



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**LA PRESTIDIGITACIÓN COMO TÉCNICA
DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
INTERNA**

TESIS

Que para obtener el título de

LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
Opción terminal Comunicación Organizacional

Presenta:

JUAN CARLOS AYALA MARÍN

Director de Tesis:

Mtro. Efraín Pérez Espino

Ciudad Universitaria, CD. MX., 2022





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

Bien lo dice Daniel Habif, en su libro *Inquebrantables*. “Qué difícil es escribir dedicatorias, cuando tanta gente cabe en tu corazón”.

Gracias a todos aquellos que se han cruzado conmigo hasta este punto de mi vida. Sin duda, lo que soy hoy y lo que he logrado, es gracias a esos pequeños cachitos de ustedes que siempre llevaré dentro de mí.

Familiares, profesores y amigos, desde la primaria, secundaria, preparatoria y ahora la universidad. Entre risas, lágrimas, fiestas, nervios, tareas, regaños, y más. A todos ellos, gracias por existir. Recuerden que aquí tienen un amigo con quien contar, y que los guarda en sus memorias por siempre.

A mi madre, Ivonne, porque nunca podré pagar todos los desvelos que has hecho por mí para que pueda llegar hasta aquí. Tu eres el pilar de mis logros, tanto en la escuela, como en la vida. Te amo. Gracias por tanto.

A mi padre, Francisco, porque desde pequeño siempre me inspiraste en aquellas charlas nocturnas, y eres mi más grande ejemplo de superación profesional. Gracias por tus enseñanzas y por siempre velar por mí. Te amo.

A mi abuela, Sara, porque gracias a tu inconmensurable ayuda y amor he podido llegar hasta aquí. Jamás podré pagar todos los cuidados que tuviste conmigo durante toda mi vida escolar. También este triunfo te pertenece. Te amo.

A toda mi familia, Gaby, Mariana, Karen, Poncho, Celeste, Paty, Rafa. Gracias por ser siempre un gran apoyo. Sé que siempre podré contar con ustedes. Los amo

A mis amigos Diana Baza, Miguel Andrade, Alondra, Estrella, Andi, Vane, Sebas, Félix, Ángel, Mich, Mogu, Toño. Gracias por enseñarme la verdadera amistad.

A Nancy, por tu invaluable compañía a lo largo de la escritura de esta tesis. Nuestras charlas, experiencias y reflexiones las atesoraré por siempre. Eres para mí un ejemplo de superación personal y académica.

A los profesores Efraín Pérez, Lilia Ramos, Gabriela Piedra, “El Toques”, “El Pelón”. Gracias por ser excelentes en lo que hacen, y por regalarme un poco de su conocimiento. Los admiro mucho y los recordaré con cariño.

A CETIEM y a su fundador César Islas. Gracias por regalarme el mejor último año de universidad que pude haber tenido, y por ser pieza fundamental en la creación de esta tesis. Sin duda, representó mi primer vistazo al mundo real.

A la UNAM, porque gracias a sus profesores, aulas y espacios recreativos, el día de hoy puedo escribir esta tesis. Gracias por ser una gran institución para el desarrollo de México y Latinoamérica. Gracias por ser la casa de muchos jóvenes con grandes metas, ambiciones y sueños. Siempre llevaré en mi corazón el azul y oro. GOYA.

Y a todos los lectores que en este momento se encuentran leyendo estas palabras. Futuros universitarios, comunicólogos o curiosos, les digo: luchen por sus sueños, y siempre velen por hacer un mundo mejor.

LOS INQUEBRANTABLES

Los inquebrantables tienen miedo, pero no se mantienen asustados.

No le ponen límites a sus sueños. Saben que el fracaso no existe.

Saben que lo que se fue no hace falta, y lo que hace falta ya vendrá.

No dicen “mañana nos vemos”, porque “mañana” no existe.

Buscan la grandeza y no piden permiso para obtenerla.

No tienen la vida que les tocó, tienen la vida que quieren.

Saben que nada es permanente; ni los errores, ni los miedos.

Saben que nadie les puede robar sus sueños,

toman riesgos, conquistan y colonizan.

Construyen con sus labios lo que quieren ver con sus ojos.

No suspiran por las cosas, sudan por ellas.

Extirpan la amargura, arrancan la ira, dejan la necesidad. Saben mucho, pero hacen más.

Son constantes y perseverantes. Usan todos sus talentos y sus dones.

No toleran la mediocridad, no pierden su tiempo,

elevan sus estándares, no son como ayer.

Aceptan sus errores, pero no se encadenan a ellos.

No se detienen por las opiniones de los demás. Lo imposible es su juguete favorito.

Son ordenados, disciplinados. No tienen vista, tienen visión.

No claudican. Se caen y se levantan. Convierten el NO en SI.

Escriben hoy con hechos lo que quieren leer de ellos mañana.

Perdonan, sirven, aman. No tienen un “plan B”.

No suben solos a la cima. Son mansos, pero no son mensos.

Están probados en fuego y en dolor. Han llorado y han sufrido.

No se lamen las heridas, no se vengan ni castigan.

Están rotos y desgarrados. No son santos ni perfectos...

SON INQUEBRANTABLES

-DANIEL HABIF

INDICE

Introducción.....	1
1. Comunicación organizacional.....	6
1.1. La propuesta y elementos de la teoría humanista	20
1.1.1. Motivación	21
1.1.2. Integración.....	28
1.1.3. Clima	33
1.1.4. Liderazgo.....	38
1.1.5. Identidad.....	43
1.1.6. Cultura	48
1.2. Análisis y diagnóstico organizacional.....	53
2. Técnicas de intervención para la solución de problemas internos en las organizaciones	59
2.1. En procesos humanos	63
2.2. Tecno-estructurales	73
2.3. Administrativas	80
3. La prestidigitación como técnica de comunicación organizacional interna.....	88
3.1. Marco histórico contextual	90
3.2. Aplicación	101
3.2.1. En motivación.....	101
3.2.2. En integración y clima organizacional	105
3.2.3. En identidad y cultura organizacional.....	109
3.2.4. En liderazgo y capacitación.....	113
3.3. Evaluación (KPI's y curva de atención).....	117
3.4. Recomendaciones finales.....	135
4. Agencia “ <i>Prestige Magic</i> ”	138
4.1. Antecedentes.....	139
4.2. Identidad visual y conceptual.....	143

4.3. Estrategia de difusión y posicionamiento.....	148
4.4. Aplicación de la técnica	162
Conclusiones.....	170
Anexos	178
Bibliografía	185
Cibergrafía.....	188

INTRODUCCIÓN

¿Qué pasaría si se utilizara algún tipo de arte como técnica de intervención para la solución de problemas internos organizacionales? O mejor aún ¿Qué pasaría si se utilizara específicamente la prestidigitación como técnica única para desarrollar a una organización en todas sus necesidades internas?

Con la intención de aportar contenido novedoso a los estudios en comunicación de manera teórica y práctica, así como dar invitación y ejemplo de superación profesional y académica para aquellos estudiantes venideros en dicha carrera, surge la idea de un proyecto que propone combinar el arte de la prestidigitación con la satisfacción de necesidades organizacionales internas.

Para efectos de esta tesis se entenderá a la prestidigitación, también llamada vulgarmente “magia” o “ilusionismo”, como disciplina artística que consiste en la realización de trucos o efectos que parecen mágicos con objetos diversos, sin que los observadores puedan descubrir las explicaciones físicas, científicas o lógicas que lo hacen posible¹.

El involucramiento con diferentes organizaciones, el interés personal por dicho arte, así como la participación en el ecosistema emprendedor a lo largo de la trayectoria laboral y académica, permitieron dar enfoque a este proyecto alrededor de una situación que actualmente está en constante desarrollo y crecimiento: las técnicas de intervención en comunicación y desarrollo organizacional.

¹ Pérez J. & Merino M. (2013) “Definición de Prestidigitación” agosto 2, 2019, de definicion.de, sitio web: <https://definicion.de/prestidigitacion/>

Dichas técnicas actualmente se encuentran en constante innovación debido a las características flexibles de las nuevas generaciones y a los avances digitales y tecnológicos. En ese sentido, ahora se tratan de proponer actividades de carácter lúdico, o en su defecto más flexibles, para la satisfacción de necesidades internas como motivación, liderazgo, integración, clima, cultura e identidad, que les permitan a las organizaciones enseñar sus principios de una manera diferente a los talleres o cursos que en ocasiones son tediosos para los colaboradores.

Sin embargo, solo algunas cuantas logran responder de manera eficaz a esta adaptación y a sus necesidades actuales sumado a que ninguna utiliza de manera metodológica – profesional algún tipo de arte.

De cara a esta situación esta tesis tiene como objetivo responder a estas exigencias y dar solución a las diferentes necesidades internas de las organizaciones a través del diseño de una nueva técnica que pueda aplicarse de manera múltiple y adaptativa utilizando el arte de la prestidigitación, e incluso dar paso a su desarrollo con una agencia lanzada al mercado para su posible adquisición.

Como hipótesis se plantea que el arte de la prestidigitación se puede constituir como una valiosa herramienta para contrarrestar debilidades, incrementar fortalezas y contribuir al desarrollo de una organización a partir de las muchas técnicas de intervención en comunicación interna.

Para exponer las premisas temáticas de esta tesis, primero se muestra el contexto histórico en el que la comunicación organizacional ha sido desarrollada. Posteriormente como marco teórico se analiza la teoría humanista que, a partir de los estudios de Elton Mayo en 1927, pone al individuo al centro del análisis organizacional y permite el nacimiento de variables que hasta el día de hoy rigen las actividades internas de las organizaciones, referentes a la motivación, integración, clima, cultura, liderazgo e identidad. La propuesta aquí expuesta, así como las diferentes técnicas de intervención posteriormente analizadas, trabajan en todo momento con dichas variables como su principal base conceptual.

Asimismo, se describe qué es y cuál es el procedimiento adecuado para la realización de un diagnóstico organizacional, lo que permitirá esclarecer antecedentes y orígenes de la disciplina para entender posteriormente la propuesta mencionada.

El diagnóstico organizacional entendido como “el análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo (...)”², ha sido una de las principales actividades de los consultores organizacionales en comunicación. Gracias a su aplicación es posible la elección de una o varias técnicas de intervención para solucionar los problemas encontrados. Por ello su análisis es relevante para conocer los alcances, formas de aplicación y adaptaciones que puede tener la propuesta aquí mencionada.

² Rodríguez D. (2005) “*Diagnóstico organizacional*” Chile, Universidad Católica de Chile, pág.38

Por otro lado, se describe qué son y en qué consisten las técnicas de intervención en comunicación y desarrollo organizacional, entendidas como “acciones que ayudan a las organizaciones a incrementar su eficacia, la calidad de vida en el trabajo y la productividad (...) constan de una serie de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades de la organización se dedican a una o varias tareas en las que las metas están relacionadas directa o indirectamente con el mejoramiento organizacional”³.

Se analizan sobre todo aquellas que utilizan mecánicas similares a la propuesta de esta tesis, y que son utilizadas actualmente para la satisfacción de necesidades organizacionales internas.

Posteriormente se describe a la prestidigitación como técnica de comunicación organizacional interna, entrelazando y aplicando los conceptos del marco teórico, mencionando los procedimientos adecuados para su implementación, y explicando la relación existente con las diferentes técnicas de intervención.

Asimismo, se describe el procedimiento que se llevó a cabo para la creación y desarrollo de una agencia, pensada para llevar al mercado la propuesta aquí descrita y para aplicar esta nueva técnica en una organización real con la utilización de indicadores (KPI's), entendidos estos últimos como “métricas que nos ayudan a identificar el rendimiento de una determinada acción o estrategia.

³ Guízar R. (2013) “*Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*” México, McGrawHill, pág. 136

Estas unidades de medida nos indican nuestro nivel de desempeño con base en los objetivos que hemos fijado con anterioridad”⁴..

Como una de las conclusiones más relevantes se plantea la posibilidad de que su metodología sea adaptativa y utilizada incluso por otros comunicólogos que realicen actividades lúdicas como ésta o similares, así como su mejora continua en otros proyectos académicos o profesionales que deseen retomarla.

Es claro que debido a las características de las nuevas generaciones y por la constante modernización del mundo actual, los principios de la teoría humanista y su desarrollo en las organizaciones han estado más vigentes que nunca.

Solo quedará analizar con el tiempo si la propuesta aquí expuesta representa el principio de nuevas ideas y proyectos que incrementen los conocimientos de la disciplina comunicacional, o en su defecto únicamente su utilización para casos específicos de aplicación en las diferentes necesidades organizacionales cotidianas.

⁴ Espinoza R. (S/F) *“Indicadores de gestión: ¿Qué es un KPI?”* septiembre 24, 2019, de Roberto Espinoza, sitio web: <https://robertoepinosa.es/2016/09/08/indicadores-de-gestion-que-es-kpi>

CAPÍTULO 1

1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La Comunicación Organizacional como se le conoce actualmente, es aplicada en los procesos más importantes dentro de las organizaciones como un conocimiento necesario para la gestión y administración de las mismas en sus diversas áreas de trabajo.

Es resultado de una serie de procesos histórico contextuales que convergen curiosamente no en la “disciplina” (si es que se le puede llamar así) propia de la comunicación, sino en la combinación de varios conocimientos que a lo largo del tiempo han propuesto, diseñado y aplicado diversas disciplinas para el desarrollo de las organizaciones, sobre todo la Administración.

Al definir la comunicación organizacional en ocasiones se puede encontrar el problema de la multiplicidad de definiciones o la falta de identidad, ya que puede estudiarse y aplicarse a diferentes niveles dentro de las organizaciones y entenderse desde diferentes puntos partida según los resultados que se requieran.

Horacio Andrade en su libro *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*⁵ menciona que hablar de comunicación por sí sola implica el hecho de entender a “las cosas” a partir de un acuerdo social, por lo que el hecho

⁵ Andrade H. (2005) *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica* España, Editorial Netbiblo, pág. 15

de entender “libro” como tal se basa en que la mayoría esté de acuerdo en dar ese significado a esa cosa; en ese sentido explica entonces que la comunicación organizacional puede ser definida como “proceso social”, como “disciplina” o como “conjunto de técnicas y actividades”, depende de lo que se requiera o la aplicación que se le dé.

Sin embargo, para motivos de esta tesis, se entenderá a la comunicación organizacional como “un campo de conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio”⁶.

La comunicación tiene su origen en la combinación de diferentes disciplinas que han aportado a este conocimiento, las cuales en ocasiones la describen como un fenómeno social complejo en el que intervienen una serie de variables a su vez complejas, alrededor de un sistema conformado por un emisor, un mensaje y un receptor⁷.

Por su parte, la organización se define como “la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad”⁸.

⁶ *Ídem*, pág. 16

⁷ *Ídem*, pág. 87

⁸ Olabuenaga J. (2007) “*Sociología de las organizaciones complejas*” Bilbao, Universidad de Deusto, pág. 27

La comunicación organizacional tiene como base intelectual general el conocimiento propio de los administradores aproximadamente desde los años 50's y hasta los 70's cuando ya se comenzaba a hablar de una "comunicación empresarial" aplicada a los procesos y flujos de información, y no tanto a la gestión de los recursos humanos para el incremento de productividad.

Sin embargo, detrás de todo este conocimiento administrativo se incluyen también las aportaciones de psicólogos, sociólogos, antropólogos, ingenieros industriales, entre otros, los cuales se establecen aún más atrás en el tiempo a principios del siglo XX, con autores como Max Weber, Frederick Taylor, Henri Fayol y posteriormente Elton Mayo quien ya comienza a aplicar conocimientos más actuales que incluso siguen vigentes, por mencionar algunos.

Cada uno de estos autores y otros más que se mencionarán posteriormente tienen implicaciones y aportaciones en las diferentes teorías administrativas que desarrollaron la comunicación organizacional hasta la era moderna; la teoría clásica, la teoría humanista, la teoría de sistemas, la teoría contingencial, y la más actual, la teoría de la complejidad, las cuales tratan de explicar, proponer y aplicar diversas variables hacia el cumplimiento de objetivos de las organizaciones en sus respectivas épocas.

La teoría clásica de la mano de Max Weber y Frederick Taylor, propone estudiar las organizaciones desde la perspectiva de un sistema social, el cual solo puede ser guiado y administrado a partir de una estructura formal rígida donde el poder,

la autoridad y la racionalización (y el método científico como aporte de Fayol) tienen más importancia sobre otros factores.

Weber explicó esta situación a partir de la burocracia como la forma más eficiente para administrar una organización, con características como la jerarquización a partir de la división del trabajo, poder, autoridad, aplicación de normas y reglas, rutinas y estandarización del tiempo para las actividades, a través de procedimientos bien definidos que guían las actividades para llegar al logro de objetivos⁹.

El estudio de Weber se concentra únicamente en los factores macro-estructurales que permitían funcionar a la organización de una mejor manera y se preocupaba por características físicas e intangibles propias del conocimiento sociológico.

Sin embargo, nunca tomó en cuenta el factor comunicación dentro de los grupos de trabajo como una característica fundamental en el proceso de producción para el cumplimiento de objetivos; ni el factor “clima” regido por la comunicación e interacción que el individuo tiene en la organización con sus compañeros.

Partiendo desde esta perspectiva, el individuo simplemente formaba parte de un sistema burocrático mayor que él; era una pieza más en el engranaje de todo el funcionamiento general de la organización – máquina, el cual se administraba a partir del modelo burocrático de Weber.

⁹ Weber M. (1969) *“Economía y sociedad”* 2da Edición, México, Fondo de Cultura Económica, p. 716-752

Frederick Taylor y Henri Fayol por su parte, retomaron todo este conocimiento racional burocrático social desarrollado por Max Weber y lo concentraron en las organizaciones para proponer el estudio de los factores que afectan la productividad de los trabajadores a partir de un método científico y no del empirismo, a lo cual Taylor llamó “dirección científica” y Fayol desarrolló a través de 14 principios administrativos¹⁰.

A través de esta propuesta Taylor y Fayol obtuvieron resultados básicos en materia motivacional y de liderazgo, aún no desarrollados como lo hizo la teoría humanista. Sin embargo, sí se diseñaron nuevos modelos administrativos de factores como el análisis del trabajo que se realizaba, el tiempo para terminar, la fatiga de los trabajadores, estandarización de cargos, tareas y roles, y las condiciones físicas de trabajo¹¹.

Como puede observarse el factor comunicacional aún no aparecía ni siquiera un poco en dichos estudios, y como consecuencia aún no se apreciaba la importancia del ser humano en la organización, más allá de los aspectos salariales y de productividad. A todos estos teóricos solo les importaba una sola cosa: ser más productivo, y usar al ser humano como un elemento para mejorar dicho aspecto.

Sin embargo, todo este conocimiento evolucionó notablemente con los sobresalientes estudios de Elton Mayo en Hawthorne de la Western Electric

¹⁰ Guzmán V. (2012) *“Comunicación organizacional”* México, Red Tercer Milenio, pág. 35

¹¹ Chiavenato I. (2006) *“Introducción a la teoría general de la administración”* México, McGraw Hill, pág. 50-55

Company en 1927, a partir del cual nació la teoría de las relaciones humanas o teoría humanista utilizada en esta tesis.

Mayo se dio cuenta que la motivación a través de incentivos salariales para crear un índice mayor de producción no estaba funcionando del todo, por lo que se dio a la tarea de hacer investigaciones para analizar dicha situación y otras más en materia de fatiga, accidentes laborales, rotación de personal y condiciones de trabajo, para aplicar diferentes variables a las de la administración científica de Taylor y Fayol.

El experimento consistió en varias fases con dos grupos de operarios y con un grupo de seis mujeres jóvenes a las que se agregó una serie de variables estructurales que aún no se concentraban completamente en los individuos, tales como intervalos de receso entre jornadas, incentivos de comida y monetarios, intensidad de luz o factores del espacio físico.¹².

Sin embargo, fue a partir de la segunda fase que al aplicar variables más personales y relacionadas con los periodos de descanso, refrigerios, almuerzos, reducción del horario de trabajo y entrevistas, identificaron que en realidad las características macro-estructurales del trabajo eran irrelevantes o no influenciaban en gran manera la productividad de las trabajadoras como lo hacían los factores psicosociales entre ellas.

¹²*Ídem*, pág. 88-91

Se descubrió la importancia del liderazgo (posteriormente desarrollado por Kurt Lewin) debido a que las trabajadoras no querían ser observadas, sino orientadas. Nacieron y se comenzaron a tomar en cuenta factores de clima y cultura al observar que la producción aumentaba cuando se percibía un ambiente amistoso abierto a la conversación, sumado al factor "identidad" al obtener un mayor índice de satisfacción laboral.

Además, uno de los descubrimientos más importantes fue el desarrollo de los grupos de trabajo a partir de la socialización, posteriormente llamados "equipos", los cuales se creaban de manera formal (inducidos por la organización) o informal (creados por relaciones humanas inherentes), y fomentaban el cumplimiento de objetivos establecidos por ellos mismos.

Se consideró que la socialización estaba ligada directamente con el nivel de producción, sumado a los factores psicológicos y emocionales que impulsan al individuo a hacer bien su trabajo dependiendo de cómo se encuentre no solo en su área de actividad, sino en su relación con los demás individuos y grupos. De esta manera se le dio suma importancia a factores como la psicología, la motivación y la integración del personal para guiar todos estos elementos.

Todo lo anterior relacionado a partir de un eje central que lidera a manera de "paraguas" a toda la organización: la comunicación; característica fundamental para las relaciones intergrupales, interindividuales y los asuntos internos. Utilizada como herramienta necesaria para la gestión integral de información en la organización de manera horizontal, vertical y diagonal.

Estos descubrimientos y conclusiones sirvieron de base para desarrollar posteriormente teorías paralelas que hasta la fecha se siguen utilizando, adaptando y evolucionando tales como la de motivación de Abraham Maslow o los factores de higiene de Frederick Herzberg. Además, se utilizaron como antecedentes del llamado “desarrollo organizacional” para aplicar estrategias y técnicas que permitieran mejorar factores de liderazgo, dinámicas de grupos, motivación e integración, sumados a identidad y cultura organizacional, las cuales se analizarán más a profundidad en los apartados siguientes.

Posteriormente al desarrollo de la teoría humanista se comenzaron a estudiar no solo las características internas de las organizaciones, sino también aquellos elementos externos que influían en sus actividades. La teoría de sistemas se halla como el parteaguas entre estos estudios, ya que a través de su propuesta de análisis permite estudiar tanto las partes macro-estructurales como micro-estructurales de las organizaciones. Ludwig von Bertalanffy, como padre de esta teoría, explica que en todo momento el ser humano está rodeado por sistemas, y las organizaciones no son la excepción¹³.

Este conocimiento se vio influenciado en gran manera por estudios anteriores en disciplinas como la cibernética, la biología o la química, y Bertalanffy criticaba que los elementos de estudio dentro de ellas y su relaciones interdisciplinarias no deberían tener fronteras “sólidamente definidas” sino que interactuaban

¹³ Bertalanffy L. (1986) *“Teoría general de los sistemas”* México, Fondo de Cultura Económica.

globalmente y cada objeto de estudio podía analizarse y complementarse en gran manera desde diversas ramas.

Dicha teoría se fundamenta en tres premisas básicas: los sistemas existen dentro de sistemas, los sistemas son abiertos, y las funciones de un sistema dependen de su estructura¹⁴. Si se aplica lo anterior a las organizaciones se pueden sacar conclusiones como: las organizaciones se conforman de sub – organizaciones y forman parte de un sistema mayor a ellas; las organizaciones son sistemas abiertos que siempre están interactuando con su entorno; las organizaciones funcionan a partir de cuáles son sus actividades y cómo se organizan.

Autores como Daniel Katz y Robert Kahn explican también que un sistema (a partir de ahora llamado organización) al interactuar con su entorno genera un proceso de *inputs* (aquella información del exterior con la que se trabaja), *outputs* (la información que es devuelta al exterior una vez procesada), y *feedback* (el proceso de transformación de la información), sumada a una situación de entropía siempre presente en el entorno¹⁵. Todas las organizaciones trabajan de esta forma independientemente de la actividad que realicen.

