario, por este método de pago en el cual... la gente... se ve obligada a hacer una... una mayor cantidad de notas.

#### **Calidad en Prensa Internacional**

La calidad de las notas, en general, yo creo que... se puede cal... calificar no tan mala pero que... eh... muchas veces los errores son... son cuestiones de todos dicen de malas mañas o de... malos hábitos para la redacción de las notas que uno se van creando a raíz de... trabajar las notas en... en otro idioma y muchas veces son por descuidos que creo que se pueden mejorar y que... sólo es cuestión de... de poner un poco de atención sobre, sobre sus errores aunque a veces, eh... el pr... el pr... el problema mismo de la productividad era que... que, que, que los analistas no tengan el cuidado suficiente con... con las notas y... que aunque se les haga notar sus errores, eh... tal vez ellos creen que no tienen el tiempo... suficiente para ponerse a revisar una por una sus notas cuando tienen que entregar 60, 70 u 80 notas.

#### **Retrasos en la entrega de las notas**

Creo que los retrasos de entrega tienen que ver mucho en relación a los salarios de trabajo de cada uno. Antes, todos tenían un horario fijo de que empezaban a trabajar y luego entregaban sus notas, pero en el momento de que se empezaron a... definir distintos horarios de entrega para las notas, pero a la gente empezó a cambiar su a horario, todos los trabajadores usuales lo acomodaron para que fuera más conveniente, para que pudieran - trabajar todos a una hora, eh... con el fin de terminar sus notas muchos, muchas horas antes de sus horas de entrega, es obvio que muchos, eh... pues han empezado a... a descuidar este aspecto y prefieren trabajar a una hora que sea cómoda para ellos, sin importar que entreguen... 20, 30 o hasta una hora después de la hora establecida.

#### **Ventajas y desventajas del trabajo virtual**

Dentro de las ventajas del trabajo virtual bueno pues no hay... la necesidad de trans... de perder tiempo en ~ transportarse y obviamente hacer el gasto de transporte, eh... creo que es una ventaja para el área puesto que no tiene, eh... puesto que ahorra espacio y ahorra dinero en cuestiones de equipo, de internet, en cuestiones de luz, eh... y también me parece positivo al... no tener un grupo de diez o 15 personas en una oficina, eh... pueden evitarse ciertos conflictos, la verdad es que pueden darse entre las personas y que... a veces es mejor el llevar una relación no tan cercana, pero lo suficiente como para que el trabajo se desempeñe bien y al mismo tiempo evitar... evitar esos posibles conflictos laborales. Las desventajas, eh... pues creo que ese malacostumbramiento a... uno mismo de definir tu... horario de trabajo ya... ajustarlo a tus necesidades más allá... de... de... del cumplimiento absoluto de las normas del área y... otra de las desventajas, eh... pues todos los imponderados que pueden suceder cuando uno está trabajando: que se vaya la luz, eh... que se descomponga la máquina o el simple hecho es de ocupar una línea telefónica de... de... de... la casa del analista que, pues, eh... a veces no se cuenta con más de una línea en la casa y tiene bloqueado el teléfono, eh... otra de las desventajas, bueno, que a veces no se puede estar en contacto con... con los otros miembros del área, eh... y en especial con el coordinador que faltaría hacer que las dudas se... se solucionaran más rápido en ciertos aspectos.

#### **Recursos tecnológicos y materiales (sistema de captura, computadoras, etc.)**

Pues, creo que los recursos tecnológicos son básicos para el área, básicamente el acceso a internet, todo eso, es primordial para hacer el trabajo de toda el área y... y pues desgraciadamente internet no es una... herramienta... 100% confiable que a veces puede fallar, como de vez en cuando pueden fallar las... computadoras o la red o... varias cuestiones que afectan el... el trabajo. Dentro de la empresa creo que... en lugar de que se hayan mejorado los sistemas de captura desde hace cinco años para acá, creo que... en un afán de tratar de organizar las cosas, eh... los sistemas han resultado defectuosos y... y por la falta de solvencia misma de la empresa poco a poco se ha ido... atrasando la empresa en cuestión tecnológica y obviamente todo esto tiende a... a tener, eh... consecuencias negativas sobre el área.

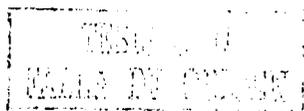
### **FLUJOS DE INFORMACIÓN ENTRE PRENSA INTERNACIONAL Y OTROS DEPARTAMENTOS**

#### **Flujos de información entre Prensa Internacional y Clasificación**

Creo que... los flujos de comunicación entre Prensa Internacional y el área de Clasificación son... casi inexistentes, puesto que... para empezar, creo que la mayoría de los analistas no conocemos a los clasificadores, nunca hemos visto su trabajo, dada la... mmm... el especial funcionamiento que tiene el área de Prensa Internacional, creo que, los únicos que tienen contacto con los clasificadores son la... la gente que captura las notas y por eso... eh... los únicos que tienen contacto con los clasificadores son, son, son los... los capturistas y, eh... su forma de trabajar realmente la desconozco, aunque nos han informado de cómo se supone que trabajan. Nunca... lo hemos visto.