Como puede observarse, la teoría de sistemas trabaja con los factores macro – estructurales sin ahondar mucho en características individuales. Interrelaciona los elementos internos y externos de las organizaciones, entre ellos y con ellos, para estudiar, analizar y dar respuesta a diversos fenómenos sociales, políticos,

¹⁴ Chiavenato I. (2006) *“Introducción a la teoría general de la administración”* México, McGraw Hill, pág. 410

¹⁵ Schein E. (1985) *“Organizational Culture and Leadership”*, Jossey Bass, San Francisco, p. 1-22

biológicos, químicos, físicos, e incluso psicológicos. Sin embargo, esta teoría tiene la característica de ser muy volátil para las organizaciones, y actualmente existen muchas propuestas comunicacionales que parten de la teoría de sistemas.

Si bien no analiza los elementos propios de la teoría humanista utilizada en esta tesis como clima, cultura o identidad, sí los utiliza para responder y analizar aspectos de sub – sistemas, en los cuales éstos están presentes. De ahí la importancia de ver a los grupos de trabajo como organizaciones independientes, relacionadas entre sí, con un objetivo propio, pero que forman parte de un sistema mayor y tienen elementos internos que también se relacionan a su vez.

Asimismo, es posible partir del proceso de *feedback* para aplicar propuestas o intervenciones que mejoren o resuelvan problemas en dichos elementos, tomando en cuenta que para realizar un cambio en la organización se necesita contar con información que debe ser procesada por un equipo y probada en el exterior para analizar la respuesta de los grupos de trabajo. Este proceso puede influir de forma significativa en el clima, liderazgo, integración y socialización.

“El concepto de sistemas proporciona una visión comprensiva, holística, inclusiva y gestáltica de un conjunto de cosas complejas dándoles una configuración e identidad total. (...) el análisis sistémico de las organizaciones permite revelar lo

general en lo particular indicando las propiedades generales de las organizaciones de una forma global”¹⁶.

Otra teoría que sigue esta misma línea es la teoría contingencial, sin embargo, su propuesta parte de un aspecto totalmente externo a la organización. Sus postulados son un complemento o forman parte de los conceptos base de la teoría de sistemas.

Describe principalmente las alteraciones o adaptaciones que se realizan de un sistema (organización) con base en las exigencias o situaciones del entorno, el cual se encuentra en constante cambio y pueden ser positivas o negativas. Algunos de sus principales exponentes son Alfred Dupont Chandler, G.M. Stalker, Tom R. Burns, y Joan Woodward.

Aunque esta teoría ha sido utilizada principalmente por publicirrelacionistas, publicistas de manera general, o para el análisis de la “imagen organizacional”, también tiene algunas implicaciones para fenómenos dentro de las organizaciones.

Por ello el comunicólogo organizacional debe estar pendiente de los cambios exteriores que obligan a cambiar y adaptar las estrategias, planes o programas llevados a cabo en factores internos como clima, cultura o integración por mencionar algunos.

¹⁶ Chiavenato I. (2006) *“Introducción a la teoría general de la administración”* México, McGraw Hill, pág. 410

De esta manera se observa una comunicación totalmente adaptativa dentro y fuera de la organización, la cual obliga a tener absolutamente todo conectado dentro de ella. Es de suma importancia gestionar correctamente los flujos de información vertical, horizontal y diagonal para reaccionar eficazmente a las exigencias del entorno.

Finalmente, la teoría de la complejidad, presentada como una de las más actuales y que ha sido utilizada para responder y analizar a diversos fenómenos en distintas disciplinas (entre ellas la comunicación), forma parte de los postulados de la teoría de sistemas y contingencial, tratados anteriormente, pero con un análisis más profundo en causas y consecuencias.

Se entiende a la complejidad no como una característica de dificultad, sino más bien como la constante e infinita interrelación de elementos que existen en una organización en relación a todos los aspectos posibles dentro de ella, tales como factores estructurales, psicosociales, de contingencia, de clima, de relaciones interpersonales o factores intra - individuales¹⁷.

La teoría de la complejidad expone que mientras más número de elementos existan dentro de un sistema (organización), mayor es el número de relaciones entre ellos, y por lo tanto mayor es la complejidad. Es decir, mientras mayor sea la organización, más complejo será estudiarla y analizarla.

¹⁷ Chiva R. (2002) *“Aprendizaje organizativo y teoría de la complejidad”* Universidad de Jaume, pág. 26

El ámbito comunicacional no es la excepción debido a que el número de posibilidades situacionales que en todo momento cambian, se adaptan y se relacionan imposibilitan la actuación totalmente segura.

La comunicación, compleja por naturaleza, funciona entonces como una “telaraña” que envuelve a toda la organización en todos sus aspectos. He ahí que encaje de gran manera con los asuntos internos o externos por igual. Sin embargo, esto también es un problema, ya que gestionar la información y los mensajes que se crean en todo momento y no tienen un punto de partida ni un punto final es una acción extremadamente complicada.

Esta teoría expone que los sistemas tienen capacidad de adaptación y tienden a auto – organizarse de maneras constantes e infinitas; evolucionan. Todo bajo los estatutos de la teoría del caos, la cual explica que por más pequeños o mínimos que sean los cambios o acciones, sin importar naturaliza o intencionalidad, tienden a generar una reacción en cadena que afectan a todo el sistema por igual¹⁸.

Muchos son los aportes de la teoría de la complejidad actualmente en diversas disciplinas, y aunque no está completamente desarrollada, ha permitido identificar de mejor manera la relación sistema – entorno y como se afectan mutuamente como una totalidad.

Para las tareas del comunicólogo es importante analizar los factores internos tratados en esta tesis a través de la toma de decisiones adecuadas, estrategias y

¹⁸ Alvira R. (2014) *“Una teoría unificada de la complejidad”* Editorial, México, pág. 23

planes bien estructurados con el fin de tomar en cuenta lo más posible la complejidad de sus acciones.

En síntesis, la comunicación organizacional nace de los conocimientos iniciales en diferentes disciplinas y teorías, sobre todo de la teoría administrativa desarrollada a lo largo del siglo XX, e incluso aplica y utiliza las mismas variables de estudio.

Sin embargo, la diferencia sustancial entre la administración y la comunicación organizacional radica en el enfoque. Mientras que la primera solo ve a la comunicación como una herramienta, la segunda se encarga de diseñar, proponer y aplicar la comunicación dentro y/o fuera la organización, valiéndose de factores como los flujos de información, canales, giro, tono, mensaje, público, entre otros, expuestos en planes y estrategias creadas persuasivamente para alcanzar los objetivos organizacionales, y utilizando los recursos físicos, humanos, conceptuales o visuales disponibles.

Es pericia, experiencia y responsabilidad del consultor o experto en comunicación organizacional saber discernir cuáles son los aspectos a intervenir dentro de sus propuestas en esta materia, para que al momento de aplicar esto en práctica se trabaje y se refleje el trabajo comunicacional por encima del administrativo.

Asimismo es importante recalcar, en el marco de las teorías administrativas, la diferencia sustancial y factor clave que existe dentro de la teoría humanista utilizada en esta tesis en comparación con las teorías clásicas o las más contemporáneas: la importancia del individuo en la organización a partir del

estudio de la comunicación, visto como ser emocional y no como ser – máquina, considerado como la característica más relevante por su influencia en áreas como el clima, la relación intergrupala y por consecuencia el logro de objetivos organizacionales. En los apartados siguientes se ahondará más en este tema.

1.1. La propuesta y elementos de la teoría humanista

Como ya se trató en el apartado anterior, la teoría humanista tuvo importantes implicaciones en el estudio administrativo desde la primera mitad del siglo XX y hasta la actualidad. Sus desarrollos y estudios han servido de base para entender los procesos comunicacionales y administrativos de las organizaciones, sobre todo en materia interna, y poder aplicar planes, programas o estrategias correctas con objetivos claros y argumentos bien establecidos.

Con los estudios de Elton Mayo y su experimento de *Howthorne* se estableció la importancia de los factores de clima, socialización, integración, manejo de grupos, liderazgo, motivación, y por supuesto de la comunicación como eje transversal que mantiene a todos éstos en constante cambio, adaptación y evolución, más allá de los factores macro – estructurales referentes al salario o las condiciones del espacio de trabajo.

Se debe tomar en cuenta que para motivos de análisis cada uno de los factores de la teoría humanista se describirán por separado, pero realmente se interrelacionan

en todo momento y trabajan conectados, por lo que es de vital importancia no pensar en un elemento sin adquirir algunos otros factores aledaños a él.

La cultura organizacional, por mencionar un ejemplo, generalmente va ligada a la identidad organizacional, y el comunicólogo trabaja con ambas para generar estrategias que fortalezcan motivación, integración o liderazgo, mismas que generan a su vez satisfacción laboral y por lo tanto mantenimiento del buen clima laboral¹⁹.

1.1.1. Motivación

Cuando se habla de motivación, sin mucho trabajo se puede llegar a pensar en todo aquello que “activa” a un individuo a realizar sus actividades o cumplir sus objetivos, aquellas razones individuales intrínsecas regidas por todo un factor empírico vivencial, cultural, situación contextual e incluso de personalidad que empujan al individuo incluso más allá de sus capacidades para hacer determinadas cosas o tomar determinadas decisiones.

En el caso de esta tesis “motivación” se entenderá como el conjunto de “procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”²⁰.

¹⁹ Olabuenaga J. (2007) *“Sociología de las organizaciones complejas”* Universidad de Deusto, Bilbao, pág. 143

²⁰ Robbins S. (2005) *“Administración”* México, Pearson, pág. 392

Las organizaciones actualmente se preocupan mucho por cubrir adecuadamente “la motivación” de sus colaboradores. Crean, aplican y desarrollan estrategias o acciones para mantenerlos felices, con razones propias para realizar sus actividades y que sean fieles a la organización.

Por supuesto que para lograr de manera correcta e integral esta situación se deben tomar en cuenta también elementos de identidad y cultura organizacional, ya que son dos factores que rigen en gran manera el **cómo** se llevan a cabo las actividades internas. Y por supuesto cualquier acción que se realice, ya sea para motivar o para cualquier otra situación, debe ser coherente con estos dos elementos y con el giro de la organización.

Cuando se aplican todos estos conocimientos a la práctica se deben tomar en cuenta aspectos que por lo general en la experiencia - práctica permanecen ocultos o invisibles. Elementos macro – estructurales definidos por Frederick Herzberg como “factores de higiene”²¹ como los recursos, el contexto, el tiempo, las actividades de la organización, la estructura organizacional, entre otras, y los micro – estructurales individuales que requieren un estudio integral de los colaboradores con el fin de conocer sus fortalezas y debilidades para trabajar con ellas.

Se debe recordar que lo más importante al momento de pretender motivar a los colaboradores es aprender a ver a través de ellos, conocerlos y estudiarlos, y si es posible formar parte de su vida personal social, pues conociendo verdaderamente

²¹ Dalton M. *et. al.* (2007) “*Relaciones humanas*” México, Editorial Thomson, pág. 63

a las personas se podrán identificar sus verdaderas motivaciones para trabajarlas a través de planes o estrategias concretas.

Esta situación es lo que a muchos líderes o directores de las empresas actualmente se les escapa por completo, pues tratan de motivar a sus empleados sin siquiera acudir a ellos y saber de manera directa las razones positivas o negativas que los impulsan a realizar o no sus actividades. Muchos de ellos incluso continúan en una visión “Tayloriana” organizacional viendo a sus colaboradores como piezas maquinales que trabajan por un sueldo bajo órdenes autoritarias.

La teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow²² es la que mejor ejemplifica esta situación incluso en la actualidad, describiendo los niveles cronológicos según los cuales un individuo busca satisfacer necesidades diversas que van desde un nivel básico (fisiológicas), hasta aquellas que tienen que ver con el poder y la autoridad (autorrealización).

Dicha teoría se ejemplifica de manera piramidal dividido en cinco escalones, tomando en cuenta la base como las necesidades fisiológicas, seguido de las de seguridad, posteriormente las sociales o de integración, luego las necesidades personales o de reconocimiento, y finalmente las necesidades de autorrealización como el último nivel y el más alto de alcanzar²³.

²² Maslow A. (1991) *“Motivación y personalidad”* Madrid, Ediciones Díaz de Santos, pág. 21

²³ Marín A. et. al. (2013) *“Sociología de las organizaciones”* Madrid, Editorial Fragua, pág. 162

FIGURA 1. PIRÁMIDE DE MASLOW



Extraído de Lizaroo, noviembre, 11, 2019, de Lizaroo, sitio web:
<https://lyzaroo.com/piramide-maslow/>

Las necesidades fisiológicas son descritas como aquellas sin las cuales un ser humano podría vivir, y que están arraigadas a él desde su nacimiento, como aspectos de alimento, vestido, reproducción, descanso o sed.

En términos empresariales, un ejemplo podría ser el salario, aspecto sin el cual un individuo satisface sus necesidades básicas. Algunas empresas lamentablemente se aprovechan de esta situación para conseguir mano de obra barata; de hecho, todo el conocimiento “Tayloriano” visto en los apartados anteriores se queda en este nivel y no va más allá en la pirámide.

Una vez cubiertas dichas necesidades básicas, el individuo ya es capaz de atender otras situaciones, sin embargo, en materia organizacional, cuando éste recién comienza a laborar en algún espacio de trabajo, inmediatamente y de manera casi automática siente la necesidad de cubrir el segundo escalón de la pirámide: las necesidades de seguridad, aquellas que tienen que ver con la tranquilidad individual de no sentir incertidumbre o miedo a lo desconocido.

Es entonces cuando la organización debe poner atención en los medios inductivos por los cuales va a integrar al individuo. Debe tener la capacidad de “enamorarlo” a través de buenos programas de inducción e integración a primera instancia, y posteriormente de mantenimiento para que no baje de intensidad. Esto no solo para cubrir de manera rápida sus necesidades de seguridad con el fin de que comience a soltarse y expresarse, sino para llegar incluso al tercer escalón y comenzar a trabajar sus necesidades sociales.

Todo ser humano siempre necesita sentirse parte de algo, encontrar objetos, individuos o cosas que sean afines a él y que compartan visiones parecidas a la suya. El individuo es un ser social por naturaleza, es por eso que la organización debe poner especial atención en promover la socialización y la integración a través del fomento a la creación de grupos informales.

Esta situación es de suma importancia pues, considerando que el ser humano es inherentemente social, formará de alguna u otra manera grupos para satisfacer dicha necesidad, lo cual puede ser negativo si la organización no las gestiona, administra o al menos las mantiene vigiladas. Dichos grupos informales sin la

supervisión necesaria pueden ser los causantes de aspectos como las riñas, el rumor, la desmotivación, desintegración, e incluso un mal clima laboral.

De cara a este panorama se puede afirmar entonces que este tercer escalón hasta cierto punto no lo gestiona el individuo, sino que deber ser creado y administrado totalmente por la organización a fin de cumplir sus objetivos y metas.

Una vez cubiertas dichas necesidades y que el individuo ya formar parte de un grupo totalmente integrado y socializado, se encuentra el cuarto escalón: necesidades de reconocimiento, las cuales comienzan a ser más complejas.

Las estrategias para poder satisfacer, tanto éstas con las del último escalón, autorrealización, deben ser más constantes para no dejar que el individuo se desmotive, pues a ese nivel, si no encuentra desafíos más grandes que lo impulsen a seguir subiendo, será difícil que acepte estrategias para escalones más bajos.

El comunicólogo organizacional debe ser capaz de encontrar e identificar aquellos factores intrínsecos en el individuo que pueda utilizar para hacer que se sienta reconocido, ya sea por medio de una actividad, un reconocimiento material, una presentación grupal, o incluso pequeños detalles como un premio o regalo. A este nivel y a partir de este escalón cualquier cosa puede ser un factor de reconocimiento; solo es cuestión de identificarlo y adaptarlo al individuo. Al final de todo, y si se cumplen correctamente dichas necesidades, se logrará cubrir

entonces el último escalón, la autorrealización, y en ese sentido la fidelidad organizacional.

Sin embargo, se debe recalcar un aspecto muy importante: **todo esto es percepción**, en cualquier sentido. El individuo inconscientemente y casi de manera instintiva introyecta a través de sus sentidos y sensaciones una necesidad o escalón determinado. Esta situación es la que debe ser reconocido por el especialista en comunicación para atacarlo de la misma manera, casi invisible.

Se debe poner especial atención a las motivaciones y todo lo que se haga con ellas, pues desembocan en dos elementos muy importantes: clima y comportamiento organizacional, que sumados a la identidad y la cultura dirigen casi de manera gravitatoria al individuo, sus acciones, actividades y decisiones.

Una vez que las necesidades básicas son satisfechas, el individuo adquiere motivaciones más altas por las cuales hace su trabajo (en otro sentido es complicado que esto suceda), por lo que la identidad juega con la concepción “ponte la camiseta” para comunicar a los trabajadores que los objetivos organizacionales valen la pena, invitándolos de manera indirecta a que ayuden a cumplirlos. Su finalidad siempre será emparejar los objetivos individuales con los objetivos organizacionales.

Siempre se debe estar evaluando y creando nuevas motivaciones para los empleados, pues la satisfacción es pasajera. Una vez completados los objetivos o

cubriendo un escalón de necesidades determinado inmediatamente ya debería estar listo el siguiente reto.

El ciclo motivacional consta de un estado de equilibrio psicológico del individuo al que posteriormente se le aplica un estímulo que crea una necesidad; es ahí donde se instalan las estrategias de motivación. Esto provoca un estado de tensión que si se administra y se guía bien, conduce a un comportamiento determinado para satisfacerla y posteriormente vuelve al principio²⁴. Con base en ello se debe cuidar entonces que el individuo no se vuelva conformista y permite que éste no caiga en la llamada “zona de confort”.

Es responsabilidad del comunicólogo organizacional diseñar campañas, acciones, actividades o retos para los colaboradores que los coloquen en dificultad pero que no los imposibiliten, siempre y cuando dichos retos generen motivos poderosos para seguir con sus respectivas actividades. Una de esas actividades podría ser la propuesta de esta tesis, descrita en los apartados siguientes.

1.1.2. Integración

Cuando se habla de integración, el fin último al que se pretende llegar es hacer sentir al nuevo miembro (o incluso los ya integrados) como si se estuviera en la mejor organización, con los mejores equipos y compañeros de trabajo, hacer sentir “como en casa” al individuo, cohesionando los grupos de trabajo, generando

²⁴ Chiavenato I. (2006) *“Introducción a la teoría general de la administración”* México, McGraw Hill, pág. 102

y provocando relaciones afectivas, así como creando acciones creativas y eficaces que cubran sus necesidades de seguridad y socialización.

Como se mencionó en el apartado anterior, la importancia de la integración en las organizaciones se debe a que todo lo que rodea a dicho concepto, incluyendo su concepción, su desarrollo y aplicación, las estrategias tomadas para ello o incluso su entendimiento, desembocan principalmente en dos factores que rigen en gran manera las actividades que se realizan en la organización y su respectivo éxito: el clima y la cultura²⁵.

Todos estos factores analizados en el capítulo, especialmente en temas de integración, se estudian y aplican no solo por la necesidad que tiene la organización de que se lleven a cabo las actividades de la mejor manera posible para cumplir sus propósitos monetarios y/o sociales, sino también por todos esos factores psicológicos y emocionales que gracias a *Howthorne* fueron revelados, y que guían completamente la energía y percepción de los individuos en varios grados para realizar dichas actividades.

El humano es inherentemente social, por lo que siempre buscará adaptarse a las formas, modelos, prácticas, costumbres o grupos de acuerdo a la afinidad que encuentre con ellos²⁶. Siempre tendrá la necesidad de **compartir** sus logros,

²⁵ Frame D. (1995) *“La dirección de proyectos organizacionales”* México, Editorial Granica, pág. 138

²⁶ Marhuenda F. (2001) *“Aprender de las prácticas: didáctica de la formación en centros de trabajo”* Valencia, Universidad de Valencia, pág. 247

metas y objetivos con alguien más (el sentido de pertenencia), para posteriormente y casi de manera inconsciente se le reconozca por ello.

Es ahí donde la Comunicación juega un papel importante, pues aplicando diferentes acciones estratégicamente creadas para gestionar las relaciones interpersonales individuales, la integración tomará lugar.

Factores como la administración de los flujos de información, el estudio de momentos, contextos, situaciones y momentos, la aplicación de planes, programas y estrategias, y el análisis de las características individuales o grupales (públicos) hacen de la comunicación la principal conexión entre los individuos para una correcta integración, siempre y cuando se encuentre bien diseñada.

Las maneras que tendrá el individuo de entrar a un nuevo grupo dentro de su espacio de trabajo incluye tanto procesos guiados por la misma organización, como procesos creados por los propios colaboradores, pero que aun así deberían ser vigilados, y si es posible, fomentar dichos procesos informales.

En la medida que la organización y el comunicólogo tenga más información sobre sus empleados y sepa claramente cuáles son los objetivos a seguir, podrá aplicar más y mejores estrategias formales o informales que los lleven controlar completamente el comportamiento organizacional.

De manera formal la organización por lo general crea diversas estrategias y procesos de inducción e integración no solo para fidelizar al individuo una vez

entre a su nuevo espacio social de trabajo, sino para mantenerlo así durante todo el tiempo posible para que cumpla correctamente con las actividades que se le asignan.

Entre ellas se puede encontrar actividades extra-laborales como equipos de fútbol o baloncesto, actividades recreativas de *teambuilding*²⁷ o eventos de reconocimiento en lugares especiales, por mencionar algunos, en donde la comunicación juega un papel relevante al diseñar cada uno de los elementos que en dichas actividades se tratan. Su participación se encuentra desde los mensajes que se expondrán (como slogans, porras, etc.), hasta colores, utilería, imagen, entre otras.

De manera informal por lo general el individuo busca a primera instancia los instrumentos comunicacionales y sociales que ya tienen sus compañeros de trabajo, para posteriormente adaptarlos a él y usarlos con ellos, o en su defecto crear los propios y compartirlos. Entre ellos, por mencionar algunos ejemplos, pueden encontrarse los canales como *WhatsApp* o *Facebook*, las actividades después del trabajo en bares o cantinas, las horas libres o de comida, y las relaciones afectivas.

Cabe mencionar que dentro de la técnica propuesta en esta tesis se busca atacar principalmente este factor. Tratando de ser un proceso que, aunque es lúdico por naturaleza, pretende formar parte de las acciones formales en la organización que

²⁷ Karime Hayashida (2017) “*Qué es el team building, para qué sirve y cómo se aplica*” junio 30, 2019, de VenturesSoft, sitio web: <http://www.venturessoft.com.mx/articulo-que-es-team-building-para-que-sirve-y-como-se-aplica/>

ayudan a mejorar la integración, la salud ocupacional o la satisfacción laboral a través de la comunicación y la participación. Funciona como un catalizador en los procesos informales no solo durante un tiempo determinado, sino de manera recurrente. Se ahondará más en los capítulos siguientes.

Tomando en cuenta todo lo anterior es importante que el comunicólogo organizacional entienda entonces que las estrategias comunicacionales tomadas en materia de inducción e integración van dirigidas no al individuo como tal, sino al grupo, equipo y colaboradores que ya están dentro de la organización, ya que ellos definirán dichos procesos de manera negativa o positiva.

Asimismo, entender que los factores de liderazgo también se ven influenciados por estos procesos de integración y viceversa, ya que los líderes de los grupos son los principales canales de apertura o bloqueo para que un nuevo integrante socialice o no, se integre correctamente o pierda la motivación inicial que lo llevó a participar en dicha organización. Aunque este análisis se estudiará en los apartados siguientes, es importante mencionar la importancia de mantener correctamente capacitados a dichos líderes.

Como se puede observar, el factor más importante en el estudio y aplicación de todos estos factores es la **comunicación**, la cual rige, guía y permite la correcta aplicación de las estrategias a tomar no solo frente a los procesos estructurales para las actividades o tareas, sino de manera individual para mantener a todos los colaboradores en sintonía entre ellos, con ellos y para la organización.

1.1.3. Clima

Se puede definir al clima organizacional como “(...) el ambiente psicológico y social de una organización, y condiciona el comportamiento de sus miembros. Una moral elevada genera un clima receptivo, amistoso, cálido y agradable, mientras que la moral baja conduce a un clima negativo, inamistoso, frío y desagradable”²⁸.

En concordancia con la línea explicativa del apartado anterior, el clima constituye un factor que se ve influenciado por muchas variables alrededor de la organización. Funciona como el punto central donde convergen todos los factores aquí analizados, y que a su vez influye en los mismos de manera bidireccional. Logra una sinergia adecuada entre la integración, la capacitación (liderazgo) y la motivación de los empleados, con la identidad y la cultura organizacional, y entre ellos respectivamente. Esto es lo que se conoce como “dimensiones del clima”²⁹.

El clima es importante porque define dos aspectos que guiarán la identidad, el cumplimiento de objetivos y la satisfacción laboral: la actitud y el comportamiento organizacional³⁰. Por ello, las organizaciones se preocupan tanto por lograr, dentro de todos sus procesos y estrategias internas, un buen clima en sus áreas de trabajo y alrededor de ellas. Evidentemente mientras más compleja y grande sea la organización, más recursos humanos debería necesitar, y por ende más

²⁸ Chiavenato I. (2006) *“Introducción a la teoría general de la administración”* México, McGraw Hill, pág. 104

²⁹ Olabuenaga J. (2007) *“Sociología de las organizaciones complejas”* Universidad de Deusto, Bilbao, pág. 146

³⁰ Cole D. & Gaynor E. (2005) *“Desarrollo organizacional y desarrollo ejecutivo”* Argentina, Editorial Nobuko, pág. 76

estrategias y procesos bien planeados que guíen adecuadamente dicho comportamiento.

Como se ha hecho mencionado en los apartados anteriores, el clima es un factor **perceptivo**, un factor que no ven los colaboradores, pero lo sienten. Desemboca en la actitud y comportamiento que tienen los individuos en sus actividades, su participación y socialización dentro de la organización. Además, también está ligado al factor motivacional en gran manera.

Dichas percepciones también están ligadas con la personalidad del individuo y con las otras esferas con las que interactúa fuera de la vida laboral, todas de carácter psicológico y emocional. El comunicólogo organizacional deberá poner especial atención en estos aspectos lejos de influir en el control que tiene bajo los procesos dentro de la organización, ya que tanto el individuo influye a la organización como la institución influye a los colaboradores.

Se debe tomar en cuenta que el clima contribuye a los procesos de integración, y de igual forma las estrategias tomadas para fomentar su desarrollo positivo deben dirigirse a los grupos y no a los individuos, ya que el clima funciona como una amalgama de percepciones compartidas entre los colaboradores de manera general con su área de trabajo, sus actividades, las reglas, las prohibiciones, la estructura, las condiciones de trabajo, la infraestructura; en general con la organización.

Según Rensis Likert existen cuatro tipos de clima: autoritario explorador, autoritario benevolente, demócrata consultivo y demócrata participativo³¹. Cada uno con características diferentes y reflejos de distintos tipos de organizaciones.

FIGURA 2. TIPOS DE CLIMA



Elaboración propia con base en Olabuenaga J. (2007) *“Sociología de las organizaciones complejas”* Universidad de Deusto, Bilbao, pág. 147

El autoritario explorador expone un clima totalmente coercitivo. Los mandos altos por lo general toman las decisiones de manera unánime o solo bajo un grupo específico de personas, sumado a la baja o nula confianza que hay respecto a ellos. Además, no se toma en cuenta las opiniones o decisiones de los mandos medios o los colaboradores base. La comunicación es totalmente descendente.

³¹ Olabuenaga J. (2007) *“Sociología de las organizaciones complejas”* Universidad de Deusto, Bilbao, pág. 147

Por ello los colaboradores no se sienten seguros en su área laboral y los grupos informales que suelen crearse tienen objetivos totalmente críticos y hostiles contra determinados factores de la organización, además de que la integración de los grupos de trabajo por lo general se ve afectada por dicha hostilidad y la motivación no encaja con los objetivos individuales.

Aunque no es muy común actualmente este tipo de clima, la gestión de la comunicación en este contexto debe ser muy perspicaz, cuidadosa y bien planeada. Debe fomentar un correcto flujo de información ascendente y descendente, administrar correctamente los diferentes canales de comunicación, y sobre todo favorecer la creación de lazos afectivos humanos controlados.

Por su parte el autoritario benevolente de manera general tiene todas las características mencionadas anteriormente, pero con un grado más permisivo de flexibilidad frente a determinadas situaciones, decisiones o contextos. La comunicación comienza a ser trabajada en términos básicos, y aunque sigue siendo unidireccional de carácter descendente, la información comienza a fluir. Los colaboradores siguen sin resolver su necesidad de seguridad y el clima aún no se consideraría el ideal para fomentar el desarrollo colectivo, ya que sigue habiendo desconfianza y poca integración.

El tipo de clima demócrata consultivo logra tener flujos de comunicación más abiertos y aceptables, bajo una amplia gama de posibilidades y situaciones para tomar decisiones colectivas, y con una disposición al carácter bidireccional que, aunque no es maduro, logra un buen funcionamiento y reconocimiento de los

colaboradores. Además, la confianza es mayor, por lo que procesos de comunicación para favorecer la integración y motivación son más fáciles de aplicar y desarrollar.

Finalmente, el demócrata participativo es el ideal si se requiere que la organización tenga constantes retroalimentaciones y flujos de comunicación. Aunque podría pensarse que esta sería la ideal, se debe recordar que este conocimiento y las estrategias o tácticas llevadas a cabo siempre deben ir en concordancia con lo que es, lo que hace y quien es la organización. No todas necesitan tener este tipo de clima.

En este rubro la comunicación es totalmente abierta. Tiene un carácter bidireccional entre las áreas y los niveles de autoridad. La participación y la integración juegan un papel importante al momento de tomar decisiones, además de que la motivación y la confianza están elevados gracias al factor permisivo que se percibe en la organización y a su factor identitario.

Como puede observarse, la comunicación juega un papel importante en cada uno de los tipos de clima, ya que cada organización la administra de manera consciente o inconsciente. A través de ella y de su uso genera determinados climas que van desde su carácter direccional (ascendente, descendente, bidireccional) hasta su carácter de flujo (canales, medios, mensajes, información). Es responsabilidad del comunicólogo organizacional tomar en cuenta estos conceptos para aplicar estrategias adecuadas que permitan generar el clima ideal de acuerdo a la organización.

La táctica propuesta en esta tesis pretende mejorar, el clima laboral a través de pequeñas acciones de comunicación, y mantenerlo así durante tiempos específicos para lograr la correcta integración y motivación de los colaboradores. Se ahondará más en los capítulos siguientes.

1.1.4. Liderazgo

El liderazgo juega un papel muy importante en las organizaciones más por sus consecuencias y causas psicosociales que por lo que a primera instancia podría significar dicha palabra.

Continuando con el carácter “perceptivo”, el liderazgo compone aquellos elementos de poder, autoridad y mando que de manera muy sutil y casi subliminal guían a los grupos de trabajo para hacer determinadas actividades de mejor manera y sin que se presente alguna “sensación” negativa entre subordinados y jefes. Dichos elementos están sintetizados en una persona que por lo general tiene mandos medios o altos, y que se mantienen en la constante toma de decisiones y asignación de tareas.

“El liderazgo es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento”³².

³² Chiavenato I. (2009) “*Comportamiento organizacional*” México, Editorial McGrawHill, pág. 336

Como se observa, la Comunicación juega un papel importante, pues en este caso deberá ser gestionada con el fin tanto de utilizar a los líderes (formales o informales) para favorecer el correcto flujo de información y aplicación de estrategias, como para desarrollar nuevos modelos de liderazgo que beneficien los procesos comunicacionales dentro de la organización.

Las empresas actualmente prefieren llamar a todas aquellas personas que tienen algún mando superior como “líderes” en lugar de “jefes”, debido a todo este proceso y análisis social – psicológico que se ha ido descubriendo y desarrollando a lo largo del tiempo desde *Howthorne*.

La realidad es que llamarlos de esta manera funciona tanto para que el empoderado no incremente deliberadamente sus ánimos de mandar autoritaria o coercitivamente (como se hacía o se percibía anteriormente con los estudios de Taylor y Fayol), como para que los subordinados no **sientan** que son usados como instrumentos o como personas de “clase baja” sino como personas valiosas que aportan en gran manera a las actividades de la organización.

De esta manera, el liderazgo influye positivamente en el clima e integración, pues logra que los individuos perciban que todos tienen los mismos derechos y trabajan juntos por un objetivo común. Además, aporta en gran manera al desarrollo provechoso de una cultura organizacional que propicie el buen uso de aquellas costumbres, ritos o maneras de llevar a cabo las actividades.

Todo grupo social consciente o inconscientemente mantiene relaciones de liderazgo. En una organización, todo individuo siempre se relacionará con un líder, el cual puede ser formal, es decir nombrado por la organización, o informal, creado por los mismos trabajadores en relación a sus afinidades o carisma.

Estos dos tipos de grupos sociales siempre están interrelacionados, y por ello es de vital importancia que la organización y el comunicólogo propicie, gestione y los mantenga vigilados; debe conocer las relaciones entre los individuos, con qué objetivos, y para qué efectos.

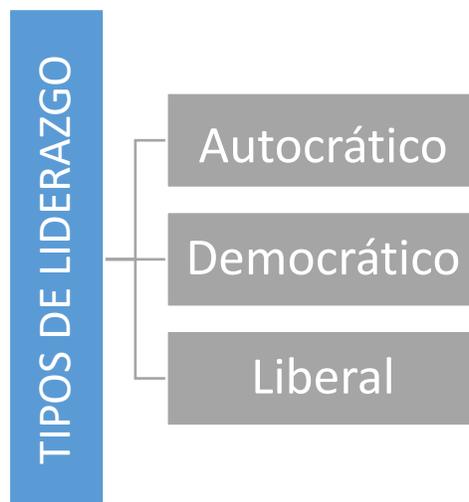
En el documento formal llamado “organigrama”, se enlistan los puestos y en ocasiones las actividades de cada individuo o grupo de trabajo, mostrando los niveles de mando y jerarquía, funcionando como un esqueleto formal de la organización. Por otro lado, en el llamado “sociograma” (que en ocasiones forma parte de un diagnóstico organizacional), funciona como una radiografía informal para identificar aquellos líderes o grupos que no por jerarquía, sino por afinidades, guían a la organización. Lo ideal sería que el líder nombrado en el organigrama encaje también con el líder expuesto en el sociograma.

La comunicación debe ser gestionada de manera tal que sus mensajes y estrategias utilicen las ventajas tanto de los líderes formales como informales, para propagar mensajes de manera eficaz y llevar a cabo las actividades

encomendadas. “El problema radica en que no todo directivo (presidente, director o gerente) es un líder, y no todo líder ocupa un puesto de alto nivel”³³.

Según Kurt Lewin, existen cuatro estilos de liderazgo: el autocrático, el democrático y el liberal³⁴. Éstos se diferencian en el grado de libertad y coerción que se le da al equipo de trabajo. Mientras que en el autocrático se centralizan las decisiones y se imponen órdenes al grupo, en el liberal las decisiones las delegan entre todo el equipo, se incentiva la participación y existe una especie de relación afectiva – laboral. El democrático por su parte es neutral, delega decisiones al equipo pero con un grado moderado de control de mandos superiores.

FIGURA 3. TIPOS DE LIDERAZGO



Elaboración propia con base en Chiavenato I. (2009) “*Comportamiento organizacional*” México, Editorial McGrawHill, pág. 336

³³ *Íbidem*

³⁴ Ayoub J. (2010) “*Estilos de liderazgo y su eficiencia en la administración pública mexicana*” México, Editorial LULU, pág. 33

Cada organización debe definir cuál es el tipo de liderazgo apropiado para ella en relación con la tarea que desempeña y el sector al que pertenece. Sin embargo, para objetivos comunicacionales el liderazgo democrático y liberal son los que permitirán una mejor implementación de estrategias, y mejores flujos de información.

Un mal liderazgo crea barreras comunicacionales que no permiten llevar a cabo los procesos. Ya sea porque el líder no es a fin a su grupo de trabajo, o porque los trabajadores del mismo nivel de mando no simpatizan entre ellos, por mencionar algunas situaciones.

Por otro lado, es importante recalcar que el líder es el principal responsable de fomentar cada uno de los factores organizacionales que postula la teoría humanista (clima, cultura, integración, identidad, motivación), de una manera adaptativa y holística. Debe motivar a su equipo de trabajo, ser tolerante y flexible, fomentar la creación informal o formal de procesos de integración, enseñar a su equipo algunos aspectos de capacitación para que las tareas se realicen mejor y en su conjunto el desarrollo de una misma cultura organizacional.

¿Quién podría considerarse un buen líder? Aunque podría afirmarse que podría ser aquel que cumpla con todos los datos anteriormente mencionados, la realidad es que su éxito también estará mediado por rasgos exteriores al trabajo, los llamados rasgos de personalidad, a través de los cuales el equipo de trabajo tendrá o no afinidad por él más allá de lo que haga o cómo lo haga.

Rasgos físicos incorporados al peso, apariencia, status, energía; rasgos intelectuales referidos al entusiasmo, conocimientos, autoestima; rasgos sociales sobre habilidades interpersonales, de cooperación y de compatibilidad con el equipo; y finalmente rasgos relacionados con el trabajo entre los cuales están la persistencia, la forma de hacer las actividades, la iniciativa, entre otros³⁵.

Para cumplir las metas en Comunicación se deberán tomar en cuenta estos diferentes rasgos, pues de esta manera se asegura que los mensajes y las estrategias son difundidas de manera adecuada.

Además, aunque no es una actividad propia del quehacer comunicacional, se debe ser capaz de crear eficaces programas de capacitación que enseñen a los empleados todos aquellos aspectos integrales y necesarios para convertirse en buenos líderes. La propuesta de esta tesis pretende funcionar como una actividad de Comunicación Organizacional para formar líderes de una manera innovadora y trascendente.

1.1.5. Identidad

“Podemos definir a la identidad corporativa como el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia

³⁵ Chiavenato I. (2006) *“Introducción a la teoría general de la administración”* México, McGraw Hill, pág. 106

organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de otras organizaciones de su entorno)”³⁶.

Como puede observarse, la identidad juega un papel importante en dos dimensiones del ser humano, y en este caso de las organizaciones: la intrínseca y la exterior.

Desde la parte exterior, la identidad puede ser explicada como un proceso social a través del cual se adquiere un propósito o rol dentro de una estructura social. De esta manera el individuo u organización adquiere determinados rasgos simbólicos, contextuales y materiales a partir de su desarrollo en el mundo que lo rodea.

Desde la parte interior, la identidad podría ser analizada a partir del principio del autoconocimiento, “(...) el autoconocimiento es la llave para lograr cualquier objetivo que te propongas (...) capacidad para saber qué es lo que quieren, hacia donde se dirigen, por qué lo están haciendo y cómo lo van a lograr”³⁷.

En ese sentido, es posible que si una persona u organización es capaz de saber quién es, cómo es, qué es lo que quiere, cuáles son sus gustos y aficiones, sus debilidades o áreas de oportunidad, pueda crear estrategias efectivas que le permitan anteponerse ante determinadas situaciones o lograr ciertos objetivos.

³⁶ Capriotti P. (2009) “Branding corporativo, fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa” Chile, Colección libros de la empresa, pág. 21

³⁷ Sotomayor M. (2016) “*Mentalidad de tiburón, las 13 leyes*” México, Editora y Distribuidora Multilibros S.A de C.V. pág. 23 y 27

En una organización existe una identidad corporativa que guía internamente la manera de ser y hacer sus actividades, y que está sintetizada en aquellos elementos visuales y conceptuales que se proyectan dentro de ella como valores, creencias, símbolos, colores, políticas, acciones, principios³⁸, formas de trabajar e incluso la estructura física de sus espacios, apuntando directamente a los grupos internos como empleados, colaboradores, mandos medios, mandos altos e incluso socios o accionistas.

La identidad no debe confundirse con la imagen corporativa, la cual tiene que ver con aquella “evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de estos atributos puede variar, y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo”³⁹.

La imagen y la identidad se relacionan íntimamente, pues ambas contribuyen a construir la esencia de la organización. La diferencia sustancial radica en que, sobre la primera la organización tiene poco o nulo el control sobre ella, pues es construida por los públicos externos a partir de la influencia en acciones de publicidad, productos, servicios o marcas por mencionar algunos; y la segunda está totalmente controlada a través de acciones internas que diferencien e identifiquen a los individuos dentro de la organización.

³⁸ Capriotti P. (2009) *“Branding corporativo, fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa”* Chile, Colección libros de la empresa, pág. 19

³⁹ Sánchez J. (2009) *“Imagen corporativa: influencia en la gestión empresarial”* España, ESIC, pág.18

El comunicólogo organizacional tendrá especial responsabilidad en este aspecto, pues su misión es lograr que la imagen sea coherente con la identidad, intentando que haya una concordancia entre lo que se dice (externo) y lo que se hace (interno) para aumentar la confianza e influir positivamente en lo que el público piensa o percibe.

Su principal problema en este sentido será que en ocasiones las organizaciones no suelen conocerse a sí mismas por determinadas circunstancias: la personalidad y normas del fundador, la evolución histórica, la personalidad de los colaboradores, el contexto y entorno o social⁴⁰, o incluso simplemente por descuido, lo cual desembocará en que sus metas u objetivos no están bien planeados y por lo tanto sin la capacidad de cumplirlos correctamente.

La identidad responderá siempre a las preguntas: ¿Quién soy yo? ¿Qué hago ¿Cómo me visto? ¿Cuál es mi estilo? ¿Cómo hago mis actividades? ¿Qué es lo que me representa? ¿Qué es lo que me define entre los demás? Y posterior a responder cada una de ellas se pasaría a cuestionarse las pertinentes a las que buscan influir en la imagen del público externo: ¿Cómo quiero que me vean las personas? ¿Qué quiero representar?

Uno de los aspectos que ayudan de manera conceptual y entendible a las organizaciones para comunicar y transmitir su identidad es la llamada filosofía corporativa⁴¹, la cual está conformada por una misión: la actividad principal que

⁴⁰ *Íbid*, pág. 22

⁴¹ *Ibid*, pág. 23

realiza la organización para cumplir sus objetivos; una visión: la meta fin a largo plazo que quiere lograr la organización; y valores: aquellos principios que la organización usa para realizar sus actividades.

El problema con ello es que en ocasiones para el comunicólogo es difícil lograr que dicha filosofía en realidad guíe el comportamiento organizacional, ya sea porque se crean únicamente por obligaciones institucionales, o porque no se toman como verdaderos lineamientos operativos que nutren el compromiso y la acción de los colaboradores.

El comunicólogo debe estructurarlas correctamente, y si es el caso corregirlas, para que de esta manera pueda utilizarlas y materializarlas en acciones reales, tangibles o intangibles, que guíen realmente a los individuos. Esto ayuda a definir correctamente cada una de sus herramientas de gestión de información y comunicación como canales, lenguaje, cantidad, tipo de mensaje, giro, entre otros.

La cultura organizacional también juega un papel importante al momento de analizar la identidad, pues podría afirmarse que ésta última es la institucionalización de los elementos conceptuales y del comportamiento que componen precisamente a la cultura.

Por otro lado, es importante mencionar que las organizaciones suelen destinar grandes recursos al reforzamiento de la identidad corporativa a través de actividades de recreación e integración, conferencias, juntas o reconocimientos,

por mencionar algunos, que incluyan en su contenido los elementos visuales y conceptuales identitarios pertinentes para su debido reforzamiento.

Ya que la identidad trabaja tanto con elementos físicos como perceptivos o emocionales, el comunicólogo debe incluir ambas dimensiones dentro de la planeación de dichas actividades.

La propuesta comunicacional expuesta en esta tesis trabaja con estos elementos identitarios desde una perspectiva comunicacional para satisfacer para satisfacer las respectivas necesidades organizacionales. Se ahondará más en los apartados siguientes.

1.1.6. Cultura

De manera general la cultura podría definirse como “una construcción social específicamente humana, que surge de su praxis transformadora mediante la cual se apropia de la naturaleza, la trasciende, la transforma y se transforma a sí mismo”⁴².

El ser humano construye cultura todo el tiempo y forma parte de ella. La cultura no se crea a sí misma. Es un constructo social que consciente o inconscientemente permite al individuo adaptar y transformar su entorno para darle sentido a su vida, para compartir lo que piensa, lo que reflexiona, lo que ve, lo que cree, lo que siente, con otros y con el mundo exterior. Podría decirse que es todo aquello no

⁴² Guerrero P. (2002) “*Antropología y cultura*” Ecuador, Ediciones Abya – Yala, pág.60

natural, o en su defecto, todo lo que crea el ser humano (u organización) para regir su vida.

La cultura evoluciona con el tiempo. Es un proceso que emana de la interacción, del ambiente y del aprendizaje social. Se manifiesta en ciertos comportamientos y elementos específicos que, dependiendo de su contexto, su historia o su región, cambian o se adaptan. Algunos ejemplos son los ritos, creencias, costumbres, valores, reglas, símbolos, propósitos e incluso otros más característicos como la comida o el lenguaje.

De esta manera, así como la cultura se puede analizar desde el punto de vista antropológico-social, también se puede estudiar y aplicar al ámbito de las organizaciones, pues ésta crea, modifica y administra, a través de distintas herramientas, diferentes elementos culturales que guían el comportamiento general y la realidad colectiva de la organización⁴³.

Dichos elementos pueden ser físicos o conceptuales perceptivos, los cuales incluyen misión, visión, valores, creencias, propósitos, normas, ritos, costumbres, maneras de trabajar, colores, símbolos, logos, estructuras, tipo de lenguaje, actitudes o comportamientos, entre otros⁴⁴.

Como se mencionó en el apartado anterior, la identidad representa la institucionalización de todos aquellos aspectos visuales o perceptivos que

⁴³ Rios F. (1997) *"Eficacia organizacional, concepto, desarrollo y evolución"* Díaz de Santos, Madrid, pág. 248

⁴⁴ Chiavenato I. (2009) *"Comportamiento organizacional"* México, Editorial McGrawHill, pág. 126

involucran a la cultura, pues estos elementos se vuelven tangibles y visibles en diferentes documentos oficiales como manuales, reglamentos o procesos que son utilizados para tomar determinadas decisiones internas o externas por igual.

En Comunicación, estos documentos son una gran herramienta para crear estrategias que permitan optimizar el comportamiento organizacional. Funcionan como un reglamento, tanto material como perceptual, que a través de diferentes acciones comunicacionales y utilizando los canales adecuados, mostrarán la esencia de la organización para cumplir los objetivos requeridos.

El comunicólogo no solo debe ser capaz de crearlos con visión de favorecer la implementación de estrategias de una manera sencilla, sino también gestionarlos para exponer, accionar y adaptar correctamente la cultura e identidad organizacional a través de sus elementos antes descritos.

Así como el ser humano crea y comparte ciertas convicciones culturales con otros individuos o grupos, así también lo hacen las organizaciones tratando de implementar diversos planes o estrategias que fidelicen, comprometan, motiven, identifiquen y regulen a sus recursos humanos.

La cultura organizacional guía a primera instancia los comportamientos generales que se deben llevar en las actividades, mismas que posteriormente influyen en las

actitudes y finalmente modifican los factores individuales como la motivación, el compromiso, la ética o la productividad⁴⁵.

Podría representarse como una especie de aura o domo gigante que envuelve a toda la organización y que rige sus acciones, sus normas, su comportamiento, sus actividades y sus convicciones, justo como lo haría un individuo en la vida social cotidiana.

Al igual que los seres humanos, cuando se crea una organización ésta hereda la cultura del fundador o fundadores que la crearon, mismos que a su vez forman parte de otro sistema cultural de región o país con sus propias características.