#### **Flujos de información entre Prensa Internacional y Control de Calidad**

Durante algún tiempo el departamento de Calidad funcionó si bien no... eh... periódicamente con una regularidad... reportes o de los trabajos de cada uno de los analistas... de la empresa... eh... si era, si existían esos reportes de



calidad de cada trabajador y se les platicaba para trabajar con ellos, para ver cuáles eran sus defectos, sus... eh... errores comunes y hacerles recomendaciones con el fin de que mejorara su trabajo. De hace unos años para acá no recuerdo si serán dos o más años eh... ya no existe esa... retroalimentación en las áreas... eh... y realmente creo que el departamento de Calidad se dedica a enviar... recomendaciones en general al... coordinador de Prensa Internacional, que a su vez no las distribuye.

**Flujos de información entre Prensa Internacional y Sistemas**

Eh... por el hecho de que la mayoría eh... de los trabajadores de Prensa Internacional son virtuales... creo que no existe una relación con la gente de Sistemas, a la mayoría no se les conoce y... y no se nos ha dado la confianza de acudir a ellos en cuanto tengamos un problema con nuestras computadoras o... haya un problema con las máquinas, eh... en general el departamento de Sistemas, eh... trata de solucionar los problemas que ocurren con los... con las máquinas que están físicamente en la empresa y desarrollar las cuestiones como el sistema de captura o... la página de internet de la empresa y toda la red... pero que no hay una relación buena con el área de Prensa Internacional puesto que... eh... sólo la gente que está físicamente en la oficina puede, eh... puede tener una relación con ellos, desconozco cuál sea ese tipo de relación.

**Flujos de información entre Clasificación y Control de Calidad**

Eh... la relación entre... el área de Clasificación y el área de Calidad la desconozco totalmente puesto que... no estoy en contacto con persona que... personas que laboran en esas dos áreas.

**Flujos de información entre Prensa Internacional, Control de Calidad, Clasificación y Sistemas**

Creo que los medios de información son malos, por lo menos en lo que... respecta a clase de información de ahí a los analistas, porque... eh... la... el intercambio de información me parece que es deficiente, creo que no hay... una relación... que se... entiendan las necesidades de cada una de las áreas y se trabaje... conjuntamente para lograr un... mejor funcionamiento general de la empresa o tal vez esa información llega al área y no nos es comunicada pero... en general, la podría calificar de... malos los flujos, po... podría calificar de malos los flujos de información entre las diferentes áreas de la empresa.

**Flujos de información con los directivos (información oficial)**

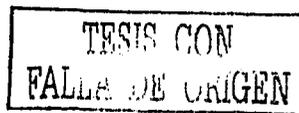
Creo que la relación con los directivos del área... es mala o, por lo menos, no se nos hace, eh... no se nos informa sobre los intercambios de información que haya los analistas, simplemente... todo se que da en el área directivo y... pues sólo el coordinador es el que tiene un contacto más constante con los directivos y que nos informa sobre ese contacto en ocasiones mínimas y para cuestiones... realmente importantes, eh... creo que no hay... una relación con los directivos al grado a que ha habido... ocasiones en que hay un cambio importante directivo a nosotros... se nos avisa hasta mucho tiempo después o simplemente no se nos avisa.

**Clima organizacional en Prensa Internacional y en Intélite**

Creo que no existe una estrategia organi... organizacional dentro de Intélite, creo que... la empresa ha crecido .sin un orden claro, sin un objetivo y con el mero... deseo de conseguir más clientes y... y aumentar los ingresos de la empresa, creo que... hay serios problemas de organización, puesto que incluso hay rivalidad entre diferentes áreas y... los problemas administrativos que se generan en el área tienden a... en la empresa, perdón, tienden a... afectar al resto de la empresa y hacen que la... que la empresa no vea un crecimiento sano y constante.

**Comunicación formal en el área (correos electrónicos, llamadas telefónicas, reuniones, etc.)**

Creo que son efectivas a secas, todos esos, esos flujos de información, puesto que nos evitan la necesidad los correos electrónicos, nos evitan la... necesidad de venir a la empresa a sostener juntas que a veces... si bien no son ni necesarias, podrían resolverse de otra manera... aunque... las juntas usualmente... tienden a hacer una reunión informal en la que no hay un... objetivo claro, la verdad no se maneja la junta con un... pues con una especie de orden del día y no informal, una especie de orden del día para... para tratar distintos asuntos y que... la comunicación entre esas juntas tiende a ser más un... regaño y una exposición de los diferentes colaboradores del área en lugar de... de ser una reunión donde se discuta cómo mejorar el desempeño del ...área, eh... las llamadas telefónicas yo creo que son mínimas y pues como ya lo dije. las juntas a veces... podrían funcionar mucho mejor...