En ocasiones, esto puede ocasionar ciertos conflictos, pues los nuevos integrantes no conocen correctamente la cultura para seguir construyéndola de mejor manera, o en su defecto no saben cómo adaptarla o transformarla de acuerdo a las exigencias de la organización o contexto.

Ahí la importancia de que el comunicólogo organizacional debe ser capaz de hacer ambas actividades. Tanto conocerla correctamente, como conocer el contexto y la organización para llevar a cabo las acciones correctas que beneficien la cultura y las actividades que se realizan.

⁴⁵ *Íbid*, pág. 120

Debe apoyar al diseño e implementación de actividades que optimicen la cultura, para posteriormente comunicarlo correctamente a los recursos humanos para su exitosa adaptación ante nuevos cambios en diferentes elementos o procesos.

Asimismo, ser muy cuidadoso con ello, ya que un cambio demasiado abrupto podría quebrar todos aquellos valores, creencias, formas y demás elementos que tenían ya una inercia, y podría confundir a la organización incluso con consecuencias críticas. Se debe recordar que el fin último al momento de implementar un cambio de este tipo es acoplar la cultura del individuo y todo lo que ello conlleva, con la de la organización. En el ámbito profesional a esto se le conoce como *Change Management*⁴⁶.

A través de la cultura el comunicólogo puede ser capaz de crear e implementar eficaces intervenciones en materia de motivación, fidelización, identidad, integración o liderazgo, por ejemplo, debido a que toda la información que de ella emana le sirve para sincronizar sus acciones en canal, público, mensaje o giro, con las necesidades reales de la organización.

Por medio de la cultura organizacional, los diferentes públicos internos y externos pueden identificar visual y perceptualmente una gran cantidad de rasgos identitarios que les permitirán saber de manera general cómo es la organización, y de esta manera tomar decisiones determinadas. La propuesta mencionada en esta tesis servirá como una nueva forma de intervención que refuerce dichos

⁴⁶ Falvo A. (2016) "*Qué es el change management*" mayo 4, 2019, de Apertura, sitio web: <https://www.apertura.com/management/Que-es-el-Change-Management-20160825-0003.html>

elementos a través de herramientas lingüísticas y psicosociales que se verán más adelante.

1.2. Análisis y diagnóstico organizacional

Al hablar de comunicación organizacional es casi imposible no referirse también al llamado “diagnóstico”. Una herramienta utilizada por el comunicólogo consultor y por otras disciplinas como la administración, la ingeniería o incluso la medicina, para conocer a través del método científico cuales son las causas, consecuencias y posibles soluciones ante un determinado problema, el cual en ciertas ocasiones incluso el mismo cliente (o paciente) no conoce.

En la medicina por ejemplo se utiliza el diagnóstico para saber en primer lugar, qué es lo que tiene el paciente e identificar aquellas causas que lo mantienen en un estado anormal. Posteriormente se analizan y estudian dichos elementos para asegurar que lo que se identificó sea certero y se puedan llevar a cabo las acciones pertinentes. Finalmente se realizan la intervención y la evaluación.

En materia de Comunicación, el contexto y metodología son muy similares, aunque el paciente no es un ser humano sino una organización. En ella el comunicólogo, en este caso adaptado como consultor externo o como especialista interno, debe ser más perspicaz y quisquilloso, pues no se trata solo de recetar algunos medicamentos o llevar a cabo ciertos procesos, sino que a partir de un

constructo racional – creativo buscar dar solución a diferentes problemas y/o mejorar determinadas situaciones.

El diagnóstico no debe confundirse con el llamado “análisis situacional”, pues algunos autores y comunicólogos suelen usarlos como sinónimos entendiendo al primero como “el análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo (...)”⁴⁷.

Como puede observarse es un poco confuso que para definir al diagnóstico se use la palabra “análisis”. La diferencia sustancial es que el diagnóstico es **el documento final entregable** donde se muestra todos los resultados que se obtuvieron a partir del análisis situacional dentro de la organización, mismo que se usa para proponer remedios a través de técnicas especializadas que satisfagan las necesidades encontradas.

Por su parte el análisis situacional se trata como **la investigación a través de la cual se** obtiene el diagnóstico. Se lleva a cabo para conocer su estado actual, obteniendo información útil a través de técnicas macro-estructurales generales como el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) o el análisis del entorno por mencionar algunos, que le permita saber cuáles son los problemas más relevantes.

Para un médico, por ejemplo, el análisis situacional se daría cuando comienza a realizar preguntas al paciente para saber hasta cierto punto por dónde se

⁴⁷ Rodríguez D. (2005) “*Diagnóstico organizacional*” Chile, Universidad Católica de Chile, pág.38

encuentra el problema y qué parte del cuerpo comenzar a revisar profundamente, de lo cual se obtiene paulatinamente el diagnóstico que explicará al paciente qué tiene y que debe de hacer ahora.

Asimismo, antes de este análisis situacional por lo general se entrega un proyecto al cliente como primer documento formal para conocer cómo se realizará el trabajo, mismo que funcionará como mapa o guía de acción para las actividades del consultor. En algunos casos se le denomina “propuesta técnica financiera”.

Dicho proyecto por lo general contiene los siguientes elementos que varían según el contexto: antecedentes, para aterrizar el trabajo; objetivos para guiar las acciones; hipótesis, en algunas ocasiones, para mostrar al cliente tentativamente por donde está el problema; metodología, para mostrar la manera en cómo se llevará a cabo el trabajo; cronograma, para calendarizar tiempos; y finalmente, la propuesta económica si es el caso⁴⁸. Posterior a ello pueden comenzar a realizarse las actividades planeadas y la recolección de datos en bruto que formarán parte del diagnóstico.

Con base en Fernando Achilles de Faria Mello en su “modelo de cambio planeado”, las fases que tiene un diagnóstico organizacional son:

⁴⁸ *Ídem*, pág.81

FIGURA 4. PROCESO PARA LA REALIZACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL



Elaboración propia con base en Guízar R. (2013) “*Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*” México, McGrawHill, pág. 34

Como primer paso, el cliente realiza un contacto inicial con el consultor (si es que se solicita como *outsourcing*, de lo contrario únicamente se le notifica al responsable del área en la organización). Entre ellos definen que es lo que se tiene que hacer, que se requiere, exponen un poco los términos y contextos para finalmente firmar el contrato. Éste estipula de manera legal y formal el trabajo. Normalmente aquí es cuando se presenta el proyecto; sin embargo, puede variar su entrega o creación por contexto o situación.

Una vez concluidos todos los detalles anteriores, el comunicólogo tiene la libertad marcada en el contrato para entrar a la organización cliente y comenzar a realizar el análisis situacional, usando diferentes técnicas y métodos de investigación para encontrar problemas o deficiencias referentes a los apartados anteriores, tales como motivación, integración, liderazgo, capacitación, clima y cultura, entre otros. Dichas técnicas pueden ser cualitativas tales como entrevistas, grupos focales, sociogramas y observación participante; o cuantitativas en el que por excelencia se encuentra la encuesta⁴⁹.

Ya recolectada y analizada la información se discute con el cliente los resultados diagnosticados para proceder, si es que así se requiere, con algunas técnicas de intervención que solucionen los problemas encontrados. Estas técnicas pueden variar según el contexto, pues aunque existen algunas que ya son manejadas la mayoría del tiempo por las organizaciones como programas, jornadas o estrategias internas de motivación o capacitación por ejemplo, también actualmente suelen implementarse construcciones creativas que van desde los viajes de incentivos hasta las llamadas actividades de *team building* que buscan adaptarse a las maneras actuales de trabajo y que se analizarán en el capítulo siguiente.

Finalmente, el comunicólogo debe realizar jornadas de evaluación para identificar si lo diagnosticado y las estrategias de intervención realizadas tuvieron los

⁴⁹ (S/A) “Ejemplos de técnicas de investigación cualitativa” mayo 12, 2019, de OBS Business School, sitio web: <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/direccion-general/ejemplos-de-tecnicas-de-investigacion-cualitativa>

resultados esperados. De no ser así, se regresa de nuevo a investigar la razón o realizar de nuevo algunas intervenciones o análisis.

Normalmente se le recomienda a las organizaciones llevar a cabo diagnósticos organizacionales de la mano de un experto cada 6 meses si le es posible, o mínimo cada año, debido a que en materia de ciencias sociales los contextos o situaciones son muy complejos y cambian prácticamente todo el tiempo y en muchas variables. Además, siempre hay algo que puede ser mejorado.

Como puede observarse, el diagnóstico es importante en comunicación organizacional porque permite al profesional aplicar e idear estrategias con una base científica, de tal manera que todas sus actividades o intervenciones estarán encaminadas a atacar problemas concretos y no estarán basadas en suposiciones o intuiciones que en ocasiones algunas personas suelen hacer.

La propuesta expuesta en esta tesis trabaja con este principio, pues al ser una técnica de intervención que forma parte de los últimos pasos del diagnóstico, ideada para resolver de manera integral los problemas en materia de motivación, integración o liderazgo por mencionar algunos, da por hecho que todo el análisis previo ya se realizó y que la técnica se solicita a partir de las deficiencias identificadas en dichas variables. Se ahondará más en el tercer capítulo.

CAPÍTULO 2

2. TÉCNICAS DE INTERVENCIÓN PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS INTERNOS EN LAS ORGANIZACIONES

Una vez explicado el contexto teórico general de la comunicación organizacional enfocado principalmente al marco de la teoría humanista con sus respectivas variables de estudio, y habiendo mencionado lo que es y conlleva un diagnóstico organizacional, se da paso a la descripción de algunas técnicas de intervención las cuales, como se vio en el apartado anterior, suelen realizarse posterior a los resultados obtenidos en el diagnóstico para resolver las deficiencias identificadas.

Para Rafael Guízar las intervenciones “son acciones que ayudan a las organizaciones a incrementar su eficacia, la calidad de vida en el trabajo y la productividad (...) constan de una serie de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades de la organización se dedican a una o varias tareas en las que las metas están relacionadas directa o indirectamente con el mejoramiento organizacional”⁵⁰.

Las técnicas de intervención han sido muy variables a lo largo de la historia. Su creación y uso tiene que ver más con un constructo racional – creativo por parte de los profesionales de la comunicación y/o administración, que con su reproducción y uso constante en periodos promedio de cinco a diez años.

⁵⁰ Guízar R. (2013) “*Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*” México, McGrawHill, pág. 136

Esto se debe a la constante actualización tecnológica, social o cultural, que empujan a las organizaciones a pensar de manera nueva y diferente, o por el contrario, el hecho de no importar “la forma” en que se lleven a cabo las intervenciones siempre y cuando se solucionen los problemas encontrados.

Como se mencionó en el capítulo anterior, las diferentes técnicas de intervención no forman parte solo de una disciplina, sino de varias como la administración, la antropología, la sociología o la psicología que aplicaron y utilizaron sus conocimientos para resolver los problemas encontrados en sus respectivos tiempos y áreas, tal como ocurre actualmente con la comunicación.

Por ello, los procesos para la resolución de problemas suelen ser muy variables, aspecto que la técnica propuesta en esta tesis aprovecha para incluirla dentro de las estrategias de comunicación que un profesional podría utilizar para solucionar cualquier tipo de problema o situación.

Rafael Guizar menciona algunas intervenciones clásicas en la práctica del desarrollo organizacional, y las divide en cuatro tipos, los cuales atacan tres diferentes niveles en la organización: Intervenciones en procesos humanos, intervenciones tecno-estructurales, intervenciones en administración de recursos humanos e intervenciones estratégicas⁵¹.

⁵¹ Guízar R. (2013) *“Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones”* México, McGrawHill, pág. 138

FIGURA 5. TÉCNICAS DE INTERVENCIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

	Nivel organizacional básicamente afectado		
	I	G	O
• Intervenciones en procesos humanos			
Grupos "T"	X	X	
Consultoría de procesos		X	
Intervención de la tercera parte		X	
Formación de equipos		X	
Ensayos o encuestas de retroalimentación		X	X
Reuniones de confrontación	X	X	X
Relaciones intergrupo			X
Enfoques normativos	X	X	X
• Intervenciones tecnoestructurales			
Diferenciación e integración		X	X
Diseño estructural		X	X
Organización colateral		X	X
Calidad de vida en el trabajo	X	X	X
Diseño del trabajo	X	X	X
• Intervenciones en administración de recursos humanos			
Instalación de objetivos y metas	X	X	X
Sistemas de recompensas	X	X	X
Planeación y desarrollo de carrera	X		
Administración del estrés	X	X	
• Intervenciones estratégicas			
Planeación de sistemas abiertos		X	X
Cultura corporativa			X
Administración del cambio estratégico			X
I = Individuo			
G = Grupo			
O = Organización			

Extraído de Guízar R. (2013) "Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones" México, McGrawHill, pág. 138

Las intervenciones en procesos humanos tienen que ver principalmente con el personal de las organizaciones a un nivel profundo e interpersonal, así como con las herramientas que se utilizan para mejorar sus relaciones, clima, liderazgo, estrés y comunicación, entre otras.

Las intervenciones tecno-estructurales, por su parte, se involucran en los aspectos macro-organizacionales relacionados con la tecnología y estructura como herramientas, espacios, jerarquías, actualizaciones y materiales, entre otras. Estas intervenciones suelen sumarse a las de los procesos humanos para lograr un resultado integral.

Las intervenciones en administración de recursos humanos tienen que ver más con el área dentro de la organización propia de esta disciplina. A diferencia de las intervenciones del primer tipo, éstas se enfocan en un nivel absolutamente administrativo que mueve de manera general las acciones de los individuos. Para evitar confusiones se designará a esta tipología simplemente como “intervenciones administrativas”.

Las intervenciones estratégicas están enfocadas a la identificación de elementos de nivel macro - general organizacional que logren afianzar un valor agregado en el mercado. Aunque Guizar las nombra de esta manera cabe aclarar que no es del todo aceptable, pues el carácter “estratégico” se incluye en todas las intervenciones por igual, lo cual podría confundir al lector o hacerle suponer aspectos erróneos durante la implementación.

Como puede observarse existen muchas técnicas que atacan diferentes niveles y solucionan diferentes necesidades micro o macro – organizacionales. Sin embargo, cabe mencionar que éstas no son las únicas, y que como se mencionó anteriormente, su uso, creación, innovación o implementación dependerá del profesional de la comunicación a cargo y de las necesidades a satisfacer.

Para motivos de esta tesis, solo se toman en cuenta las intervenciones que trabajan más con la comunicación y con las variables referentes a la teoría humanista, las cuales se suman y se comparan con otras más actuales que en esta tesis se toman como referencia para crear y proponer la técnica pertinente al capítulo siguiente.

Asimismo, se aclara que las intervenciones estratégicas no se tomarán en cuenta, ya que sus acciones tienen que ver con un carácter más general macro – estructural que simplemente complementan a las intervenciones de las otras tipologías.

2.1. En procesos humanos

Como se mencionó anteriormente las intervenciones en procesos humanos trabajan sobre las deficiencias encontradas dentro de las propias actividades que realiza el personal. Podría decirse que de las cuatro tipologías ésta es la más profunda, pues se enfoca en solucionar problemas incluso personales e

individuales que en ocasiones no suelen conocerse, pero influyen de gran manera en variables como el clima, la integración o el liderazgo.

Factores como los malos flujos de comunicación entre personas o entre áreas, malentendidos, problemas de tolerancia o confrontación entre el personal o incluso situaciones personales son materia de trabajo para este primer tipo.

Para comenzar, los “grupos T” es una técnica desarrollada a mediados del siglo XX con Kurt Lewin como uno de sus principales exponentes, investigadores y desarrolladores. Nació a partir de lo que Lewin llamaba “*Grupos de aprendizaje*”, en los que se juntaba a no más de quince personas para observar y anotar su comportamiento y actitud frente a diversas actividades para después compartir esa información con los implicados y generar procesos de retroalimentación⁵².

También fue llamada “*Entrenamiento en laboratorios de sensibilización*” (de hecho, la letra “T” refiere a la palabra *training* del idioma inglés) y como puede observarse el enfoque principal de esta técnica se encuentra en el estudio del comportamiento de los individuos para conocer sus deficiencias, con el fin de corregirlas y mejorar las interacciones individuales y grupales de las organizaciones, mismas que desembocan en el clima, la integración e incluso un poco de liderazgo.

“Es una herramienta útil para detectar por qué el comportamiento de un individuo afecta a los miembros de la organización, sea de manera positiva o negativa (...)”

⁵² Garzón M. (2005) “*El desarrollo organizacional y el cambio planeado*” Bogotá, Editorial Universidad del Rosario, pág.16

los objetivos de los grupos “T” son proporcionar a los empleados una conciencia de su conducta y de la forma en la que otros los perciben”⁵³.

Los grupos “T” trabajan en esencia con los niveles individual y grupal. Pueden aplicarse tanto para resolver problemas relacionados con las emociones, comunicación o confianza, como para resolver situaciones grupales entre áreas, grupos de proyectos, o similares.

En Comunicación este tipo de técnicas son importantes porque permiten la identificación oportuna de obstáculos psicológicos y sociales que puedan desfavorecer los flujos de información y las estrategias que se pretenden implementar. A través de dinámicas en las que se puedan expresar individualidades (a nivel interno), situaciones o contextos (a nivel social), es posible visualizar problemáticas a trabajar a través de la comunicación, para administrar correctamente el comportamiento organizacional.

Esta técnica aplicada a mandos medios con mandos altos o con los empleados es potencialmente fructífero, y podrá arrojar resultados muy alentadores y satisfactorios para el comunicólogo que le permitirán resolver problemas variados e implementar estrategias más eficaces.

La Comunicación también deberá trabajar, dentro de la misma técnica, con conceptos propios que le permitan llevarla de manera correcta, pues al ser grupos de autoconocimiento y críticas constructivas, en ocasiones los mismos integrantes

⁵³ Guízar R. (2013) *“Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones”* México, McGrawHill, pág. 138

del grupo no aceptan los comentarios u opiniones realizadas acerca de sus comportamientos, y por lo tanto en lugar de mejorar el clima, la integración y las relaciones, las empeoran.

Por ello se deben establecer algunas reglas desde el principio de la dinámica, hablar de la situación con los participantes previo a ésta, o incluso generar una capacitación de comunicación asertiva antes de realizar la actividad, impartida por un profesional. Aspectos como los valores, la tolerancia, el respeto, la construcción mutua, la empatía y la aceptación de errores tienen que ser los principales conductores y pilares de la dinámica para que funcione correctamente.

Por otro lado, los grupos “T” atacan primordialmente las necesidades en materia de clima e integración, pues tratan de resolver situaciones que podrían quebrar las relaciones inter-grupales o inter-individuales tales como conflictos o malentendidos. También fortalece aspectos relacionados con la cultura, ya que a través del proceso de retroalimentación y discusión se refuerzan las conductas, actitudes, valores, costumbres y “maneras” de realizar el trabajo; y si la organización lleva a cabo estas prácticas de manera recurrente se podrá llegar a construir y consolidar una cultura de empatía y compañerismo que podría ser el factor sobresaliente que la impulse sobre otras organizaciones.

Originalmente, esta técnica se llevaba a cabo más para desarrollar a la organización a través de los individuos que para desarrollar a los individuos por medio de la organización, aspecto muy característico de la primera mitad del siglo XX. Actualmente algunas organizaciones se han dado cuenta de que

desarrollando al individuo también se desarrollan ellas mismas, y por ello han apostado por dinámicas de grupo más profundas e íntimas como el *team building* (explicado más adelante) o los “planes de carrera”, y los grupos “T” se han visto en decadencia.

Otra técnica a analizar en este apartado es la intervención “de la tercera parte”, las cuales, en contraste con los grupos “T”, más que trabajar sobre las conductas lo hacen sobre los conflictos. Utilizada como una forma de intentar controlar y administrar los permanentes y recurrentes choques en las organizaciones.

Aunque los grupos “T” también pueden utilizarse para solucionar conflictos, las intervenciones de la tercera parte se especializan en estas situaciones, y a través de su funcionamiento buscan atacar directamente aquellos factores causales que podrían estar obstaculizando ciertos procesos organizacionales.

Además, se le llama “*tercera parte*” porque para solucionar el determinado conflicto se recurre a un mediador, que en este caso puede ser tanto un consultor externo como un profesional interno experto en comunicación, psicología y/o administración. Lo mejor siempre será contar con un equipo multidisciplinario.

Técnicas como las “*Reuniones de confrontación*” o las “*Relaciones inter-grupo*” mencionados por Rafael Guizar en esta misma tipología, retoman estos principios, los adaptan y se llevan a cabo también para solucionar diferentes tipos de conflictos en las organizaciones y a diferentes niveles. Sin embargo, las de la “tercera parte” funcionan como columna vertebral y base de todas las anteriores.

“La intervención de la tercera parte se enfoca en conflictos interpersonales que surgen entre dos o más miembros de una misma organización (...) el objetivo fundamental del diálogo consiste en manejar el conflicto mediante su solución y control, para reducir su costo, así como para mejorar la calidad de la relación de trabajo”⁵⁴.

Los conflictos en las organizaciones surgen de diversas fuentes, ya sea laborales o incluso personales. Su intensidad puede ser de menor a mayor, con tal vez algún exceso de confianza, o de mayor a menor, con tal vez una sobre-importancia. Por ello la organización y el comunicólogo deben poner especial atención en ello, pues son un factor que influye directamente en el clima y la integración, y a su vez en la productividad y eficiencia de las actividades.

En Comunicación, el enfoque de conflictos en aspectos laborales por lo general tiene que ver con situaciones como problemas de interpretación, fugas de información, rumores, retrasos, comunicación asertiva, tiempos, entregables, o variables incluso estructurales como deficientes canales de comunicación o espacios que podrían desembocar en los problemas anteriores.

En los aspectos personales se pueden encontrar situaciones un poco más psicosociales, tales como las mentiras, los malos tratos, mala educación, percepciones negativas, prejuicios, empatía deficiente, entre otros. Sin puntualizar cuál aspecto es más grave que otro, el comunicólogo debe tomar en cuenta ambos a partir de

⁵⁴ *Ídem*, pág. 145, 146

herramientas propias de su área como canales, giro, mensajes, tacto, información, tiempo, forma para su respectiva e integral solución.

Sin embargo, Rafael Guizar también puntualiza que el conflicto no tiene que verse necesariamente desde el punto de vista negativo, ya que puede impulsar a la organización a generar mejores condiciones, fomentar la creatividad y el compañerismo, o incluso reforzar una cultura de empatía y tolerancia, tal como sucede en el caso de las crisis, siempre y cuando se sepan manejar, aprovechar y accionar correctamente⁵⁵.

Por ello, el objetivo principal de las intervenciones de la “*tercera parte*” es controlar el conflicto para aprovechar sus beneficios, contrario a que si se deja crecer y no se le provee la atención adecuada que pueda desembocar en situaciones violentas por parte de los implicados. Este aspecto podría tener consecuencias no solo de clima, integración, liderazgo, cultura, motivación, imagen o reputación, sino también legales o incluso mortales.

He ahí la importancia de aplicar esta técnica u otra similar, llevarla a cabo de la manera correcta en manos de un profesional de la comunicación y con todos los valores educacionales posibles para poder llegar a un acuerdo. De ninguna manera se debe permitir dejar auto-gestionar los conflictos o llevar a cabo maneras poco convencionales como simples charlas o amenazas.

⁵⁵ *Ídem*, pág. 168, 169

Al igual que en los grupos “T”, en las intervenciones de la “tercera parte” es importante que, si no se cuenta con un clima favorable o cultura de compañerismo y respeto, y debido a su carácter de confrontación, se lleve a cabo un programa de capacitación en comunicación asertiva en el que se pueda enseñar a los implicados la forma correcta de realizar la dinámica.

Por último, la intervención llamada “*formación de equipos*” la cual se enfoca en uno de los factores más importantes en las organizaciones: el trabajo en equipo. A través de ciertas actividades, juegos o dinámicas desarrollados por psicólogos, administradores, sociólogos o comunicólogos, dirigidos por lo general a empleados y mandos medios, se busca que los individuos aprendan la relevancia del trabajo en equipo, la importancia de sus actividades y su entrega en tiempo y forma. Incluso que se haga consciente de lo valioso que es él mismo con su participación para el centro de trabajo.