<b>ACTORES</b>
<b>Experiencia laboral</b>
En Intélite, bueno, tengo apenas tres semanas y... lo que... ha sido es básicamente interpretación y traducción de... de noticias y redacción en síntesis muy breves, ésa ha sido mi experiencia.
<b>Relaciones entre los miembros del área</b>
Pues... se limitan a lo necesario, no son relaciones de amistad, no son relaciones así muy... pues muy profundas vaya yo lo que veo es que pues se limitan a... estrictamente a lo necesario a los temas relacionados con la... con el trabajo. Pues hasta ahorita de los que he conocido, pues a Toño, es con el que más trato tengo, ¿no? entonces... y contigo, pues son los que más he tratado y pues creo que me llevo bien dentro de lo que cabe.
<b>Grupos en Prensa Internacional</b>
Pues me imagino que los de... los que manejan, por ejemplo, el área, o sea, los que trabajan los periódicos en inglés, los que trabajan los periódicos en español, así me imagino que, en ese sentido, se agrupa la... la gente, ¿no?, o sea, por la... afinidad de tareas o la similaridad (sic) de las tareas supongo que es como se agrupa, pero no te podría decir porque nunca... pues ni siquiera los conozco a todos.
<b>Motivación para los trabajadores de Prensa Internacional</b>
Pues sí... sí, si dan buenas facilidades, ¡vaya!, son tolerantes en cuanto a la cuota de trabajo y en cuanto a la... a la calidad del trabajo, creo que también son tolerantes en el sentido de que... pues permiten que uno se vaya acoplando al ritmo de trabajo que necesita, ¿no?
<b>Visión en Prensa Internacional e Intélite</b>
Pues... no, no, no sé, no tengo planeado un futuro dentro de mi empresa, pues primero... pues, pues... a... afianzarme en el puesto que se me está ofreciendo y pues ya después... veré, ¿no?
<b>Liderazgo</b>
Creo que Toño es un buen líder, creo que es... buen líder, o sea, este... es... sabe lo que... lo que pide y sabe que... las capacidades de sus subordinados, creo que es... en ese sentido es un buen líder. Que si es necesario el liderazgo en el sentido de que pues hay que entregar cierta cantidad de trabajo con cierta calidad también, y entonces... él sabe, creo que sabe, o por lo que he visto, sabe cómo pedirla o sabe qué exigirle a cada uno de los... de sus subordinados.
<b>Actitud ante la situación actual de la empresa</b>
No la conozco muy bien, ¿eh?, de hecho espero cobrar mi primera quincena por estos días, entonces este... no sé todavía, me dicen que tienen problemas que no... no lo he comprobado por mí mismo, así que no puedo tener una actitud formada todavía, ¿no?, ni siquiera una opinión.
<b>PROCESO DE TRABAJO</b>
<b>Productividad en Prensa Internacional</b>
Pues me parece que... está bien que pidan cierto, cierta, cierta cuota... de productividad, este... me parece bien, eh... creo que es necesario porque si no, pues baja la... la... pues el ritmo de la empresa, que la empresa tiene acostumbrado o a... al, al, al que necesita para cumplir los requisitos de sus clientes, eh... en cuanto a mí, de la productividad, yo siento que todavía a mí, me falta más velocidad y más... más productividad ¡vaya!
<b>Honorarios fijos o por productividad</b>
Ah... pues a mí no me hablaron de productividad, yo, yo creí que eran fijos, pero me parece que es mejor fijos porque... luego se dan competencias o... o... sí, competencias leales y desleales.
<b>Calidad en Prensa Internacional</b>
Pues he visto que es buena, o sea... si he leído notas de otros compañeros y si me parece que es buena, creo que van al punto y eso es lo que se necesita, objetividad y sin mucho, sin muchas palabras extras, sin paja ¡vaya!
<b>Retrasos en la entrega de las notas</b>
Pues... eso mejor me lo dices tú porque yo no sé (risas).
<b>Ventajas y desventajas del trabajo virtual</b>
Ah, pues... las grandes ventajas es que no tiene uno que venir aquí, ¿no?, de manera que no, no te exiges tanto en el sentido de un honorario fijo, ni de una... bueno, ¡vaya!, ni siquiera a veces puedes ir... sin bañar a trabajar, ¿no?, o sea, no tienes esa presión de... de arreglarte o de presionarte en ese sentido, entonces tienes más tiempo libre para hacer cosas que... que tú necesitas hacer o que quieras hacer. Las desventajas, creo que, a la hora de hacer algunas correcciones, no es tan fácil hacerlas... virtualmente, creo que, que es mejor hacerlas directamente, así yo creo que... persona a persona porque surgen preguntas o surgen otros... otros comentarios que virtualmente se pasan o se te olvidan nada más por el hecho... el solo hecho de no... de no poderlos hacer inmediatamente, ¿no?
<b>Recursos tecnológicos y materiales (sistema de captura, computadoras, etc.)</b>
Mmm... me parece que cumplen con... pues con los estándares necesarios para el servicio de la empresa, creo que aquí se tienen, bueno, cuando estuve trabajando aquí, no me faltó nada, estuve trabajando bien, las computadoras son,

no son lentas, el internet es rápido, se tiene acceso a los... a los servicios informativos, entonces, creo que está bien, no te podría decir porque... necesitaría estar más tiempo aquí, pero... hasta donde yo he visto me parece que está bien.