Esto tomando en cuenta que muchas veces el individuo no es consciente de cuán importante es su trabajo para los demás integrantes del equipo. No entiende cómo funciona el trabajo en equipo, su relevancia ni su objetivo, lo cual es grave debido al carácter entrelazado y de unión directa que tienen todas las actividades y áreas en una organización.

Guizar puntualiza que esta técnica puede utilizarse tanto para resolver deficiencias en materia tanto intra - grupal referente a las relaciones individuales dentro de los grupos, como inter – grupal referente a las relaciones grupales dentro de la organización, con el fin de que se deje manifiesto y de manera clara la importancia

de realizar correctamente el trabajo individual para ayudar al grupal, así como realizar correctamente el trabajo grupal para ayudar al organizacional.

Esto se ve potencializado en la actualidad con algunas organizaciones que ya no tienen equipos de trabajo tan rígidos y cerrados como se hacía hasta finales del siglo XX. Su grado de definición, limitación y elección de tareas es ahora difuminada por el alto grado de complejidad y unicidad que existe dentro de las actividades organizacionales, además de que muchas han optado por desarrollar una cultura y un clima de unión y compañerismo que les permite a los individuos tanto pertenecer a un equipo de trabajo formal y cerrado, como estar permanentemente conviviendo y trabajando con otras áreas organizacionales.

En la actualidad a esto se le conoce como *team building* y aunque el objetivo sigue siendo el mismo, las actividades se reinventan cada vez más y se recurre incluso a la tecnología. Además, se está constantemente innovando en juegos que puedan atacar directamente las necesidades de la empresa, ya sea en materia de comunicación, a nivel individual o grupal o incluso en variables estructurales organizacionales.

Lo mejor de todo es que se trata de una técnica que ataca casi todas las variables de la comunicación organizacional interna y las incrementa en gran manera. Se realizan con un alto grado de identidad al utilizar elementos conceptuales y visuales como el logotipo y los colores; se fomenta y desarrolla una cultura de compañerismo, empatía, lealtad y responsabilidad; la motivación se explota completamente con ayuda del apoyo mutuo o las constantes “porras”; se

desarrolla en gran manera el liderazgo y la toma de decisiones asertivas; y la integración y el clima son casi el núcleo mismo de las actividades realizadas con ayuda de la convivencia.

Además, tiene muchos beneficios a nivel psicosocial pues reduce el estrés, se promueve la competencia sana, la confianza, se agiliza la creatividad y la memoria, se dan herramientas para la solución integral de problemas, se aumenta la empatía, la tolerancia y el entendimiento mutuo, y se deja claro que el desarrollo de una buena comunicación horizontal, vertical, diagonal. A nivel individual, grupal y de carácter asertivo son importantes para cumplir con las metas señaladas.

También existe la creencia que este tipo de actividades vívidas y experienciales logran capacitar al individuo y a los grupos en gran manera para sobrellevar los quehaceres del mundo corporativo.

Las actividades pueden muy variadas y constantemente reinventadas, y pueden durar desde un día, hasta una semana. Por lo general se realizan al aire libre muy parecidas a “los viajes de incentivo”, como el canotaje, escalar montañas o dormir en campamentos, aunque también existen otras que pueden llevarse a cabo en un espacio cerrado.

A su finalización o en medio de estas actividades también pueden incluirse otras técnicas que incrementen aún más la eficiencia de los mensajes trabajados en ellas, tales como charlas de motivación, su realización entre viajes de incentivo, congresos o incluso algún grupo “T”.

Como puede observarse, esta primera tipología de intervenciones nos ofrece soluciones para problemas más individuales o grupales, de carácter comunicacional, psicológico y administrativo, y lo hace a través de una técnica base que rige totalmente todas las intervenciones revisadas en este apartado adaptada a diferentes contextos y necesidades: la dinámica de grupos.

La técnica propuesta en esta tesis se basa sobre todo en esta primera tipología, trabajando directamente con los individuos y en gran manera con los grupos. Se puede utilizar para complementar las técnicas aquí mencionadas y potencializarlas, o para incluso suplantarlas utilizando materiales y conceptos propios. Se revisará más a detalle en el capítulo siguiente.

2.2. Tecno-estructurales

Las intervenciones tecno-estructurales trabajan sobre las deficiencias encontradas en un aspecto macro – general organizacional. Aspectos como las jerarquías, la estructura, los diseños de trabajo, los espacios, las herramientas técnicas o incluso la tecnología son materia de estudio de esta tipología y suelen combinarse con las de procesos humanos para tener un resultado más integral.

Aquí sobresalen dos intervenciones que además de trabajar con las variables propias de la teoría humanista, exponen también a la comunicación como

herramienta importante para su correcta implementación: “*calidad de vida*” y “*diseño del trabajo*”.

La calidad de vida en el trabajo tiene que ver principalmente con las deficiencias encontradas en clima. Su misión general es crear un correcto, humanizado y buen entorno laboral a través de factores que están relacionados directamente con el desarrollo personal integral, seguridad laboral, aspectos de buen liderazgo, una cultura de respeto y compañerismo, fomento a los desafíos, enriquecimiento del trabajo, así como motivación y reconocimientos que suelen trabajarse a la par.

“Los elementos de un programa típico de calidad de vida en el trabajo comprenden aspectos como comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad laboral de los trabajadores y participación de éstos en el diseño de puestos (...) suelen basarse en el desarrollo de habilidades, la reducción del estrés ocupacional y el establecimiento de relaciones más cooperativas entre la dirección y los empleados”⁵⁶.

La calidad de vida podría compararse con lo que se conoce como “trabajo humanizado”; considerar al trabajador no como una pieza más en el engrane, sino como un elemento importante que debe ser desarrollado y construido, mental y técnicamente por la organización para un crecimiento exponencial de la productividad (retomando los principios de la teoría humanista). Mantener al individuo tranquilo, con un buen clima laboral, y con facilidades emocionales

⁵⁶ *Idem*, pág. 212

respecto a la familia, al tiempo libre o a las libertades como la utilización de redes sociales por ejemplo.

Dentro de esta situación y sumada a lo que actualmente se conoce como “*change management*”⁵⁷ o gestión del cambio, la comunicación debe ser capaz de controlar y administrar a través de sus herramientas como canales, tipos de mensajes y persuasión, los cambios en los procesos que se requieran, informando y creando elementos que permitan al individuo integrarse correctamente a las nuevas reglas, objetivos o metas, sobre todo cuando se trata de un aspecto que lo beneficia e induce a crear más libertades o lazos emocionales.

Otro de los elementos que se trabajan dentro de la calidad de vida y que influencia directamente en la forma de trabajo es la motivación, la cual trata de ser incrementada a través de la implementación de desafíos laborales que se crean estratégicamente por el comunicólogo para darle sentido a las actividades y tareas que el individuo realiza.

Lo anterior se ve potencializado en gran manera por su posterior reconocimiento al terminarlas en tiempo y forma, las cuales pueden incluir desde un regalo simple hasta otras gratificaciones más excéntricas y novedosas como rifas de productos, bonos de productividad, horarios flexibles, *home office*, o los llamados “viajes de incentivo” revisados en el apartado siguiente.

⁵⁷ (S/A) “*Change Management aumenta tu capacidad de cambiar*” julio 10, 2019, de IntegralT, sitio web: <https://www.integrait.com.mx/blog/change-management-aumenta-capacidad-cambiar/>

Si esto se combina con una administración adecuada de clima y facilitando todas la herramientas técnicas y comunicacionales para realizar su trabajo, el resultado será muy satisfactorio y proveerá de una excelente productividad.

Lo más importante a tomar en cuenta en esta técnica es cómo se administra correctamente la libertad del individuo dentro de la organización, cuáles estrategias se pueden implementar para incrementar su identidad, lealtad y satisfacción en el trabajo, y hasta qué punto la comunicación es capaz de generar un correcto traspaso de procesos en los cambios que se requieran.

Por otro lado, la intervención del “*diseño del trabajo*”, también llamada “*enriquecimiento del trabajo*”, está relacionada directamente con todo lo anterior. De hecho, lo ideal es que tanto “*calidad de vida*” como “*diseño del trabajo*” se complementen para lograr un resultado integral, de acuerdo a las necesidades de la organización.

Como su nombre lo indica, “*diseño del trabajo*” se enfoca en la manera de llevar a cabo el trabajo o las actividades, diseñando aspectos técnicos y psicosociales que permitan al individuo enriquecer sus responsabilidades, encontrar el propósito en ellas, identificarse y sentirse bien en la organización, muy parecido a los factores de higiene que expuso Frederick Herzberg a mediados del siglo XX.

Así como “*calidad de vida*” se enfocaba a las necesidades de clima, el diseño del trabajo se enfoca principalmente a las de motivación, ofreciendo una gama de acciones que el comunicólogo puede llevar a cabo para diseñar de mejor manera

el trabajo y enriquecerlo. Cabe destacar que estas acciones no son las únicas que puede utilizar y actualmente están en constante cambio como todas las mencionadas en este capítulo.

Rafael Guízar menciona cinco acciones: la variedad del trabajo, aspecto que trata de incluir varias actividades en el trabajo del individuo para que de esta manera no se vuelva monótono y no pierda el sentido ni la motivación en él; identificación con la tarea, la cual permite al comunicólogo trabajar con elementos de identidad visual y conceptual para mostrarle al individuo lo importante que es él y la actividad que está realizando; el significado con la tarea, que permite mostrar al individuo que aquello que está realizando es relevante para el funcionamiento de la organización y que no pasa desapercibida; la autonomía, relacionada con mostrar al individuo que tiene libertad para tomar sus propias decisiones respecto a sus actividades para de esta manera generar un grado mayor de confianza, clima y liderazgo; y por último la retroalimentación, que hace ver al individuo que la organización está preocupada por su desarrollo personal al aclararle dudas o corregirle algunas situaciones⁵⁸.

Cabe mencionar que al aplicar estas acciones el comunicólogo debe ser lo bastante hábil para no cometer un error muy común, el cual tiene que ver con aplicar todo lo anterior sin tomar en cuenta el emparejamiento de motivaciones individuales con las organizacionales.

⁵⁸ Guízar R. (2013) *“Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones”* México, McGrawHill, pág. 218

Actualmente ya no es suficiente agregar un determinado valor al trabajo para enriquecerlo, que el trabajador se sienta motivado para realizarlo correctamente y que al finalizarlo se sienta autorrealizado, sino que es necesario navegar todavía más profundo; investigar y conocer cuáles son sus motivaciones personales, para emparejarlas con las necesidades de la organización a través de la gestión de la comunicación.

Esto es importante y necesario tomando en cuenta que cada ser humano es diferente y tiene sus propias motivaciones para hacer sus actividades. Esto permite generar estrategias de motivación más eficaces y hasta cierto punto personalizadas al promedio de cada individuo. Además, si se toma en cuenta la sociedad tecnológica actual, es vital trabajar con elementos cada vez más rápidos, inmediatos, con menos privacidad y con un control absoluto y específico de las situaciones.

“(…) los empleados tienen la última palabra acerca de qué es lo que enriquece su trabajo. Lo único que puede hacer la administración es incorporar técnicas y métodos enriquecedores, y experimentar con ellos dentro del sistema laboral, para que finalmente los empleados concluyan si hubo tal enriquecimiento del trabajo”⁵⁹.

El comunicólogo tiene la responsabilidad de conocer y aplicar todas las herramientas propias de su área para generar acciones que le permitan al

⁵⁹ Guízar R. (2013) *“Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones”* México, McGrawHill, pág. 217

individuo obtener todo ese grado de pertenencia, identidad y felicidad que logra la motivación, más allá de cuestiones administrativas o de procedimientos.

Por ello el profesional encargado de realizar estas actividades, que por lo general está a cargo de un puesto de *change management* o desarrollo organizacional, debe ser una persona ávida de información, empatía, control y organización, para conocer no solo lo que pasa alrededor del individuo, sino también todos aquellos aspectos internos que lo conforman para atacar directamente a sus deseos y necesidades.

Es importante mantener motivado al trabajador, pues de lo contrario pueden aparecer situaciones negativas para la productividad de la organización como una gran rotación de personal, insatisfacción laboral, trabajos mal hechos y renuncias, entre otras cosas.

Como puede observarse, esta segunda tipología de intervenciones, aunque incluye aspectos administrativos, la gestión correcta de la comunicación siempre será importante para lograr los objetivos generales.

La propuesta de esta tesis se enfoca en incrementar y complementar las variables vistas en estas dos técnicas. A través de herramientas persuasivas, emocionales y tomando algunos elementos joviales, busca elevar los aspectos motivacionales que provoquen en el individuo no solo encontrar el propósito en sus actividades sino incluso en su propia vida, lo cual también tiene repercusiones positivas en clima, integración, cultura e identidad. Se revisará más en el capítulo siguiente.

2.3. Administrativas

Las intervenciones administrativas están relacionadas con las acciones que realiza el área de recursos humanos. La diferencia entre esta tipología y la ya revisada de “*procesos humanos*”, es que ésta última se enfoca a un nivel más íntimo e interpersonal de los individuos, mientras que la de este apartado trabaja a un nivel más general macro-estructural.

Sin importar cuál sea el giro de la organización o si las actividades que realiza son técnicas o cognitivas, siempre existirán ciertos procesos que los recursos humanos deben seguir para cumplir correctamente su trabajo. Éstos usualmente se encuentran en diversos documentos institucionalizados como reglamentos, manuales, o capacitaciones y forman parte rectora de esta última tipología.

Como primera intervención a analizar se tiene los “*sistemas de recompensas*”, una técnica muy usada por las organizaciones que incluso podría considerarse permanente en algunas de ellas, con la cual se crean constantemente nuevas formas de gratificar o reconocer al empleado para aumentar la eficiencia en sus actividades, trabajando con elementos de identidad y cultura para fidelizarlo, pero sobre todo con elementos en materia de motivación.

Las acciones para reconocer al individuo han cambiado mucho a través del tiempo; desde los años 50 y hasta mediados de los 80 donde se creía que el dinero era suficiente para aumentar su productividad el cual se repartía en diferentes tipos de bonificaciones, hasta que posteriormente se descubrió que

existían otras maneras más psicosociales de hacerlo (además de tomar en cuenta el contexto cultural y social en el cual se desarrolla el individuo).

Podría afirmarse incluso que es una de las técnicas que se encuentran más en constante evolución debido al elevado grado de relación que tiene con el entorno, siempre adaptándose a él, en constante estudio de las nuevas generaciones y tecnologías para poder atacar verdaderamente los deseos de los individuos.

La tarea del comunicólogo en este sentido se divide en dos partes. Primero tener como prioridad siempre estar a la vanguardia en cualquier tipo de actualización social o tecnológica para conocer los deseos y necesidades de los empleados. Y en segundo lugar atacar esos elementos de una forma creativa administrando correctamente las herramientas comunicacionales que le sean otorgadas para su implementación.

Asimismo, en todo momento deberá establecer como su eje rector la pirámide de las necesidades humanas de Abraham Maslow, herramienta ya revisada en el capítulo uno, la cual ayudará a la correcta toma de decisiones y a la elección de determinadas acciones más allá de los asuntos monetarios.

La mayoría de las organizaciones basan sus acciones de reconocimiento y motivación completamente en esta pirámide bajo un nombre homólogo que por lo general evoluciona a una campaña de comunicación interna, pero lo mejor de todo es que actualmente dichas acciones suelen difuminar el nivel de la pirámide al

cual están atacando o incluso crean actividades que incluyan más de dos niveles al mismo tiempo.

Las acciones que las organizaciones han tomado con base en esta herramienta han sido muy variables, tales como promociones en productos o servicios de la misma organización, vales y seguros de diversa índole, reconocimiento del empleado del mes, actividades deportivas, servicios determinados a los empleados, y también los bonos monetarios no como una acción obsoleta sino complementaria a las anteriores.

Sin embargo, actualmente las acciones de reconocimiento son aún más humanizadas, diversificadas, creativas, espontáneas y flexibles, incluso acudiendo a actividades internas para el desarrollo personal, actividades extra-laborales, viajes de incentivo a algún lugar atractivo, *home office* o trabajo en casa, salidas más temprano o vacaciones más largas; situaciones que hasta los años 80 eran sencillamente impensables.

Estas acciones se pueden llevar a cabo por separado o se pueden combinar para lograr un resultado más integral, siempre recordando que no todas atacan el mismo nivel según la pirámide de Maslow (fisiológicas, de seguridad, sociales, reconocimiento o autorrealización), ni tampoco incluyen las mismas necesidades organizacionales (identidad, motivación, clima, cultura, liderazgo).

“Las recompensas organizacionales, como los pagos, promociones y otros beneficios, son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y

su desempeño. Por ello, expertos en desarrollo organizacional se preocupan cada vez más por atender el diseño e implementación de dichos sistemas”⁶⁰.

Además, las recompensas también se pueden aprovechar para ayudar a crear retos e impulsar las motivaciones personales de los empleados para realizar sus tareas, fomentando la competencia e incentivando la constante auto-superación, aunque se recomienda tener cuidado cuando pues si no se administra correctamente bajo la supervisión de un profesional podría tener malos resultados en aspectos de clima, liderazgo e integración.

Para el comunicólogo siempre será importante motivar a los individuos para facilitar los debidos procesos comunicacionales en toda la organización, además de reducir aspectos negativos administrativos como el índice de satisfacción laboral o la rotación de personal.

Por otro lado, la última intervención a revisar en este apartado y para este capítulo es llamada “*administración del estrés*”, una técnica que empezó a tomar mucha fuerza a principios del siglo XXI cuando se categorizó al estrés como enfermedad para el trabajo en las organizaciones. Incluso hasta hace algunos años se le ha renombrado como “*síndrome de burnout*”.

El estrés es el factor que más afecta las actividades de los individuos, lo cual recae en la productividad y en las finanzas, y que por lo menos en México el 75% de la población sufre este problema⁶¹.

⁶⁰ *Idem*, pág. 246

Actualmente el estudio y administración de las emociones de los trabajadores por parte de las organizaciones ha ido en aumento, siendo la característica principal a atacar dentro de los objetivos de las campañas de comunicación interna. A lo largo de este siglo, las organizaciones se han percatado de que es la base principal que desencadena todos o la mayoría de los problemas personales o laborales.

Por ello, dentro de todas estas campañas y a su vez formando parte de una construcción cultural interna que destaque por su humanización e interés por el empleado, las organizaciones se preocupan por tener a sus colaboradores con todos los sentimientos positivos posibles siendo reconocidos y satisfechos, lo cual, si se combina con la técnica anterior de recompensas, se puede obtener un resultado muy integral.

Sin embargo, debe considerarse que el estrés no es malo en su totalidad, pues promueve una ligera exaltación de los individuos que potencia el sentido de concentración para llevar a cabo de mejor manera sus actividades. Las organizaciones deben ser muy cuidadosas en este sentido y de ser posible tener un equipo único para incentivar y administrar correctamente si se desea su ejecución. Asimismo, el comunicólogo deberá poner especial atención a las características individuales, ya que hay personas que suelen trabajar mejor sin estrés, así como otras más tranquilas que simplemente no suelen estresarse.

⁶¹ Ahued A. (2018) *"75% de los mexicanos padece estrés, escasa funcionalidad laboral y académica"*, julio 20, 2019, de Excelsior, sitio web: <https://www.excelsior.com.mx/opinion/armando-ahued/75-de-los-mexicanos-padece-estres-escasa-funcionalidad-laboral-y-academica>

Algunas situaciones que puede ocasionar el estrés pueden ser baja productividad, aburrimiento, pérdida de sentido del trabajo, pérdida de motivación, sentimiento de cambio laboral, problemas emocionales que pueden recaer en problemas físicos necesarios para llevar a cabo las actividades, mal comportamiento que afecta clima y liderazgo, incluso nerviosismo y escasa concentración que desemboca en toma de decisiones equivocadas.

La comunicación juega un papel muy importante, pues se requiere que el responsable a cargo administre o construya sistemas de comunicación efectivos que permitan una comunicación eficaz, no invasiva pero funcional, para saber en todo momento cómo se encuentran los individuos en la organización. Ya sea que se le ponga atención constante personalizada o de alguna manera se le pregunte al empleado y se le analice para saber si sus actividades se realizan de la forma que deberían.

Como puede observarse, las organizaciones deben poner especial atención en este sentido, pues el estrés es un enemigo muy completo que puede atacar todas las variables del desarrollo organizacional y en materia de comunicación afecta, ralentiza y obstruye sus procesos.

Para administrar el estrés las organizaciones suelen llevar a cabo programas muy integrales y específicos de atención al individuo, en los que por supuesto se utilizan los ya vistos “incentivos o recompensas”. Sin embargo, en este rubro específico suelen utilizarse técnicas más especializadas en sector salud que

puedan ofrecer atención o realizar actividades en aspectos médicos o psicológicos.

Un ejemplo completo de esto es *Google*, organización que en los últimos años ha invertido mucho dinero, tiempo y esfuerzo a la construcción de una cultura anti-estrés preocupada por el bienestar de sus colaboradores, ofreciendo una amplia cantidad de servicios extra-laborales, adecuando sus oficinas con salas relajantes, tratando al empleado como a su familia y de esta manera amortiguando las causas del estrés que incluso podrían presentarse fuera del trabajo⁶².

Una de los principales aspectos y de los más llamativos de la técnica propuesta en esta tesis es precisamente que puede utilizarse 100% para la reducción del estrés al mismo tiempo que ataca determinadas variables organizacionales, ya que encaja perfectamente con las necesidades ofreciendo una demostración lúdica, pero con aspectos persuasivos comunicacionales que atiendan las necesidades de la organización. De esta manera en todo momento puede utilizarse y se adapta a cualquier contexto de la organización.

Existen muchas técnicas de intervención que el comunicólogo puede utilizar para resolver una amplia cantidad de problemáticas dentro de las organizaciones a diferentes niveles. Muchas de ellas actualmente se siguen utilizando y otras simplemente son creadas por los encargados de acuerdo a las necesidades y

⁶² Redacción GQ (2013) "*La magia de las oficinas de Google*" julio 20, 2019, de GQ, sitio web: <https://www.gq.com.mx/maquinas/gadgets/articulos/la-magia-de-las-oficinas-de-google/1587>

utilizando las tecnologías o situaciones propias del tiempo en el que se encuentran.

En síntesis, las técnicas aquí mencionadas y utilizadas son base para la propuesta del siguiente capítulo, tomando algunos elementos físicos, estructurales y conceptuales propios de sus respectivas implementaciones ya sea para sustituirlas llevando a cabo un trabajo más eficaz e integral, o para complementarlas obteniendo un carácter exponencial dentro de las actividades, campañas internas de comunicación, capacitaciones o eventos que la organización pueda realizar para aliviar las deficiencias de sus recursos humanos.

CAPÍTULO 3

3. LA PRESTIDIGITACIÓN COMO TÉCNICA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA

¿Qué pasaría si se utilizara algún tipo de arte como técnica de intervención para la solución de problemas internos organizacionales? O mejor aún ¿Qué pasaría si se utilizara específicamente la prestidigitación como técnica única para desarrollar a una organización en todas sus necesidades internas?

El núcleo central motivo de esta tesis nace a partir del planteamiento de éstas y otras preguntas similares, buscando darles respuesta y experimentado con la posibilidad de aplicar la prestidigitación al desarrollo de las organizaciones en materia de comunicación interna, tratando de salir de lo convencional, innovando, creando y pensando de una manera diferente a lo que ya se hace o se hizo.

Como se observó en el capítulo anterior, muchas son las técnicas que se usan para resolver las diferentes necesidades organizacionales, aunque hay una característica que todas tienen en común: ninguna utiliza o trabaja con algún tipo de arte.

Esto no es de sorprenderse pues las razones pueden ser muchas. Ya sea porque no se adapta completamente a lo que se necesita, porque no resuelve eficazmente los problemas, porque se opta por técnicas comprobadas que generen cierta confianza administrativa, o incluso porque no existe aún algún tipo

de arte enfocado específicamente a resolver las diferentes necesidades de las organizaciones.

Actualmente existen diferentes tipos de arte como, la comedia, la pintura, el masaje yoga o la meditación por mencionar algunos, que ya se han aplicado en las organizaciones dentro de sus actividades diarias o sesiones especiales. Sin embargo, la mayoría de éstas (si no es que todas) no se toman en cuenta formalmente como “técnicas” o “herramientas” de intervención en desarrollo organizacional, pues se enfocan únicamente en solucionar problemas relacionados con el estrés o el entretenimiento, sumado a que muchas veces no tienen una metodología profesional, o en su defecto no es adaptable a resolver las necesidades de la organización.

Frente a esta situación y razón principal de esta tesis, se plantea aquí el desarrollo de un tipo específico de arte llamado prestidigitación de una manera totalmente nueva, creativa e innovadora, aplicado precisamente para satisfacer integral y eficazmente las diferentes necesidades internas de las organizaciones a través de una metodología propia y utilizando los elementos teóricos y prácticos de la comunicación organizacional.

A través de esta propuesta que está pensada para convertirse en una técnica de intervención formal para sustituir o complementar a las revisadas en el capítulo anterior, las organizaciones tendrán a su alcance una nueva manera de acercarse a sus recursos humanos, no solo para mantenerlos entretenidos o sin estrés, sino para atender puntualmente las debilidades de los diferentes elementos en materia

de motivación, integración, clima, liderazgo, cultura e identidad de una manera profesional y seria.

Además, tema del capítulo siguiente, se plantea la creación y desarrollo de una agencia o consultoría formal que precisamente aplica de manera práctica la propuesta aquí mencionada, ofreciendo servicios propiamente como técnica de intervención para la satisfacción de necesidades en materia de comunicación interna y desarrollo organizacional.

3.1. Marco histórico contextual

Para efectos de esta tesis se entenderá a la prestidigitación, también llamada vulgarmente “magia” o “ilusionismo”, como disciplina artística que consiste en la realización de trucos o efectos que parecen mágicos con objetos diversos, sin que los observadores puedan descubrir las explicaciones físicas, científicas o lógicas que lo hacen posible⁶³.

El arte de la prestidigitación ha evolucionado mucho a lo largo del tiempo y de hecho sigue evolucionando actualmente, adaptándose y actualizándose frente a un mundo cada vez más tecnificado, crítico y científico. Se puede encontrar incluso desde hace miles de años en culturas como los egipcios o contextos como

⁶³ Pérez J. & Merino M. (2013) “*Definición de Prestidigitación*” agosto 2, 2019, de definicion de, sitio web: <https://definicion.de/prestidigitacion/>

la edad media⁶⁴, cada una con implementaciones variadas, algunas de carácter ocultista y otras de carácter absolutamente “fantástico”.

A partir de los años 50, ésta se ha utilizado casi en su mayoría con un carácter lúdico y de entretenimiento, ofreciendo en diferentes tiempos, de diferentes maneras y a diferentes audiencias un servicio “maravilloso” que cautiva las sensaciones de los espectadores y retoma temas pseudo-científicos que muchos podrían considerar simplemente imposibles.

Las actuaciones se realizaban generalmente en lugares como teatros y algunos de ellos incluso en las calles, utilizando materiales de lo más comunes y por supuesto los clásicos como pañuelos, barajas de cartas, monedas o cuerdas.

Sin embargo, frente a la constante evolución de la sociedad y las nuevas y abundantes maneras de entretenimiento, poco a poco los artistas prestidigitadores se han visto en la necesidad de adaptarse en maneras, materiales y actuaciones. Esto les ha permitido darse cuenta del vasto poder emocional y psicológico que tiene este arte más allá de la amenización, y de esta manera aplicarlo a diferentes contextos o situaciones entre las cuales se encuentran las actividades de las organizaciones.

Como puede observarse, la prestidigitación aplicada a las organizaciones no es algo nuevo, no obstante, su desarrollo en ellas data aproximadamente a partir de los años 90. Actualmente, casi todas las personas que viven de este arte no solo

⁶⁴ Tarbell H (2003) “*The original Tarbell course un magic*” Electronic Version, pág. 2

realizan espectáculos a niños, jóvenes o adultos, en casas, teatros o fiestas como comúnmente se piensa, sino que muchos de ellos ya tienen una sección de servicio de prestidigitación especializado para las empresas, e incluso algunos otros trabajan únicamente para este mercado.

Sin embargo, existen características generales que tienen en común la mayoría de los prestidigitadores que se enfocan a las empresas, los cuales por supuesto se han reproducido a lo largo del tiempo por lo más novatos y que la propuesta de esta tesis toma en cuenta para incrementar su relevancia e innovación.

En primer lugar, usualmente van dirigidos únicamente para las necesidades en materia de comunicación externa. Ofrecen servicios de actuación “mágica” para que las empresas tengan maneras diferentes y atractivas de conectar con sus clientes o consumidores, apuntando más hacia propósitos del marketing, la imagen o las ventas.

A través de juegos de prestidigitación, que pueden ejecutarse de manera masiva o individual, buscan incrementar y fortalecer elementos como la marca de la empresa e incluso utilizan sus respectivos materiales o productos para realizar algunas dinámicas en las que se describan sus ventajas, se presente de una manera atractiva y se venda a los clientes. Esto suelen realizarlo en lugares como expos, presentaciones de producto, activaciones de marca, eventos corporativos, centros comerciales o stands, por mencionar algunos.

Un ejemplo de ello es Roberto Chinchilla, un prestidigitador con 15 años en el mercado que fundó su propia marca para ofrecer sus servicios a las empresas llamada “*Magia Corporativa*”⁶⁵. Tiene todo tipo de enfoques para cualquier tipo actividad o evento empresarial, siempre enalteciendo las ventajas psicosociales, relajantes, motivadoras, amenizadoras y cómicas de este arte y utilizando técnicas propias del marketing y la publicidad.

En segundo lugar, aquellos pocos que van dirigidos a los elementos internos de las empresas no toman en cuenta del todo las variables del desarrollo organizacional, comunicación o de la teoría humanista. Únicamente realizan actuaciones para amenización, desestrés de los colaboradores o reconocimientos.

Los que intentan llegar a trabajar con variables como la motivación, el liderazgo y el trabajo en equipo, suelen realizarlo más hacia lo administrativo y no a lo comunicacional, cayendo incluso en situaciones en las que salen de las actividades propias del arte de la prestidigitación para dar paso a la realización de talleres, conferencias o cursos con un temario muy forzado que ya no utiliza los juegos o dinámicas asombrosas en su totalidad y no satisface correctamente las necesidades.

Un ejemplo de ello es *The magic Factory*⁶⁶, una organización española que además de realizar también juegos de prestidigitación para empresas durante variados eventos corporativos, tienen un servicio específico de talleres,

⁶⁵ Chinchilla R. “*Magia Corporativa*” agosto 31, 2019, de Roberto Chinchilla, sitio web: www.robertochinchilla.com

⁶⁶ The Magic Factory, agosto 31, 2019, de The Magic Factory, sitio web: www.themagicfactory.es

conferencias y *team building* que, aunque es eficaz para ocasiones muy específicas, en ocasiones no combinan orgánicamente el arte con las necesidades organizacionales.

Así como éstos, son muchos los ejemplos de prestigiadores que han adaptado este arte a las necesidades de las empresas, e incluso existen otros como *Joe & Moe*⁶⁷ o *Imagic Group*⁶⁸ que han ido más allá y la han convertido en todo un espectáculo que combina producción audiovisual, manejo de marca y comedia para lograr un resultado muy atractivo que entretiene con diferentes objetivos organizacionales.

La propuesta aquí planteada no desecha en su totalidad estas prácticas, maneras, lugares o enfoques, sino que retoma todos estos elementos para perfeccionarlos y adaptarlos a las necesidades internas bajo el nombre formal de “técnica de intervención”, creando además una metodología profesional enfocada a la comunicación organizacional bajo las variables de la teoría humanista que permitirá incluso no solo dirigirse a las empresas, sino ofrecer oportunidades de aplicación en lugares adicionales como instituciones de gobierno o sociedades civiles.

Una de las principales características del arte de la prestidigitación es la versatilidad, no solo por su gran capacidad de evolución a lo largo del tiempo en

⁶⁷ Joe & Moe (2019) agosto 31, 2019, de Joe & Moe, sitio web: www.joeymoe.com

⁶⁸ Imagic Group (2018) agosto 31, 2019, de Imagic Group, sitio web: www.imagicgroup.com

determinados contextos o enfoques, sino también por su propia naturaleza y ejecución.

La prestidigitación es un arte narrativo por naturaleza, en el sentido de que los efectos realizados durante las actuaciones carecerían de sentido si no se creara o se utilizara una historia o tema alrededor de ellos. Existe una gran diferencia entre presenciar un efecto en el que simplemente aparezca y desaparezca una moneda sin más que decir, a que ocurra esto mismo pero con una introducción atractiva sobre la teletransportación, por mencionar un ejemplo.

La mayoría de los prestidigitadores concuerdan en esta situación afirmando incluso que un 80% de las actuaciones exitosas se basan en una buena presentación narrativa. “Lo que separa a un mago de un MAGO, no es lo que hace, sino la presentación y lo que este transmite”⁶⁹. Y justo ahí es donde entra su carácter versátil, ya que los efectos toman sentido a partir de las adaptaciones narrativas que el prestidigitador realice para su eficaz entendimiento, impacto y objetivo.

Esta característica es la que ha permitido que la prestidigitación nunca pierda notoriedad a través del tiempo, que se adapte y se utilice para situaciones infinitas en los quehaceres cotidianos del ser humano, entre ellos los enfoques comerciales empresariales y, por supuesto, ahora los del desarrollo organizacional motivo de esta tesis.

⁶⁹ Tash A. (S/F) “*Como convertirte en un cinturón negro de la magia*” versión electrónica, pág. 25

Incluso existen algunos prestidigitadores como los mencionados anteriormente quienes a partir de las necesidades de los clientes no solo utilizan los productos u objetos propios de la empresa, sino que también llegan a crear nuevas historias o efectos que incluyan en ellos determinados mensajes empresariales, lo cual es muy atractivo para la comunidad artística y empresarial.

La prestidigitación utilizada como técnica de intervención para la satisfacción de necesidades organizacionales internas utiliza precisamente esta característica para su ejecución. A través de herramientas propias de la comunicación organizacional y conocimientos teóricos, combinadas con creaciones narrativas y efectos específicos, ejecuta actuaciones estratégicas para atacar las necesidades de cada una de las variables del desarrollo organizacional y la teoría humanista.

De esta manera, a partir de los conocimientos profesionales que ya se tienen de cada una de las variables, se implementan elementos lingüísticos y emocionales para actuaciones enfocadas a motivación; participativos y dinámicos para aquellas enfocadas a integración y clima; simbólicos y contextuales para actuaciones que requieran incidir sobre identidad y cultura; y finalmente sociales para aquellas que deban exponer liderazgo y capacitación. Todo esto a través de material específico, narrativa y efectos estratégicamente seleccionados y acomodados, acorde a las necesidades que se solicite satisfacer de cada sector.

Además, como puede observarse, esta técnica a comparación de las anteriores, gracias a esta gran versatilidad tiene la capacidad de atacar las seis variables de una manera adaptativa, contrario a lo que las otras revisadas en el capítulo

anterior lograban, pues están hechas para resolver problemas de solo una o máximo dos variables, forzando a las organizaciones a aplicar más de una intervención. De esta manera se pueden atacar todas las variables en una sola actuación (aunque no es recomendable), o realizar solo una por cada variable.

Asimismo, queda expuesto que tiene la capacidad de trabajar con los tres niveles organizacionales mencionados por Rafael Guizar, correspondientes al individual, grupal y organizacional con sus respectivas adecuaciones y adaptaciones, contrario a lo que las otras revisadas anteriormente lograban, pues la mayoría se concentraba en uno o dos niveles y solo unas cuantas lograban abarcar los tres.

Debe considerarse en todo momento, de la misma forma como se hizo en el primer capítulo, que aunque para motivos expositivos en el siguiente apartado la técnica se describe en partes explicando su aplicación para cada una de las variables por separado, en la práctica algunos elementos suelen combinarse para lograr un resultado más completo, integral y eficaz.

Ahora bien, existen dos maneras de realizar las actuaciones de prestidigitación. Cada una de ellas involucra tiempos, materiales y contextos distintos. La primera de ellas se le conoce como “magia de cerca” o “*close up*” y la segunda como “magia de salón” o “escenario”.

La magia de cerca es nombrada de esta manera por realizar las actuaciones a pocos centímetros de la vista de las personas, de tal manera que el prestidigitador utilizando cartas, monedas, ligas e incluso artículos de uso común como

bolígrafos, libros o carteras realiza efectos asombrosos de manera directa e interpersonal con la audiencia.

Tuvo sus inicios a mediados del siglo XVIII por un prestidigitador llamado Robert Houdin⁷⁰ considerado “el padre de la magia moderna” y actualmente suele realizarse en la calle, restaurantes, bares, y por supuesto en situaciones casuales y empresariales.

Las actuaciones profesionales suelen ser muy variadas en tiempo, forma y en cantidad de personas, pues su espontaneidad le permite al prestidigitador realizar sus efectos a grupos chicos desde una hasta quince personas, prácticamente durante todo el tiempo que se requiera y utilizando por lo general conjuntos pequeños de trucos encadenados (usualmente de dos a cuatro) llamados “rutinas”, que incluyen narrativas distintas y que suelen combinarse para lograr reacciones determinadas.

Por su parte la magia de salón o escenario es nombrada de esta manera por realizar sus actuaciones en un espacio y tiempo determinado, los cuales van desde teatros, salas, cuartos o espacios de espectáculos y normalmente con una duración aproximada de entre treinta minutos a una hora y media. Además, suelen realizarse cuando se tiene una audiencia de más de treinta personas y hasta incluso trescientas o más, con sus debidas adecuaciones.

⁷⁰ Borja M. (2013) “Breve historia de la magia”, 1 de septiembre, 2019, de Domina La Magia, sitio web: <https://www.dominalamagia.com/historia-de-la-magia/>

Esta manera de actuación es la que se ha presentado prácticamente durante casi toda la existencia de este arte, utilizando materiales que usualmente son más grandes y visuales como bolsas, cuerdas, pañuelos o incluso grandes artilugios especiales de metal o madera, sumado a estructuras como la de “los tres actos”, utilizada sobre todo en cine o en literatura, para tener una presentación exitosa.

Es ideal para momentos en los que se necesita algo más enfocado, reflexivo e interactivo, como cuando se requiera comunicar un mensaje específico o cuando se requiera hacer participar a una gran cantidad de personas, contrario a lo que la magia de cerca ofrece pues tiene un carácter más dinámico, íntimo visual y flexible para contextos no tan establecidos.

La nueva técnica aquí expuesta se puede llevar a cabo precisamente de estas dos maneras. La elección de una u otra dependerá de las necesidades específicas de la organización, de la variable que se busque trabajar, de sus recursos físicos, temporales y monetarios, y de la cantidad de personas. Aunque es evidente que una manera será mejor que la otra en determinadas situaciones y necesidades, las dos funcionan correctamente y se adaptan por igual.

Como puede observarse, la prestidigitación funciona y es en sí misma una herramienta comunicacional muy poderosa. Cuando se lleva a cabo de manera profesional y enfocada a las necesidades de la comunicación organizacional interna, utiliza en todo momento una gran cantidad de elementos psicológicos y comunicacionales que logran no solo transmitir mensajes, sino también sentimientos, ideas y convicciones, de manera directa e incluso inconsciente.

Lenguaje corporal y verbal, persuasión, retórica discursiva, contextos, tiempos y lugares específicos de acción, flujos de información, tonos, giros, colores, símbolos, investigación documental y de campo, tipos de mensajes, análisis de públicos para definir contenido e interacciones humanas, son algunos de los elementos comunicacionales que esta técnica y el arte de la prestidigitación en general instalan como eje rector para su éxito.

Las organizaciones tienen por primera vez a su alcance un tipo de arte convertido en técnica profesional de comunicación que les permitirá contrarrestar sus debilidades y conectar con sus colaboradores de una manera casi subliminal y muy poderosa.

Así, a través del asombro y de la administración de las emociones se obtiene una implantación de información más duradera. De acuerdo con la psicología, la memoria está ligada fuertemente a ellas y a las experiencias. “Una actuación de magia de cerca puede ser una experiencia tan memorable que el espectador la recordará seguramente por el resto de su vida”⁷¹. A continuación se explica entonces la manera específica de ejecución en cada una de las variables.

⁷¹ Ortiz D. (1999) “*La buena magia*” España, Ediciones Laura Avilés, pág. 23

3.2. Aplicación

3.2.1. En motivación

La prestidigitación aplicada para enfoques de motivación funciona de manera excelente. Gracias a sus ventajas emocionales, sorprendentes, inspiradoras y narrativas, la acción de motivar se encuentra casi de manera inherente dentro de las participaciones. Incluso el simple hecho de presenciar un único efecto puede significar una gran experiencia para el espectador.

“Las emociones que tú puedes provocar en otras personas, pueden llevarlas a creer en ellas mismas en un momento en que lo necesitan, a redescubrir algo hermoso y olvidado, a recordarles que la vida es excitante y misteriosa, he incluso motivarla en formas que no te puedes imaginar”⁷².

Para esta variable el prestidigitador utilizará sobre todo dos elementos comunicacionales: lingüísticos y sonoros. El primero para explotar todas las ventajas retóricas que tienen las palabras para mover emociones, reflexiones e inspiraciones dentro del inconsciente; y el segundo para potencializar y llevar a un mayor grado psicológico todo ello.

Factores como el tono de la voz, el contraste, el énfasis, la luz, el contexto, los tipos de palabras, el estilo de narrativa y el lenguaje corporal, entre otros, jugarán un papel importante para que los mensajes que se expongan tengan el impacto esperado. Por ello el prestidigitador, por lo menos en esta variable, no tiene

⁷² Tash A. (S/F) “Cómo convertirte en un cinturón negro de la magia” Versión Electrónica, pág. 11

margen de error alguno y debe construir participaciones muy bien planeadas y estructuradas, de lo contrario no se logrará una motivación contundente que acabe en acciones satisfactorias para la organización.

Los efectos que se mostrarán no solo deberán ser cuidadosamente seleccionados y acomodados para que puedan exponer y ejemplificar correctamente los mensajes que se estén tratando, sino también deberán ser perfectamente ejecutados para lograr la atención, énfasis y enfoque emocional necesario, mostrando sobre todo aquellos que tengan un alto grado de asombro e imposibilidad acorde a la narrativa que se esté manejando.

Sumado al análisis de información de una investigación previa y de las necesidades a satisfacer, se pueden establecer diferentes mensajes o temas motivacionales a trabajar: un enfoque aspiracional para motivarlos a crecer dentro de la organización; un enfoque empático para mejorar sus relaciones humanas; un enfoque personal para motivarlos a aumentar su productividad laboral e íntimo; o incluso un enfoque espiritual, por mencionar algunos ejemplos. Las posibilidades son infinitas y se trabajan conforme a las circunstancias.

Asimismo, es recomendable que antes de la actuación el prestidigitador pueda tener acceso a información acerca de los empleados, preferentemente proveniente de un análisis situacional previo, ya sea de carácter psicológico o que mínimo incluya un perfil general promedio que ayude a definir el tipo de público al cual va dirigido para la construcción narrativa motivacional a trabajar, y por supuesto la elección de los efectos a mostrar.

Por su parte el material sonoro que se utilice para potenciar los elementos de la actuación deben ser sobre todo melodías de carácter tranquilo e inspirador con una frecuencia auditiva baja que ayude de manera inconsciente a que la atención intelectual y emocional crezcan. Todo lo anterior independientemente si la técnica se lleva a cabo en modalidad de magia de cerca o de salón.

Un ejemplo de todo esto es Daniel Habif⁷³, un conferencista internacional de carácter motivacional que en los últimos años ha tomado gran importancia. Aunque no es en esencia un prestidigitador, a lo largo de sus presentaciones utiliza precisamente todos los elementos anteriormente mencionados a un nivel muy profesional, activando en la audiencia un sentido en extremo inspirador que no se había visto antes con ningún otro artista.

El objetivo final que tiene el prestidigitador no es propiamente crear elementos motivacionales para impulsar a los colaboradores a realizar sus actividades de manera excelente, sino simplemente visualizar los que ya tienen a nivel inconsciente (factores endógenos) manifestados en sueños, metas, aspiraciones y deseos, para así a través de un convencimiento propio encuentren la decisión de llevarlas a cabo con buena disposición y enfoque. Debe, sobre otras cosas, extraer todas aquellas predisposiciones motivacionales latentes que están escondidas en su interior y que los impulsan a lograr sus determinados objetivos, entre ellos por supuesto los organizacionales.

⁷³ Daniel Habif, septiembre 1, 2019, de Daniel Habif, sitio web: www.danielhabif.com

“La magia no son simples trucos, es un poderoso y emocional viaje que te permitirá llegar a lugares increíbles y profundos. El breve tiempo que puedes interactuar con las personas a través de la magia, deja a su vez una sensación asombrosa y emocional en las mismas, es un arte muy poderoso que deja a su paso una huella muy profunda y diferente en las personas”⁷⁴.

Si bien es cierto que esta técnica puede llevarse a cabo en situaciones como programas de motivación, programas de integración, viajes de incentivo, eventos internos, conferencias o complementando a las técnicas vistas anteriormente, la realidad es que no es necesario esperar a la realización de alguno de ellos, ya que prácticamente en todo momento se puede estar motivando al empleado dentro de sus actividades diarias. Se revisará a profundidad en el apartado de cultura e identidad.

Como se revisó en el primer capítulo, uno de los principales aspectos por los cuales un colaborador se desmotiva es porque pierde el sentido del trabajo, ocasionando que sus ganas, acciones y emociones se vean afectadas, y por supuesto también la productividad. Aunque esta situación puede contrarrestarse con técnicas vistas anteriormente como “*el diseño del trabajo*”, nunca será tan eficaz como transmitirle y mostrarle al colaborador de manera literal que los imposibles no existen, que él forma parte importante para el funcionamiento de la organización, y que puede llevar a cabo todas sus actividades correctamente; aspectos que esta técnica logra de gran manera a través de los efectos utilizados.

⁷⁴ Tash A. (S/F) “*Cómo convertirte en un cinturón negro de la magia*” Versión Electrónica, pág. 11

Si a esto se le combina con algunos elementos de identidad como el slogan de la empresa en la narrativa o un reconocimiento determinado, el resultado puede ser muy provechoso.

Es recomendable que esta técnica se lleve a cabo de manera constante en la organización ya que, tomando en cuenta el llamado ciclo motivacional revisado anteriormente, no basta simplemente con realizar una actuación que quede como una simple ráfaga de motivación que poco a poco desaparece, sino que se debe inyectar constantemente en los colaboradores esa chispa de energía, inspiración y felicidad que necesitan para seguir con sus actividades a través de pequeñas participaciones planeadas estratégicamente, recordando además que si no se realiza de esta manera puede influir negativamente en la integración y el clima, analizadas a continuación.

3.2.2. En integración y clima organizacional

En aspectos de clima e integración organizacional la prestidigitación se adapta de manera perfecta pues, gracias a la naturaleza misma que tiene este arte en cuanto a la ejecución, permite que la cohesión grupal de los espectadores se desarrolle de una manera muy orgánica, fácil y casi inherente.

Más que la explotación de los elementos lingüísticos narrativos, perceptivos y emocionales de la variable de motivación, aquí el prestidigitador utiliza todas las ventajas de las características dinámicas y participativas que incluyen algunos de los efectos.

De esta manera y por mencionar un ejemplo, se pueden aplicar situaciones en los que para lograr que un truco se lleve a cabo los espectadores se deban tomar de la mano, repitan algunas palabras, griten, aplaudan, se abracen, se rían o cualquier otra acción que el prestidigitador pueda aprovechar para incrementar la integración y por supuesto fomentar el establecimiento de un buen clima laboral. Todo esto sin perder el elemento imposible y asombroso que los caracteriza.