### **FLUJOS DE INFORMACIÓN ENTRE PRENSA INTERNACIONAL Y OTROS DEPARTAMENTOS**

#### ***Flujos de información entre Prensa Internacional y Clasificación***

Pues están bien, ¿no?, creo que sí, ¿no?, bueno, yo así como lo hemos hecho, por messenger, me parece que está muy bien por que, por ejemplo, cuando les estuve mandando por correo, no tenía la necesidad de que les estuvieran llegando o que la recibieran ¡vaya!, o sea, yo prefiero más directo, más directo a través del messenger.

#### ***Flujos de información entre Prensa Internacional y Control de Calidad***

Pues no sé... yo creo que... están bien porque el mismo día que yo mandaba mis notas me mandaban las correcciones, o sea, creo que sí se pone mucha atención y mucho cuidado en el... en el... en el... en la calidad de las notas y en el trabajo.

#### ***Flujos de información entre Prensa Internacional y Sistemas***

No, la verdad no, yo no he tenido contacto con Sistemas, ¿eh?

#### ***Flujos de información entre Prensa Internacional, Control de Calidad, Clasificación y Sistemas***

Pues... yo no he tenido más contacto con... que con, que con Clasificación, sí, no he tenido ni buenas, ni malas experiencias, o sea que... tampoco te podría decir.

#### ***Flujos de información con los directivos (información oficial)***

¿Los directivos?, yo no sabía que leen nuestras notas, ¿las leen?, pues no, la verdad no sé si... en el sentido de Prensa Internacional hacia allá yo no veo que haya ninguna, o sea no, no veo que haya ningún flujo ¡vaya!, sólo que... no, no sé cómo sea ese flujo, no lo conozco y no puedo hablar de él.

#### ***Clima organizacional en Prensa Internacional y en Intélete***

Me parece que está bien, me parece que en bien planeado, bien organizado y permite que cada quien se desempeñe a su mayor capacidad. Me parece que está bien, nadie repite funciones.

#### ***Comunicación formal en el área (correos electrónicos, llamadas telefónicas, reuniones, etc.)***

No he tenido ninguna reunión con nadie todavía, o sea, masiva, no me han pagado, o sea que, no puedo saber. Los correos electrónicos me parece que son... eficaces, cumplen con la función de informar muy bien lo que se necesita, a quien se necesita y cuando se necesita, ¿no? No, no me han llamado para nada, yo soy el que ha llamado.



## ACTORES

**Experiencia laboral**

Eh... entré hace cinco años a trabajar aquí... empecé como... analista en el área de Prensa Nacional... eh... después me salí... de la empresa y regresé para trabajar solamente los fines de semana como analista... mmm... como a los ocho meses de trabajar como analista de fin de semana, mmm... me dieron la subgerencia... de... Prensa de fin de semana, como a los dos meses, eh... renunció el gerente y me quedé yo de gerente. Posteriormente... eh... mmm... quitaron la plaza de gerente y quedé como coordinador de... Política en el área de Prensa y de Opinión... eh... ahí estuve mucho tiempo y después ingresé al área de... Recursos Humanos y Capacitación, donde estuve como unos tres meses revisando las notas de todos los analistas, después hice el examen para Clasificación, para el área de clasificadores, me quedé en el área de clasificadores y hasta la fecha estoy ahí.

**Relaciones entre los miembros del área**

Las desconozco, no pues no, no las conozco.

**Grupos en Prensa Internacional**

Lo desconozco también.

**Motivación para los trabajadores de Prensa Internacional**

Motivación, hijole, supongo que es igual que la de todas las demás áreas, la única ventaja es que han tenido el mismo jefe durante un buen rato, tienen un poquito más de estabilidad en ese sentido. Pero, supongo que es la misma, casi nula. Eh... en cuanto a los salarios, pues no creo que estén muy motivados los muchachos, ¿no?, este... y en cuanto a la promoción de puestos y cosas por el estilo, pues tampoco, porque no hay para dónde, ahorita ya no hay pa' donde (sic) hacerse entonces... yo creo que depende de cada, de cada uno de los analistas de Prensa Internacional y de todas las demás áreas, de la motivación que tengan o la que ellos se quieran dar porque la que ofrece la empresa es casi nula.