Por supuesto que en todo esto la narrativa no se deja de lado y trabaja en todo momento de manera simbiótica con los efectos, exponiendo y enseñando todos aquellos aspectos positivos del trabajo en equipo, de la empatía, de la amistad, compañerismo, liderazgo, comunicación asertiva o cualquier otro enfoque que se requiera trabajar.

En la modalidad de magia de escenario estas variables se atacan de una manera muy interesante y divertida, pues el prestidigitador tiene la oportunidad de interactuar con toda la audiencia al mismo tiempo, a nivel individual o grupal, invitándolos a pasar al escenario para que formen parte ellos mismos de los impresionantes efectos.

Por su parte, en magia de cerca si bien no se tiene la oportunidad de presentarse a todos los colaboradores al mismo tiempo con un punto de atención específico por el hecho de trabajar más con grupos chicos, su característica íntima e interpersonal permite una cohesión totalmente natural y orgánica, pareciendo incluso en ciertos momentos que no se encuentran en una actividad laboral, sino más bien social y relajante.

Como puede observarse, la prestidigitación es ideal para aplicarse a las necesidades de estas variables, pues logra romper de manera excelente con todos aquellos obstáculos psicológicos que muchas veces no le permiten a una persona socializar de la manera correcta. Por ello la misión principal del prestidigitador interventor será utilizar en todo momento sus habilidades sociales para identificar determinadas situaciones negativas, individuales o grupales, que estén impidiendo la integración absoluta de los grupos de trabajo para posteriormente atacarlo precisamente con una actuación participativa y con la creación casi inherente de entornos amigables. Esto por supuesto se puede aprovechar en aspectos de inducción o capacitación, revisados más adelante.

“La magia te puede ayudar a “romper el hielo” y hacer nuevos amigos en un avión, en un restaurante, en la playa o en cualquier lado. Si hay alguien a quien quieres conocer, tal vez él o ella se encuentre cruzando la sala en alguna reunión, esperando cerca de ti o sentado en alguna otra mesa en un restaurante, y tu magia amenizará el camino”⁷⁵.

Por supuesto es recomendable que antes de llevar a cabo la técnica, el prestidigitador obtenga información por parte de la organización, la cual de preferencia deberá estar respaldada por un análisis situacional, sociograma o similar donde se puedan identificar situaciones de contienda entre algunos individuos, vislumbrar entornos hostiles para trabajarlos discretamente, y

⁷⁵ Wilson M. (2002) *“Mark Wilson’s complete course in magic”* Estados Unidos, Blitz Editions, pág. 15

seleccionar aquellos líderes informales que puedan influir positivamente en la energía del grupo a lo largo de la actuación, por mencionar algunos ejemplos.

Los lugares donde se puede aplicar son muy variados, incluso complementando las técnicas anteriormente vistas para lograr un resultado integral. Situaciones como actividades deportivas, viajes de incentivo, convenciones, eventos internos, o incluso actividades comunes en las cuales, a lo largo de un determinado día el prestidigitador pueda pasar a los diferentes lugares de trabajo para ir “amenizando” el día de los colaboradores, repitiendo aspectos incluso de identidad, cultura o motivación.

Asimismo, existen las salidas informales o las actividades extralaborales que pueden ser aprovechadas en gran manera por esta técnica. En ellas se puede crear un programa estratégico de integración que permita al prestidigitador ser una especie de “embajador”, manifiesto o escondido, para incluirse propiamente dentro de las salidas post-laborales de los grupos informales a lugares como restaurantes, bares o cantinas.

La misión del prestidigitador será seguir administrando fuera del área de trabajo, de una manera muy discreta, el grado de integración entre grupos informales y por supuesto la vigilancia para contrarrestar situaciones de entorno negativas que posteriormente influirán en el clima interno laboral. Esto significa una ventaja increíble y muy poderosa para la organización, pues ninguna otra técnica le permite este grado de involucramiento con sus colaboradores, y mejor aún, con su debida gestión informal.

Finalmente cabe recalcar que, aunque lo anterior debería aplicarse sobre todo para climas de tipo autoritario explorador y autoritario benevolente en donde se traten de reducir situaciones negativas que inciden directamente en la productividad, muchas veces ni siquiera se permite en ellas el interés por el desarrollo de sus recursos humanos. Por su parte, en climas de tipo demócrata consultivo y demócrata participativo funciona por supuesto de manera ideal, pues se tiene la ventaja de ya incluir una predisposición positiva y abierta a un cambio favorable, y el objetivo únicamente consistirá en mantener los buenos resultados.

Se recomienda aplicar esta técnica de manera recurrente para estas variables, pues el clima es un factor perceptivo que necesita estar en constante administración y monitoreo, además de que influye directamente en las actitudes, liderazgo, comportamientos y productividad.

3.2.3. En identidad y cultura organizacional

Para necesidades de identidad y cultura la aplicación de esta técnica es prácticamente ideal. Gracias a los materiales utilizados por el arte de la prestidigitación a lo largo de sus actuaciones, todos los elementos visuales, simbólicos y conceptuales que competen a estas variables y que en ocasiones son muy difíciles de comunicar a los colaboradores, podrán transmitirse de una manera lúdica, subliminal, inconsciente y muy poderosa.

Productos o servicios, misión, visión, valores, principios, colores corporativos, slogan, logotipo, costumbres, reglas, actividades, formas de llevar a cabo las

tareas, lenguajes, giros, enfoques, ritos, leyendas o historias de la organización, entre otras cosas, se verán potencializadas y transmitidas eficazmente a través de la implementación de esta técnica.

En aspectos conceptuales como la filosofía corporativa o las costumbres, se explotará en gran manera el carácter narrativo de la prestidigitación, intentando que la esencia “invisible” de la organización se exponga a partir de una historia que tenga sentido y una selección estratégica de efectos que lo ejemplifique.

En ese sentido se pueden crear situaciones donde se deba gritar con fuerza el slogan de la organización para llevar a cabo un truco, se repita constantemente la filosofía corporativa, el prestidigitador se vista como los colaboradores aludiendo a su cultura, se narre alguna leyenda o mito, o incluso que los efectos se muestren con el lenguaje utilizado en la organización, por mencionar algunos ejemplos.

Por otro lado, los aspectos visuales simbólicos se trabajarán a partir de los materiales utilizados en cada uno de los efectos. De esta manera se puede crear situaciones en las que se utilicen pañuelos con los colores corporativos para algunos efectos, cartas impresas personalizadas con el logotipo de la organización, o la inclusión en los efectos de los propios productos que vendan, por mencionar algunos ejemplos. Las posibilidades son muy variadas y por supuesto basadas en las necesidades a satisfacer.

Por ello es recomendable, así como en todas las variables, que el prestidigitador pueda tener acceso a una investigación previa, y en este caso sobre todo a los

respectivos manuales o documentos oficiales de identidad y cultura de la organización. Con ellos las actuaciones podrán construirse de una manera muy orgánica, identificando correctamente cada uno de los elementos de estas variables sin necesidad de forzar o suponer alguna situación que pueda ser contraproducente.

En aspectos de implementación, esta técnica se puede aprovechar en gran manera e incluye ciertas ventajas extras que las otras variables no tienen. Y es que a nivel cultural la organización puede verse beneficiada creando programas permanentes de comunicación interna que incluyan en ellas actividades de prestidigitación para ayudar a comunicar constantemente los elementos ya mencionados.

Se pueden crear por ejemplo “viernes mágicos” en los cuales cada viernes de la semana se lleve a cabo una reunión de integración y en ella una actuación de treinta minutos en los que se transmiten los elementos de estas variables e incluso unirlos con algunos aspectos motivacionales e integradores a reforzar. De esta manera la prestidigitación se integra como parte de la cultura organizacional, se transforma en un rito, y se obtiene un resultado muy provecho, práctico, versátil y eficaz.

Por supuesto también puede aplicarse en los eventos o actividades clásicas como activaciones, viajes de incentivo, conferencias, convenciones, actividades internas, *team building*, o complementando a las técnicas revisadas en el capítulo anterior.

La importancia de la correcta y constante implementación de esta técnica para estas variables recae en el hecho de que la cultura, representada como un domo gigante conceptual y visual que envuelve a la organización, influencia a todas las otras variables, por lo que aspectos como la actitud, el comportamiento colectivo y la productividad se ven afectados positiva o negativamente en gran manera.

Por ello todos los elementos que utilice el prestidigitador en estas variables deberán estar correctamente respaldados, analizados y sincronizados con las intenciones que tiene la organización; la exposición de ciertos mensajes pueden ser mortales o muy beneficiosos para cambiar determinados comportamientos o situaciones.

Finalmente cabe mencionar que la aplicación y desarrollo de las actividades aquí planteadas podrían significar también una ventaja diferenciadora frente a los competidores de la organización, pues podrían generar cierta expectativa, interés y asombro dentro de la íntima esfera empresarial y con el tiempo lograr obtener no solo más y mejor talento humano atraído por las increíbles actividades que se realizan, sino también más herramientas que le permitan gestionar de una mejor manera su imagen y reputación corporativa.

Como consecuencia, su productividad, actitud, motivación y calidad aumentará, concluyendo así una gran reacción en cadena que comienza a partir de increíbles y sencillas actuaciones, y terminan en multiplicadas ventajas condicionadas a la creatividad y a que tanto se explote la técnica por la organización o prestidigitador.

3.2.4. En liderazgo y capacitación

La capacitación y el liderazgo, a comparación de las anteriores, son variables que por lo general se toman en cuenta de una manera más formal o institucional en las organizaciones, lo cual es entendible pues el éxito de sus acciones se mide a partir de los esfuerzos realizados en ellas, sumado a que ambas comparten características más técnicas y racionales que emocionales e inconscientes.

Sin embargo, aún con estas características que podrían considerarse “cuadradas” pareciendo que no dan paso a actividad lúdica alguna, estableciendo como base el entrenamiento de conocimientos y prácticas propias de la organización, la técnica aquí presentada se adapta de gran manera y cubre eficazmente las necesidades o deficiencias que pudieran presentarse.

La prestidigitación aplicada a los quehaceres de estas variables está encaminada sobre todo a la explotación de sus ventajas narrativas y explicativas, ofreciendo a las organizaciones una manera única, asombrosa e innovadora de presentar a sus colaboradores las formas correctas de llevar a cabo su trabajo en materia de capacitación, así como la exposición de conocimientos específicos para un buen liderazgo que guíen eficazmente las actividades y los comportamientos de los individuos.

Esto no significa que el prestidigitador interventor vaya a realizar un taller, conferencia, programa de capacitación o curso de liderazgo para su actuación ya que, como se revisó anteriormente, esto podría caer en actividades más

administrativas que no son propias del arte y que podrían realizar de mejor manera áreas como las de recursos humanos, sino que las maneras y actividades propias de la prestidigitación simplemente serán adaptadas para comunicar mensajes específicos de buen liderazgo a los colaboradores, ejemplificar maneras correctas de llevar a cabo las actividades, mostrar las formas correctas de comportamiento en las áreas de trabajo, explicar algún determinado tema, así como exponer las diferentes elementos identitarios que tiene la organización, por mencionar algunos ejemplos.

Todo esto a través de una selección específica de efectos que expongan de mejor manera todo lo anterior, y la creación de una narrativa acorde al tema y necesidades, al igual como se ha ido explicando anteriormente.

Como puede observarse, la variable de capacitación funciona como un embudo en donde convergen todas las ya expuestas, pues las actuaciones realizadas para capacitar, independientemente del tipo o del tema a tratar, necesitan de elementos anteriores referentes a la identidad, integración, cultura y motivación, esto para no desviar al individuo y sincronizarlo con los objetivos organizacionales de la mejor manera posible, especialmente con aquellos nuevos talentos que comienzan a incorporarse.

En esta ocasión, es recomendable que, además de tomar información de un análisis situacional previo, el prestidigitador pueda tener acceso preferentemente a los respectivos manuales organizacionales de bienvenida o de inducción, reglamentos, procesos u otros documentos internos que ayuden a conocer de

manera más amplia la información referente a las capacitaciones que se requieran dar, para de esta manera construir una actuación exitosa.

La mayoría de las acciones, decisiones, pensamientos y actitudes que los individuos toman en sus actividades diarias laborales están definidos en su mayoría a partir de una correcta o deficiente capacitación, por ello el prestidigitador interventor debe ser muy cuidadoso y construir su participación para enseñar eficazmente los determinados temas que se le encomienden.

Para aspectos de capacitación y liderazgo la ejecución de esta técnica usualmente se realizará dentro de situaciones más serias y establecidas, tales como programas de capacitación, de bienvenida o de inducción.

Para su aplicación, la organización puede crear situaciones muy especiales e incluso diferenciadoras al igual que en la variable de cultura, ofreciendo por ejemplo, dentro de programas de bienvenida e inducción, una experiencia única e inolvidable a los nuevos empleados, enamorándolos y recibéndolos con increíbles participaciones mágicas que le presenten de una manera única los diferentes elementos de cultura, identidad, motivación y liderazgo de la organización, así como una correcta integración a su nuevo lugar y equipo de trabajo. Por supuesto se puede hacer uso de la creatividad para aplicarlo en más tipos de actividades empresariales.

Además, en materia de liderazgo actualmente los llamados *team buildings*, mencionados en el capítulo anterior, son un excelente lugar para su ejecución, ya

que precisamente ahí es donde se trabajan de manera práctica los conocimientos necesarios para un buen liderazgo, trabajo en equipo, colaboración y compañerismo, entre otras.

Ya sea que el prestidigitador interventor sea la parte final de una actividad específica de *team building* a manera de complementación para potencializar lo aprendido, o que incluso cree el suyo propio ofreciendo a los colaboradores conocimientos específicos de liderazgo a través de efectos muy interactivos y una narrativa que involucre todo ello.

Finalmente es recomendable que esta técnica no solo sea ejecutada para mandos medios o altos sino para todos los colaboradores que forman parte de las actividades constantes de la organización. De esta manera todos por igual entenderán las reglas y los procesos, así como las razones por las cuales se toman determinadas decisiones. Sin embargo, esto estará sujeto a la autorización y a la forma en la que se llevan a cabo los procesos.

Esta técnica buscará siempre fomentar valores, principios y características del tipo de liderazgo democrático y liberal, pues son los que más ayudan al mantenimiento positivo del clima (con ligeras excepciones de acuerdo al tipo y actividades de la organización).

3.3. Evaluación (KPI's y curva de atención)

Una vez expuesto el marco contextual en donde se describe la aplicación de esta nueva técnica, y descrita la forma correcta de ejecución específicamente en cada una de las variables de la comunicación organizacional, se da paso a explicar la última parte de esta metodología, la cual se enfoca a su evaluación y entrega de resultados finales.

El análisis y descripción de esta última parte le permitirá a la prestidigitación posicionarse finalmente como técnica de intervención en comunicación organizacional interna, ofreciendo (al igual que en cualquier otro plan o estrategia de comunicación profesional) la exposición de elementos cualitativos y cuantitativos medibles, gráficos y visuales que le permitirán al prestidigitador intervector aspectos como: conocer el éxito o fracaso de la satisfacción de necesidades planteadas; medir la ejecución y rendimiento de la técnica en cada una de las variables; obtener retroalimentación para modificar, eliminar o mejorar elementos; y tomar determinadas decisiones para una mejor aplicación en el futuro, aspectos que nunca antes se habían tomado en cuenta en las actividades artísticas aplicadas a las organizaciones.

Para ello, la evaluación y resultados finales se dividen en dos partes que son complementarias entre sí. Por un lado, la utilización de indicadores, por lo general conocidos como "KPI's" por las siglas en inglés "*Key Performance Indicator*"; y por

otro la aplicación de un concepto llamado “*curva de atención*” que en el mundo de la prestidigitación es desarrollado por el ilusionista Agustin Tash⁷⁶.

Los KPI's o indicadores son unidades de medida de carácter realista, relevante y específico que utilizan las organizaciones en sus diferentes acciones o estrategias para obtener información que les permita saber si lo que están realizando funciona o no para lograr lo que se requiere. A partir de esa información dicha acción o estrategia se puede modificar para entonces obtener los resultados deseados.

De manera concreta se les puede definir como aquellas “métricas que nos ayudan a identificar el rendimiento de una determinada acción o estrategia. Estas unidades de medida nos indican nuestro nivel de desempeño con base en los objetivos que hemos fijado con anterioridad”⁷⁷.

Existen KPI's de todo tipo, para toda situación, para diferentes enfoques o áreas, y para toda esfera profesional como las finanzas, la psicología, calidad de servicio, o la economía, por mencionar algunos. En marketing digital, por ejemplo, los que más se utilizan son aquellos que miden el rendimiento de la interacción de las publicaciones en redes sociales, tales como el número de “*likes*”, la cantidad de compartidos y el número de comentarios.

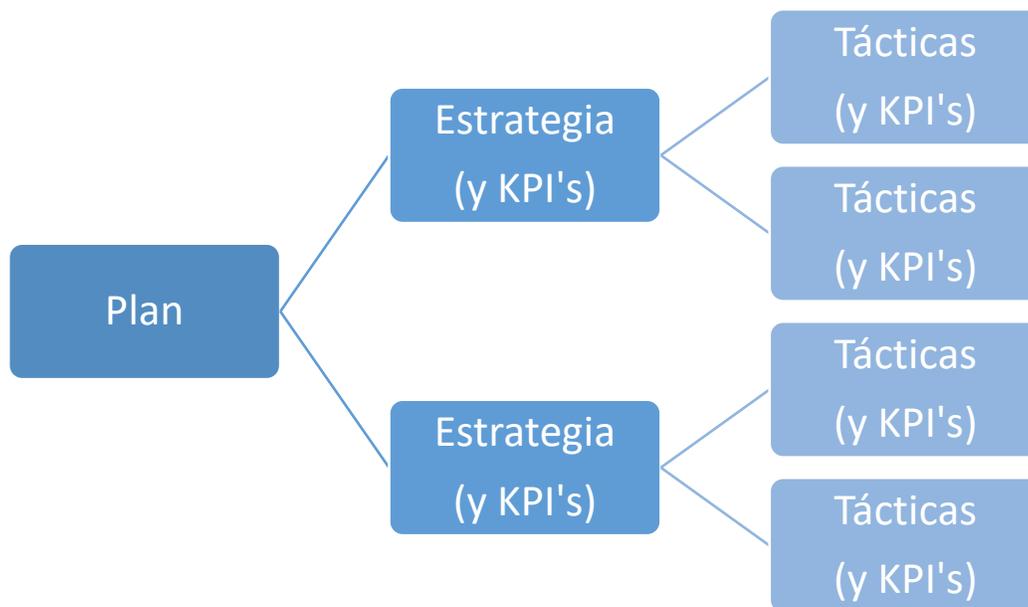
De manera estructural, cuando se realiza un plan de comunicación por lo general se divide en tres ejes de acción: plan general, estrategias para lograr el plan, y

⁷⁶ Tash A. (S/F) “*Cómo convertirte en un cinturón negro de la magia*” Versión Electrónica, pág. 49

⁷⁷ Espinoza R. (S/F) “*Indicadores de gestión: ¿Qué es un KPI?*” septiembre 24, 2019, de Roberto Espinoza, sitio web: <https://robertoepinosa.es/2016/09/08/indicadores-de-gestion-que-es-kpi>

acciones concretas para lograr las estrategias (tácticas). Los KPI's usualmente van incluidos en las dos últimas, ofreciendo información valiosa para poder observar, de manera ascendente, si el plan global está teniendo éxito o si se debe modificar algún aspecto, tal y como se ejemplifica en la siguiente figura.

FIGURA 6. ESTRUCTURA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN



Elaboración propia con base en Castro N. (2017) “*Elementos del plan de comunicación*” septiembre 23, 2020, de UDLA, sitio web: <https://www.udla.edu.ec/red-dircom/2017/11/15/elementos-del-plan-comunicacion/>

Concretamente en este caso, si la aplicación de esta técnica no se realiza de manera individual e independiente a esto, por lo general entonces formará parte precisamente de un plan dentro del último nivel referente a las acciones; aunque como se mencionó en los apartados anteriores, también podría formar parte de

una estrategia con sus debidas adecuaciones (si no es el caso, aun así el prestidigitador deberá entregar estos resultados individualmente como prueba, retroalimentación y profesionalización de la técnica). Por ello es importante que se estipulen correctamente los KPI's que van a medir su rendimiento, pues repercutirá de manera global en el plan general de comunicación.

Ahora bien, dichos KPI's, como se mencionó en la definición anterior, son seleccionados o en su defecto creados con base en el objetivo que se quiera lograr, pues su sincronidad permitirá definir si se ha cumplido lo que se pretendía. Por lo general dentro de los planes de comunicación se maneja un objetivo global general a cumplir, el cual estará condicionado por el logro de los objetivos planteados en las estrategias, y a su vez por el logro de los expuestos en las acciones. Cada nivel del plan tiene objetivos específicos a cumplir, y en el caso de esta técnica no es la excepción.

El objetivo que se estipule en ella deberá representar y establecer de manera clara, seria y profesional las necesidades que expuso la organización (o las encontradas en el diagnóstico) de cualquiera de sus variables, y deberá estar redactado de manera sencilla, concreta, realista, comenzando con un verbo en infinitivo, establecido en espacio – tiempo, y respondiendo a preguntas como ¿Qué se hace?, ¿Cómo se hace? y ¿Para qué se hace?

Una vez teniendo entonces las necesidades planteadas en objetivos (y de ahora en adelante llamadas de esta manera), así como la variable a trabajar, el prestidigitador puede establecer aspectos como la manera en que se llevará a

cabo la actuación (si magia de cerca o escenario), los efectos que utilizará, la narrativa que creará, y por supuesto la selección de los KPI's que medirán su rendimiento.

Para el caso concreto de la aplicación de esta técnica se han creado KPI's específicos para atender los objetivos de cada variable por separado, expuestos a continuación; y están encaminados a medir su rendimiento a partir de datos que expongan su nivel de **impacto**, ya que esta es la característica más importante en relación a los mensajes que se comunican y los efectos que los ejemplifican, además de ser un factor primordial en el arte de la prestidigitación.

Debe quedar muy claro entonces que las siguientes métricas **no** miden las variables en sí, ni **tampoco** el éxito o no total de la técnica frente a los objetivos, sino más bien **el rendimiento y desempeño** en aspectos de **impacto** que tiene la aplicación de la técnica frente a los objetivos planteados de las diferentes variables. Por sí solos estos indicadores únicamente incluyen el 50% de los resultados, y deberán interpretarse y analizarse en combinación con la curva de atención, explicada más adelante, para saber concretamente si los objetivos fueron logrados.

En caso de que la organización tenga necesidades especiales, no conocidas (nuevas) o más especializadas, se pueden eliminar, modificar, adaptar o agregar más indicadores. De manera general los aquí expuestos funcionarán para toda situación.

FIGURA 7. INDICADORES (KPI'S) DE RENDIMIENTO DE IMPACTO

PARA MOTIVACIÓN	PARA INTEGRACIÓN Y CLIMA	PARA IDENTIDAD Y CULTURA	PARA LIDERAZGO Y CAPACITACIÓN
# mensajes clave emitidos	# mensajes clave emitidos	# mensajes clave emitidos	# mensajes clave emitidos
# efectos de carácter motivacional realizados	# efectos con integraciones realizadas	# efectos de carácter identitario o cultural realizados	# efectos de carácter explicativo realizados
# efectos totales realizados	# efectos totales realizados	# elementos organizacionales utilizados	# efectos totales realizados
# reacciones positivas	# reacciones positivas	# efectos totales realizados	# reacciones positivas
# reacciones negativas	# reacciones negativas	# reacciones positivas	# reacciones negativas

# impactos totales	# impactos totales	# reacciones negativas	# impactos totales
		# impactos totales	

Fuente: Elaboración propia

La cuantificación de los “mensajes clave” expuestos en la primera fila de la tabla, se refieren a todas aquellas narrativas específicas que se realicen a lo largo de la actuación para comunicar mensajes estratégicos que ataquen las necesidades a satisfacer. En motivación, por mencionar algunos ejemplos, serán todos aquellos que ayuden a la superación física, mental o emocional; en los de integración y clima aquellos que tengan que ver con el trabajo en equipo, compañerismo o empatía; en identidad y cultura los que aludan a elementos organizacionales visuales o conceptuales de estas variables; y en liderazgo y capacitación aquellos que expliquen un aspecto determinado.