**Visión en Prensa Internacional e Intélite**

En Intélite, no me veo en el futuro en Intélite, estoy esperando conseguir... algo relacionado con mi área de estudio, soy biólogo y entonces, este... estoy esperando ahorita conseguir una chamba relacionada con mi área y dejar Intélite, pero no, no me visualizó en Intélite, ni me interesa, es nada más un trabajo para... pues para vivir nada más.

**Liderazgo**

Ah... el liderazgo, pues, la verdad no sé, no sé, yo... conozco a su coordinador Antonio Chong y... se me hace que es... es bueno, por lo menos es dedicado, es una persona dedicada, no sé si tenga mucho liderazgo o no, lo desconozco, mmm... me late que tiene liderazgo medio, ni mucho, ni poco. Este... no he convivido mucho con él más que para cuestiones laborales de coordinador a coordinador y siempre tiene muy buena disposición para trabajar, la relación con sus analistas, de él directa, la desconozco, la desconozco.

**Actitud ante la situación actual de la empresa**

Mmm... mmm... es... pues es... creo que he asumido una buena actitud, propositiva, mmm... no he dejado de venir, aunque no me... aunque no me paguen a tiempo y cosas por el estilo, lo ha... lo hace uno más que nada por el tiempo que tiene trabajando uno aquí y por el compromiso que asumieron nada más por eso, tampoco uno está feliz, pero bueno, en lo que se consigue otra cosa, seguiremos aquí.

## PROCESO DE TRABAJO

**Productividad en Prensa Internacional**

¿La productividad?, mmm... me parece que es baja, creo, están haciendo más o menos un promedio de 30 notas por analista, unos veinte y algo, otros treinta y algo, se me hace que debería de ser más o menos de unas 60 o más, según yo, ¿no?... sobre todo dependiendo del diario. A lo mejor, si haces del *Handelsblatt* es más difícil traducir del alemán, pero si estás haciendo diarios como *La Nación* de Costa Rica o *El Universal* de Venezuela o *El Clarín* o *El Mercurio*, la productividad debería ser la misma productividad que la que maneja Prensa... de Prensa Nacional, que es más alta, entonces, este... creo que está baja la productividad, sin embargo, la calidad es un poco más alta.

**Honorarios fijos o por productividad**

Los honorarios por productividad no existen, existen honorarios fijos, existían premios de productividad, ya no existen, hace mucho que dejaron de existir, y si existen, está... raro. entonces algo está pasando, no deberían de existir, eh... yo recuerdo que hace como tres años, sí, sí daban premios de productividad, de hecho yo me gané como tres. Pero, en ninguna de las demás áreas se premia por productividad y en... Internacional desconozco si lo hagan, sería interesante revisar si vale la pena o no, quizá sí está bien que den premios por productividad, siempre y cuando, la calidad sea muy alta también.

**Calidad en Prensa Internacional**

La calidad en Prensa Internacional es buena, creo yo, bastante buena, tienen buena sintaxis, buena gramática, están bien elaboradas sus notas, eh... les falla a veces poner el lugar de origen de la nota, eh... y algunas comas o cosas

bastante... bastante tranquilas, nada, nada, nada fuera de lo común. Realmente tienen una calidad más o menos estable.

#### ***Retrasos en la entrega de las notas***

¿Retrasos de entrega de la nota?... la verdad, ahí sí desconozco, que yo sepa las mandan por mail, ¿no? y hay una persona que... que recibe aquí las notas y las ingresa al sistema, no sé si... no sé si se retrasan entre ustedes las notas, al menos los clasificadores no nos podemos dar cuenta porque nos llegan las notas simplemente de todas las áreas y no sabemos, no sabemos si las metieron a tiempo o no las metieron a tiempo, simplemente nos van llegando, es cuestión del sistema, las manda al azar.

#### ***Ventajas y desventajas del trabajo virtual***

Creo que una ventaja es... pues el gasto, el gasto es mucho más, es mucho más bajo, no tienes que salir, no tienes que estresarte tomando transportes, mmm... la desventaja, yo un tiempo realicé trabajo virtual en revistas y... era que no tienes esa convivencia con tus compañeros y por lo tanto se vuelve un trabajo muy monótono y muy aburrido, y también depende del horario en que lo realices, por lo regular en Prensa Internacional, lo realizan en la madrugada, entonces, este... me parece bastante pesado trabajar, por lo menos para mí, como virtual, eh... Otra ventaja es que no hay comunicación con la persona, si... si se le llega a caer su conexión con internet, no te puedes volver a comunicar con ella hasta que se vuelva a conectar, entonces, este... no le puedes hacer sugerencias de manera tan sencilla como si la tuvieras en físico. Y las ventajas, bueno, en general, las ventajas son para el analista, dependiendo el tipo de gente, las ventajas son: el gastar menos, el realizar el trabajo en su casa, y poder realizar otras actividades al mismo tiempo.

#### ***Recursos tecnológicos y materiales (sistema de captura, computadoras, etc.)***

Creo, en general, son... son bastante buenos comparados con otras empresas, eh... ahorita tenemos problemas con las computadoras porque ya están muy viejas y no hay dinero para comprar nuevas, y ampliarlas, pero en general, es bastante buena comparada con otras empresas que se dedican a lo mismo, que no tienen ni siquiera un servidor o nada por el estilo, ni siquiera tienen un programa como el que tenemos nosotros. Este... dentro de las carencias, creo, es bastante bueno el soporte técnico-tecnológico que tenemos aquí en Intélite. El sistema de captura me parece bastante, eh... es eficiente, tiene sus problemas, el anterior sistema de captura me parecía que era más rápido, sin embargo, después de la reestructuración de todo Intélite, eh... El sistema de captura cambió y... no me parece malo, no me parece malo, es buen sistema de captura, tiene sus errores nada más, que habría de corregirlos, pero está bien. Es el mismo sistema que utilizamos en Clasificación, es la continuación, digamos que también tiene de repente sus errorcillos, pero, en general, está bastante decente... eh... A excepción de cuando se te queda trabajo, pero eso es cuestión de las máquinas y cuestión del servidor, no cuestión del programa en sí.

### **FLUJOS DE INFORMACIÓN ENTRE PRENSA INTERNACIONAL Y OTROS DEPARTAMENTOS**

#### ***Flujos de información entre Prensa Internacional y Clasificación***

Los flujos entre comunicación... de comunicación entre Prensa Internacional y Clasificación no existían, de hecho, entre ningún área, y poco a poco hemos tenido que ir hablando entre el coordinador del área, este... comentándole las fallas, eh... las sugerencias, eh... y de regreso, y... así hemos podido establecer cierta comunicación que a veces no es la ideal, pero bueno, cada clasificador a veces le entrega a cada uno de los coordinadores, eh... las observaciones de sus analistas, en el caso de nosotros hacemos lo mismo con Chong, le entregamos una, una hoja con, con las observaciones del analista porque no podemos saber, pero del medio, sí, del medio capturado y... las observaciones del... de la persona que captura ese medio y él se encarga de... de, de realizar las, las correcciones.

#### ***Flujos de información entre Prensa Internacional y Control de Calidad***

Creo que es... regular, no sé qué tan bueno, eh... Yo veo que sí tiene cierta comunicación y hay disposición por parte de... tanto de Prensa Internacional, como el área de Control de Calidad, eh... creo que hay un, hay una buena comunicación..., por lo menos, es la mejor comunicación que hay entre las áreas porque es el área que está... un poquito mejor en cuanto a la calidad de su... de su trabajo... de sus notas, todo, entonces no la conozco, pero supongo que no es tan mala la relación.

#### ***Flujos de información entre Clasificación y Control de Calidad***

Es buena, es muy cercana, muy cercana a nosotros, eh... este equipo... de Clasificación fue formado por, por la gente de Clasificación, de... por la gente de... Control de Calidad, ellos aplicaron los exámenes para evaluarnos, eh... y... evaluarnos, ellos fueron los que escogieron a los más, a los más, a los más capacitados, entonces, eh... la relación es muy buena, nos llevamos muy bien y cuando tenemos una duda, vamos directamente con ellos.

#### ***Flujos de información entre Prensa Internacional y Sistemas***

La verdad, la desconozco, no sé, supongo que es la misma relación que tenemos todos (risas) toda la empresa con los de Sistemas que, a veces, es un poco tormentosa, este... a veces arreglen las máquinas mal, no es que las arreglen mal, lo que pasa es que a veces no hay comunicación entre el... el usuario y el... y el... este... falta de comunicación entre el ana... entre el analista o el usuario y la persona de soporte técnico que a veces no se entienden, lo que se entienden, lo que se necesitan los dos o... he visto muchos casos en los que al usuario le da pena decirle a la persona de soporte técnico... porque no lo conoce o porque no es cuate qué le está pasando a su máquina, eh... como es tu

caso, por ejemplo, que prefiere... hay gente que prefiere decirle a las personas que llevamos mucho tiempo aquí, en vez de ir a decirle a ellos de que si les pueden reparar alguna cosa o darles alguna asesoría como Óscar respecto al WinZip, que tienen sus dudas, eh... a veces les cuesta más trabajo, lo cual no debería ser, debería de haber un acercamiento por parte de la gente de Sistemas para que la conozcan todos y les den confianza de pedirles ayuda, porque ellos son los que saben esos rollos.

***Flujos de información entre Prensa Internacional, Control de Calidad, Clasificación y Sistemas***

Toda la línea de producción a veces falla mucho... afortunadamente, no todos los coordinadores de todas las diferentes áreas tienen los mismos criterios de captura, de... de elaboración de las cápsulas, eso ha dificultado mucho el trabajo para los clasificadores que es a donde... es el embudo donde llegan todas las notas, eh... lo que estamos tratando de hacer de un tiempo para acá es, eh... homologar criterios para que todas las notas tanto de Prensa Internacional, Radio, Televisión y Prensa Nacional, lleguen... lleguen con el mismo criterio de captura porque todavía falla mucho, sí creo que, todavía tenemos muchas fallas en la comunicación de todas las áreas, se supone que en eso estamos trabajando de unos dos o tres meses para acá, se han corregido algunas poco a poco, eh... pero todavía faltan muchas cosas por hacer, entonces... la situación de la empresa no ha ayudado tampoco, quizá si la situación fuera buena, ya hubiéramos terminado de corregir esas fallas, entonces... esperemos que dentro de poco lo podamos lograr.

***Flujos de información con los directivos (información oficial)***

Desconozco la relación entre Prensa Internacional y los directivos, espero que sea buena (risas), pero la desconozco completamente, no tengo ni la más remota idea.

***Clima organizacional en Prensa Internacional y en Intéllite***

El clima organiza... el clima organizacional en Prensa Internacional... creo que tienen una buena relación entre ellos, eh... yo los, las personas que conozco de esa área nunca me han comentado de problemas graves, eh... algunas diferencias de trabajo pero eso es todo, eh... no sé si ellos vean a su coordinador como un buen líder o no, lo desconozco, eh... y el clima en Intéllite... eh... creo que le falta mucho liderazgo... motivación, muchísima, no existe la motivación en Intéllite desde hace un año para acá, por ende pues tampoco en Prensa Internacional, en ninguna área o sea no existe eso aquí, mmm... existen muchas cosillas y mucha grilla eh... entre la gente de distintas áreas y dentro de las mismas áreas y yo... yo calificaría el clima tanto de Prensa Internacional como de Intéllite muy malo.

***Comunicación formal en el área (correos electrónicos, llamadas telefónicas, reuniones, etc.)***

Pésimo... comunicación formal no existe, correo muy poca gente tiene correo de la empresa, eh... la empresa tiene sus correos, muy, muy poca gente los tiene, para tener un correo de la empresa hay que solicitarlo... y... es muy difícil que se lo den, ni... los mismos coordinadores luego tienen un correo electrónico de la empresa, por lo tanto no existen memorando, ni cosas por el estilo, todo mundo se entera en radiopasillo, eh... llamadas telefónicas internas... sí las hay, sí las hay, sin embargo, no creo que sea el canal adecuado para... para solucionar algún... conflicto relacionado con el trabajo, eh... en cuanto a las reuniones son muy, muy escasas. Creo que en Prensa Internacional sí las llevan a cabo periódicamente, que es de las pocas áreas que yo conozco que llevan reuniones a cabo periódicamente, eh... Clasificación también las lleva a cabo periódicamente, cada martes tiene reunión, eh... las demás áreas me parece que no se reúnen a elaborar sus proyectos y... fijarse metas, eh... creo que la comunicación formal es todavía peor que el clima organizacional de la empresa, que tiene la empresa, no existe prácticamente y cada quien toma decisiones como mejor le parece.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

	Filosofía	Objetivos	Líder	Proceso de trabajo	Motivación	Recursos materiales y tecnológicos	Contexto	Personal
Oficial	No existe una filosofía reconocida. Sólo hay misión y valores en los carteles institucionales.	No se han dado a conocer los objetivos a los trabajadores.	Los líderes son los encargados de negociar con los clientes.	Existen manuales detallados del proceso de trabajo.	No hay modo de saberlo.	Intélite cuenta con una plataforma tecnológica superior a la de la competencia.	Intélite vive una situación difícil, pero se confía en los inversionistas. Hay demandas en contra de la empresa.	Intélite cuenta con especialistas en ciencias sociales y humanidades.
Individual	Los empleados no conocen la filosofía de la empresa, salvo la misión y los valores.	Los empleados no conocen los objetivos de la empresa.	Hay falta de liderazgo a nivel directivo.	El proceso de trabajo está detallado, pero hay falta de comunicación.	Hay falta de motivación para el personal en lo económico y en lo profesional.	Los recursos de la empresa son insuficientes para cumplir con el proceso de trabajo.	A pesar de la difícil situación de la empresa, el personal sigue trabajando.	No se destaca la importancia del personal en el proceso de trabajo.
Externa	No hay modo de saberlo.	No hay modo de saberlo.	Hay falta de liderazgo en la compañía a nivel directivo.	No hay modo de saberlo.	No hay modo de saberlo.	Los recursos de Intélite son mejores que los de la competencia.	La situación de Intélite es difícil. Muchos clientes no quieren correr riesgos.	El personal está mejor capacitado que el de la competencia.
Líder	No existe una filosofía bien definida.	No conoce los objetivos.	No se considera líder sino coordinador, pues líder es aquél al que se le permite maniobrar.	El proceso de trabajo tiene algunas fallas que podrían solucionarse mediante un consenso entre los involucrados.	Hay falta de motivación para el personal y no hay medios para motivarlos.	Los recursos tecnológicos y materiales de Intélite son mejores que los de la competencia.	La situación es confusa y difícil pues los directivos no dicen nada sobre los adeudos. No hay cooperación de parte del equipo de trabajo del área.	El personal de Intélite está bien preparado y realiza bien su trabajo, aunque llega a tener errores.
Personal	No conoce la filosofía de la empresa.	No conoce el objetivo de la empresa, lo que dificulta la comprensión de los intereses de Intélite.	Hay falta de liderazgo en la empresa, por eso los clientes no respetan los acuerdos.	El proceso de trabajo está muy detallado, pero hay falta de información, lo que genera errores.	Hay falta de motivación para el personal. No se reconocen las capacidades de los empleados.	Los recursos son deficientes para el proceso de trabajo, pero son mejores que los de la competencia.	A pesar de la difícil situación de la empresa, los empleados siguen trabajando.	Hay falta de interés por los trabajadores, aunque los virtuales sí reconocen ventajas.

Anexo 2. Similitudes y diferencias organizacionales en Intélite

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

	PROBLEMA 1	PROBLEMA 2	PROBLEMA 3	PROBLEMA 4	PROBLEMA 5	PROBLEMA 6
Oficial	Muchos clientes están dejando la empresa.	Existen problemas financieros.	Hay demandas y quejas en contra de la empresa.	No todos los trabajadores están trabajando al 100% por falta de pago.	Se está exportando una mala imagen de la empresa.	No se logra conseguir más inversionistas.
Individual	Hay falta de comunicación en la empresa.	Hay falta de recursos para cumplir con las tareas diarias.	No se conoce la filosofía de la empresa.	Hay falta de motivación del personal.		
Externa	La imagen de Intélite es débil a pesar de sus recursos.	Intélite es una empresa débil en lo económico.				
Lider	Hay falta de comunicación entre las áreas.	Hay falta de motivación para el personal.	No hay liderazgo en los directivos y se caen las negociaciones.			
Personal	Hay falta de compromiso de los clientes con el personal.	Hay falta de motivación para el personal.	Hay falta de comunicación entre las áreas.	Los directivos tienen poca credibilidad.		

Anexo 3. Problemática organizacional de Intélite

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Figura No.</i>	Título	Pàg.
<i>Figura 1</i>	Organigrama de Intéelite	22
<i>Figura 2</i>	Tipología de las organizaciones	23
<i>Figura 3</i>	Ambiente general y activo de Intéelite	32
<i>Figura 4</i>	Ciclo de eventos de Prensa Internacional	38
<i>Figura 5</i>	Fronteras de Intéelite	43
<i>Figura 6</i>	Fronteras de Prensa Internacional	44
<i>Figura 7</i>	Organigrama de Medios	76
<i>Figura 8</i>	Organigrama por funciones en Prensa Internacional	79
<i>Figura 9</i>	Proceso de trabajo de Prensa Internacional	85
<i>Figura 10</i>	Recursos humanos de Prensa Internacional	86
<i>Figura 11</i>	Recursos tecnológicos de Prensa Internacional	87
<i>Figura 12</i>	Curva de control autoritaria	90
<i>Figura 13</i>	Pirámide de Maslow	91
<i>Figura 14</i>	Comunicación en Prensa Internacional	94
<i>Figura 15</i>	Elementos de Prensa Internacional	113
<i>Figura 16</i>	Relaciones entre los elementos de Prensa Internacional	114
<i>Figura 17</i>	Diagrama de flujo formal de Prensa Internacional	119
<i>Figura 18</i>	Diagrama de flujo real de Prensa Internacional	121
<i>Figura 19</i>	Hoja de inspección	125
<i>Figura 20</i>	Retrasos en Prensa Internacional	140
<i>Figura 21</i>	Notas perdidas en Prensa Internacional	141
<i>Figura 22</i>	Características base de los actores de Prensa Internacional	146
<i>Figura 23</i>	Productividad en Prensa Internacional (tipos de honorarios)	148
<i>Figura 24</i>	Estilos de comportamiento y habilidades según el tipo de personalidad	151
<i>Figura 25</i>	Test psicológico	154
<i>Figura 26</i>	Resultados del test psicológico	155
<i>Figura 27</i>	Grupos primarios y secundarios en Prensa Internacional	160
<i>Figura 28</i>	Notas extras en Prensa Internacional	169
<i>Figura 29</i>	Tipos de causas del problema de retraso y productividad	187
<i>Figura 30</i>	Tabla de especificaciones de la entrevista semidirigida	210
<i>Figura 31</i>	Ubicación de los actores entrevistados en el proceso de trabajo	213
<i>Figura 32</i>	Factores culturales de las organizaciones	257
<i>Figura 33</i>	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Intéelite	287
<i>Figura 34</i>	Proyecto de intranet de Intéelite	299