Dichos mensajes clave se pueden emitir con o sin la ejemplificación de un efecto de prestidigitación, por lo que entonces también se añade la cuantificación del número de efectos que si se hayan utilizado en conjunto con las narrativas, expuestos en la segunda fila de la tabla. En motivación aquellos que incrementen las emociones y reflexiones; en integración y clima aquellos que generen

determinadas interacciones con el público, ya sea en sus lugares o pasando a una o varias personas al escenario; en identidad y cultura los que hayan utilizado uno o varios elementos conceptuales o visuales de la organización; y en liderazgo y capacitación aquellos que ejemplifiquen las explicaciones.

La combinación y suma de los números obtenidos en estas primeras dos filas en cada una de las variables darán como resultado los datos principales para la medición de esta técnica en conjunto con la curva de atención, referentes al **número total de impactos realizados**, expuestos en la última fila de cada columna y definidos como todas aquellas ocasiones (narrativas y de efectos) en las que se emitió información específica de la variable para lograr los objetivos planteados.

Por otro lado, es importante mencionar que para lograr una actuación eficaz dinámica, variada y sobre todo que ataque las necesidades a satisfacer de manera exitosa, **no toda la actuación y los efectos** realizados son creados con enfoque a las variables, sino que se debe invertir cierta cantidad de éstos y cierta narrativa para relajar a la audiencia, interesarla e introducirla en diversas partes de la actuación.

Por ello, el número total de efectos realizados, expuestos en su mayoría en la tercera fila de la tabla, se incluye por un lado para conocer cuántos efectos totales se realizaron independientemente de su propósito, y por otro para comparar a partir de ese rango máximo de efectos los que se dedicaron para atacar las necesidades. Si a lo largo de la actuación se realizaron diez efectos en total, y

ocho fueron utilizados para integrar, por mencionar un ejemplo, entonces podría decirse que el 80% de la actuación atacó los objetivos expuestos de integración.

Finalmente, los datos referentes al número de reacciones positivas o negativas se refieren a todas aquellas ocasiones en las que la audiencia, independientemente del tipo de estímulo que recibió (si un efecto o una narrativa), reaccionó a él con risas o aplausos, o en su defecto con abucheos, silencios e incomodidades. Esto servirá para evaluar de manera general que tan buena fue la actuación, aspectos que conviene conocer pues influye de manera directa en la recepción de los mensajes, atención de los efectos y por lo tanto en la cantidad y nivel de impactos. Evidentemente lo mejor será que el prestidigitador garantice una actuación con cero reacciones negativas.

Aunque se pueden incluir en una sola actuación todas las variables y medir los datos en una tabla general como la aquí expuesta, lo mejor será realizar actuaciones para cada variable por separado, máximo combinando dos, para obtener resultados más altos y con objetivos más concretos.

Toda esta información quedará expuesta en un sencillo reporte final que el prestidigitador entregará a la organización máximo dos días posteriores a la realización de la actuación (por motivos de profesionalidad), en combinación por supuesto de su interpretación en conjunto con la curva de atención descrita a continuación, y exponiendo concretamente si los objetivos fueron alcanzados.

Ahora bien, la curva de atención por su parte, es un concepto que aunque ya ha sido utilizado en otro tipo de actuaciones como el cine, el teatro o el entretenimiento televisivo, en el mundo de la prestidigitación es desarrollado por Agustin Tash⁷⁸, un ilusionista de talla internacional que ha llevado este arte a niveles muy profundos humana y emocionalmente, enfatizando en sus actuaciones pequeños detalles que a nivel psicológico e inconsciente son muy poderosos y que comunican mensajes de manera eficaz.

Con ella se pueden interpretar determinadas situaciones de manera gráfica y los datos que arroja son muy variados; útiles para evaluar gran cantidad de aspectos. Agustin Tash la desarrolla de manera técnica para la exposición, encadenación y colocación estratégica de los efectos que, en conjunto, al momento de la ejecución, logran que sus actuaciones sean todo un éxito con constantes explosiones de emoción y dinamismo.

“Es el camino que vas construyendo mientras muestras tus trucos y por el cual el público va caminando. Este tiene que ser de la forma que tú quieras. Lo más recomendable es que sea una curva ascendente con algunas mesetas y que en el final explote (...) A través de esta curva puedes controlar y predecir las reacciones y emociones del público”⁷⁹.

Especialmente para esta técnica, además de tomarla en cuenta para lo que Tash menciona dentro de las actuaciones que aquí se presumen, la curva de atención

⁷⁸ Agustin Tash, octubre 1, 2019, de Agustin Tash, sitio web: www.agustintash.com

⁷⁹ Tash A. (S/F) “*Cómo convertirte en un cinturón negro de la magia*” Versión Electrónica, pág. 49

se utiliza más específicamente para complementar a los KPI's midiendo el **nivel de impacto** de los mensajes y efectos trabajados. Mas concretamente la curva de atención aplicada a la prestidigitación como técnica de comunicación organizacional interna está encaminada a gestionar el nivel de impacto de las participaciones a través de la medición, selección y acomodo estratégico de efectos y narrativa.

Esto es innovador en gran manera tanto para el desarrollo de los KPI's como para la disciplina de la comunicación en general, pues ahora no solo se mide el número de impactos realizados, como usualmente se realiza de manera clásica en distintas disciplinas, sino que además ahora se **mide la intensidad** de todos ellos.

Con esta información de manera concreta se puede establecer si los objetivos planteados fueron alcanzados, pues por un lado los indicadores arrojan información cuantitativa unidireccional de referencia y desempeño, y por otro la curva de atención muestra información cualitativa bidireccional procedente de lo anterior, de eficacia y éxito.

Luego entonces, para medir el nivel de impacto la curva de atención se enfoca en las reacciones que tiene el público por cada efecto realizado, y las divide en cuatro **niveles de reacción** que, dependiendo su intensidad, se cuantifican en una cantidad de puntos determinada, los cuales son:

FIGURA 8. DIVISIONES DE REACCIÓN POR EFECTO PARA CURVA DE ATENCIÓN

Reacción nula	-2 puntos
Reacción baja	-1 punto
Reacción buena	+1 punto
Reacción excelente	+2 puntos

Fuente: Elaboración propia

La reacción nula significa que al público no le ha gustado del todo lo mostrado y responde con abucheos, críticas o simplemente con silencio absoluto. Esto por ningún motivo se lo puede permitir el prestidigitador pues no solo afecta un momento de la actuación, sino toda por igual, haciendo muy difícil volver a retomar la confianza, debilitando la curva de atención, y por lo tanto la intensidad de impactos.

Por su parte la reacción baja se refiere a que el público ha tenido una atención aceptable para la transmisión de los mensajes y la ejemplificación de los efectos, agradándole un poco lo mostrado y reaccionando con aplausos, risas o asombros

naturales. Es importante mencionar y debe tenerse en cuenta que debido a la naturaleza propia de la prestidigitación y de la curva de atención, habrá algunas ocasiones, como se había mencionado anteriormente, sobre todo a mitad de la actuación, en las que el prestidigitador intencionalmente ocasione este tipo de reacción pues es necesario invertir cierta cantidad de efectos y narrativa para relajar a la audiencia y bajar la tensión para después incrementarla con mayor intensidad.

No es recomendable que se utilicen mensajes clave y efectos increíbles durante todo el tiempo que dura la actuación, pues esto ocasiona que la curva de atención en lugar de tomar una forma ascendente – orgánica, empezará con mucha fuerza al principio y consecuentemente descenderá por monotonía.

Por otro lado, la reacción buena es el rango ideal y de mayor repetición a lo largo de la actuación pues significa que el prestidigitador ha logrado provocar en la audiencia esa armonía de interés y diversión que los vuelve más receptivos a la información que se está comunicando, logrando así que aplaudan, se rían o se asombren de manera muy satisfactoria.

Y finalmente la reacción excelente será aquella en la que el público ovacione al prestidigitador, demostrando que le encantó lo que presencié y por lo tanto garantizando que los mensajes comunicados han sido recibidos de manera muy poderosa y totalmente eficaz. Esta reacción por lo general se encuentra al final de las actuaciones, y es difícil alcanzarla debido a que involucra múltiples factores, tanto de la prestidigitación como comunicacionales.

Luego entonces, a lo largo de la actuación se registrará el puntaje que obtuvo cada efecto individualmente, para entonces graficarlo en lo que será la curva de atención como tal. Para actuaciones de magia de salón es sencillo, pues solo se utilizará una sola curva que expondrá lo referente a toda la actuación por igual; aunque para magia de cerca, debido a que se trabaja con grupos chicos y en situaciones no tan establecidas, se deberá crear una curva por cada grupo trabajado (máximo cuatro).

Una curva de atención ideal promedio para una actuación de magia de salón con duración aproximada de 1 hora y 10 efectos a mostrar (por mencionar un ejemplo) sería de la siguiente manera:

FIGURA 9. CURVA DE ATENCIÓN IDEAL



Fuente: elaboración propia

Como puede observarse, cada efecto tiene su puntaje de acuerdo a los niveles de reacción descritos, llegando a un rango máximo de siete puntos en total. Asimismo la curva de atención no se encuentra en línea recta ascendente, ni comienza con un pico de intensidad, ni se mantiene constante horizontalmente, sino que va creciendo conforme se lleva a cabo la actuación con algunos declives necesarios para relajar la tensión, y al final un pico inmenso de emoción y energía logrado tanto por la manera en que el prestidigitador va llevando al público a lo largo de la actuación, como por los dos últimos efectos que tienen un carácter totalmente increíble sumado a una narrativa incisiva que comunica el mensaje final principal.

Esto puede cambiar de tamaño dependiendo de la duración de la actuación y del número de efectos que se realicen, pero siempre se debe aspirar a tener esa misma forma, incluso sobrepasándola un poco pero nunca por debajo.

Cuando el prestidigitador realice la medición de una actuación determinada, la gráfica – curva resultante la deberá comparar con la gráfica - curva ideal establecida, y si ambas encajan o en su defecto la primera sobrepasa a la segunda sin exageración, se puede afirmar que los impactos realizados han sido eficaces y que los objetivos – necesidades de la variable a trabajar fueron logrados. Se revisará el caso práctico y aplicado de esta situación en el capítulo siguiente.

Finalmente, dicho todo lo anterior, a manera de síntesis se describe a continuación el procedimiento completo de la ejecución de la prestidigitación como técnica de comunicación organizacional interna:

En primer lugar, se establece una cita previa a la actuación entre la organización y el prestidigitador para definir la variable o variables a trabajar, así como las necesidades que se requieren satisfacer en ellas con información proveniente ya sea de primera mano del director o puesto similar, de un diagnóstico previo, y/o de los manuales organizacionales. Adicionalmente también se comparte información acerca de la actividad o evento en el que se va a realizar la técnica; ya sea de manera individual e independiente, o bien dentro de un plan general, estrategia o técnicas adicional como *team buildings*, viajes de incentivo o actividades extra-laborales entre otras.

A partir de toda esta información el prestidigitador entonces define y redacta los objetivos que se quieren lograr con su participación, selecciona minuciosamente los materiales y efectos a mostrar, crea narrativas específicas para atacar los objetivos, decide la manera en la que llevará a cabo la actuación (de cerca o de salón), y combina elementos psicológicos y comunicacionales adicionales que pueda utilizar.

Todo ello será expuesto ordenada y profesionalmente en un sencillo documento inicial que a manera de proyecto exponga los elementos seleccionados con su respectiva justificación, el objetivo concreto a lograr, además de otros datos adicionales a la actividad o evento como el lugar, fecha, duración y hora de actuación; y éste será entregado a la organización días antes de la ejecución para su debida aprobación y visto bueno, usualmente acompañado de su debido contrato (véase el documento ejemplo en el anexo 1).

Finalmente, una vez terminada la actuación, el prestidigitador procede a su evaluación y retroalimentación, cuantificando los respectivos KPI's y creando la curva de atención correspondiente. Éstos se presentarán en un documento final a manera de reporte, debidamente explicado, máximo dos días posteriores a la actuación (véase el documento ejemplo en el anexo 3).

FIGURA 10. METODOLOGÍA DE LA PRESTIDIGITACIÓN COMO TÉCNICA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA



Fuente: Creación propia

3.4. Recomendaciones finales

Ahora bien, para finalizar el capítulo se exponen una serie de recomendaciones finales que ayudarán en gran manera a la aplicación exitosa de esta técnica en general.

Como primer punto cabe mencionar y recalcar la situación que existe dentro del mundo de la prestidigitación en temas de profesionalidad, pues el prestidigitador debe garantizar en todo momento una correcta, satisfactoria y eficaz ejecución del arte utilizando todas sus capacidades físicas y mentales, con respeto y dedicación. En todo momento se debe encontrar en constante ensayo y práctica de sus quehaceres y habilidades con la atención necesaria para lograr que su actuación sea excelente. Un error durante la ejecución podría significar no solo el desprestigio y la desconfianza de esta nueva técnica, sino también un insulto para el arte de la prestidigitación en general.

Asimismo, como puede observarse a lo largo de todo el capítulo, la comunicación y la prestidigitación se unen aquí de manera directa y complementaria, y la técnica se puede llevar a cabo tanto por un prestidigitador como por un comunicólogo. En ese sentido es conveniente que sin importar cual sea su ejecutor, éste deba ser un estudioso parcial o total tanto de las prácticas comunicacionales necesarias, como de los respectivos conocimientos ocultos de la prestidigitación. En caso contrario podría significar una débil ejecución y gestión ya sea de los temas de trabajo (variables) o de la misma actuación (efectos).

Como segundo punto, si bien anteriormente se mencionó que es recomendable que esta técnica se realice de manera recurrente en las diferentes actividades y eventos internos que la organización realice, es importante aclarar también que debe estar sujeta a la prudencia y a la moderación, pues si se abusa de ella podría provocar en los colaboradores cierta monotonía y aburrimiento que por supuesto en lugar de ayudar, afectaría a la organización. Por ello cuando se pretendan crear programas permanentes de cultura o motivación, por mencionar un ejemplo, se debe analizar su variación de tiempos, lugares y maneras.

Se puede recurrir a llevarla a cabo con magia de cerca durante cierta temporada y con magia de salón en otra; a cambiar de sede o de espacio; a variar la cantidad de tiempo y las intenciones; a cubrir todas las variables en una sola actuación una vez por año, o a cubrir una o dos en cinco momentos diferentes. Su aplicación puede ser ejecutada de maneras infinitas incluso sujetas a la creatividad.

Además, es importante mencionar que esta técnica no debe realizarse cuando exista una predisposición negativa por parte de la audiencia, como por ejemplo disgusto colectivo por la prestidigitación, desinterés, temas religiosos o culturales. Aunque en ocasiones las organizaciones cliente no entienden mucho esta situación es necesario que el prestidigitador interventor pueda identificar estos aspectos y aclararlos.

Finalmente, como tercer punto, respecto a la última parte de la metodología es importante mencionar que, aunque la cuantificación de KPI's las puede realizar el mismo prestidigitador interventor al finalizar la actuación, es recomendable que

pueda incluir a uno o dos ayudantes que le permitan obtener los datos de una manera más inmediata, en tiempo real, así como más objetiva, transparente y sin sesgo.

Algunas técnicas de intervención en comunicación como las vistas anteriormente, usualmente, además de tener sus respectivos KPI's para medir su éxito o fracaso, también tienen una sección de "seguimiento", la cual consiste en regresar a la organización - cliente tiempo después de la ejecución de la técnica para saber cómo afectó positiva o negativamente.

En el caso de esta técnica, si bien el seguimiento no se realiza como tal, si es ideal que forme parte de un plan global de comunicación como se mencionó anteriormente, pues éste tiene sus propios KPI's y estrategias de seguimiento internas para saber el status de las variables posterior a la aplicación; información que por supuesto es recomendable que obtenga el prestidigitador interventor para retroalimentación y constante mejora.

CAPÍTULO 4

4. AGENCIA “PRESTIGE MAGIC”

Como expresión de superación profesional y académica se presenta aquí un último capítulo que ejemplifica de manera práctica, en un organización real, el uso de la prestidigitación como técnica de comunicación organizacional interna utilizando todos los elementos, metodología y procedimientos mencionados en los capítulos anteriores, así como la muestra de su evolución y desarrollo de manera profesional a través de la creación de una agencia especializada en ello e incluso de su lanzamiento al mercado.

Como se puede observar, no solo se trata de exponer la técnica de manera práctica para ofrecer una visión más completa de lo antes expuesto, sino también de plantear más información de utilidad académica, profesional y laboral, de carácter teórico - práctico, que servirá como base para ayudar a todos aquellos que busquen desarrollar un proyecto emprendedor de carácter comunicacional como este o similar.

Luego entonces a continuación se expone primero la descripción del proyecto que se realizó para la creación y desarrollo de la agencia, y posteriormente se muestra todo lo referente a cómo se llevó a cabo la aplicación real de la técnica aquí descrita, fruto de lo anterior.

4.1. Antecedentes

A raíz de todo el conocimiento obtenido en materia de comunicación organizacional y de otras disciplinas como el desarrollo organizacional, creación de proyectos, relaciones públicas, emprendimiento y marketing digital, sumado al interés genuino por la prestidigitación y de su aplicación en contextos empresariales, a inicios del año 2018 se comenzó a plantear el desarrollo de una idea que pretendía de alguna manera profesionalizar e incrementar el valor de todo lo anterior, combinando los recursos teóricos y prácticos de la comunicación organizacional con los referentes al arte del ilusionismo y la prestidigitación.

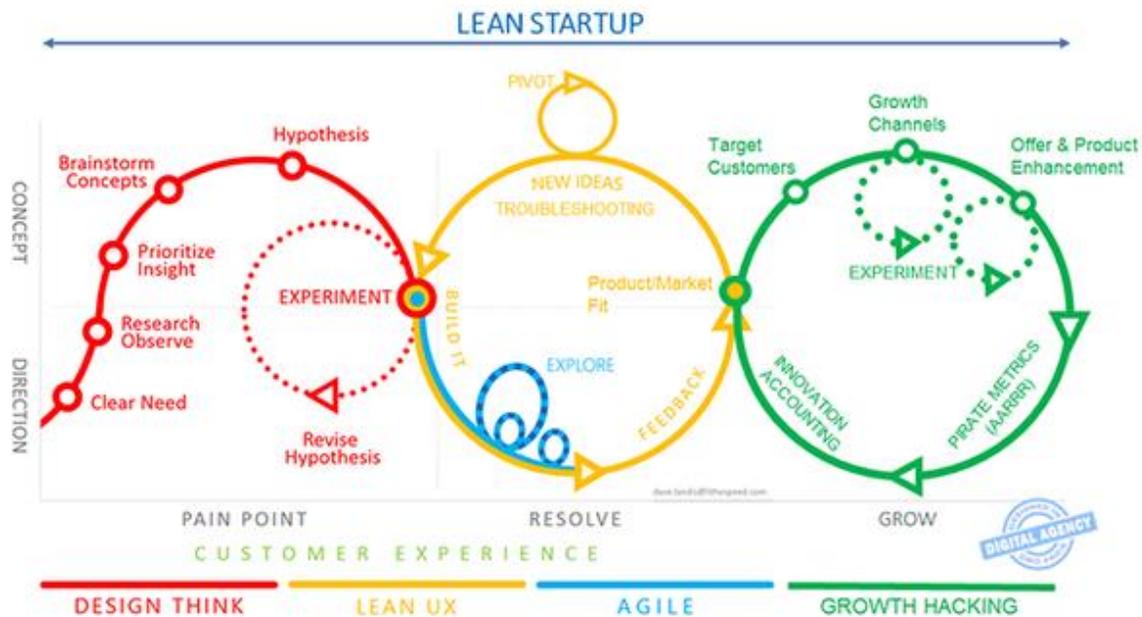
Para ello se creó formalmente un proyecto que a lo largo del tiempo fue desarrollándose, mejorándose y adaptándose con la ayuda y base de una metodología propia del emprendimiento llamada *Lean Startup Hybrid Methodology*, la cual como primer punto expone un proceso inicial para el desarrollo de una idea (*Design Thinking*⁸⁰); posteriormente el proceso para su ejecución y cambio de mejora llamado “pivoteo” (*Lean startup*⁸¹); y finalmente el proceso para su aceleración y mantenimiento en el mercado (*Growth Hacking*⁸²), aunque en este caso solo se llegó al segundo nivel.

⁸⁰ Serrano M. & Blázquez P. (2014) *“Desing Thinking. Lidera el presente. Crea el futuro”*, España, ESIC

⁸¹ Ries Eric (2011) *“El método Lean Startup”* España, Grupo Planeta

⁸² Ellis S. & Brown M. (2018) *“El método Hacking Growth”*, México, Penguin Random House

FIGURA 11. METODOLOGÍA HÍBRIDA LEAN STARTUP



Extraído de Wadhvani Foundation, octubre 18, 2019, sitio web: <https://wiki.wfglobal.org/lean-startup/>

Dentro del primer proceso llamado “*Design Thinking*”, llevado a cabo aproximadamente de mayo a diciembre del 2018, se definieron todas aquellas partes que conformaban la idea y el proyecto, tales como el concepto creativo, la creación de identidad visual y conceptual, análisis del mercado, definición de públicos, modelo de negocio, descripción general de la propuesta, *benchmarking*⁸³, factores diferenciadores, aplicaciones teóricas, estrategias de difusión y posicionamiento, etapas del proyecto y por supuesto la definición de los

⁸³ Carrión J. (2007) “*Estrategia, de la visión a la acción*” España, ESIC, pàg. 136

servicios específicos (desarrollo de la técnica). Como se puede observar algunos de estos datos investigados se ven reflejados a lo largo de esta tesis.

Todos estos factores fueron llevados directamente con el público meta en empresas como *IBM*, *WeWork* o *Microsoft* a través de observación participante y entrevistas informales para poder obtener retroalimentación por parte de sus colaboradores que ayudara a adaptar y redefinir estos conceptos constantemente, lo cual, como puede observarse, son aspectos referentes a la segunda parte de la metodología, llamada "*Lean Startup*".

Lo anterior con ayuda y respaldo del Capítulo Estudiantil de Tecnología Innovación y Emprendimiento⁸⁴ (CETIEM), una organización dedicada apoyar el desarrollo de proyectos emprendedores especialmente para jóvenes universitarios, con sedes en diversas instituciones entre las que se encuentra la Universidad Nacional Autónoma de México.

De esta manera, por mencionar algunos ejemplos, se fueron mejorando aspectos como el logotipo y el nombre oficial, los servicios y los colores, el concepto creativo principal, los factores diferenciadores, la adaptación del lenguaje para obtener más impactos y ventas, e incluso temas más profesionales como la creación de un dominio web con su respectivo sitio online, o el establecimiento de alianzas estratégicas con otras empresas. En total se realizaron aproximadamente cinco pivoteos de la idea inicial antes de su lanzamiento oficial al mercado.

⁸⁴ CETIEM S.C. (2019), octubre 18, 2019, de CETIEM S.C., sitio web: www.cetiem.com

Una vez creados, definidos y desarrollados todos estos factores, en marzo del 2019 se lanza oficialmente la agencia “*Prestige Magic*” que ya de manera formal ofrece como servicio a las organizaciones la utilización de la prestidigitación y el ilusionismo como técnica de comunicación organizacional interna para gestionar de manera novedosa su desarrollo organizacional y contrarrestar debilidades en sus diferentes variables o áreas, buscando aplicar por supuesto toda la información teórica y práctica antes mencionada y utilizando varias ramas profesionales y académicas de la comunicación en general. Fruto de dicho proyecto nació esta tesis, que a su vez funciona como sustento teórico y documento oficial del servicio que se ofrece.

Cabe mencionar que la metodología *Lean Startup* no se dio por finalizada y de hecho se debe seguir implementando hasta llegar de ser posible a la tercera fase (*Growth Hacking*) con características más avanzadas, pues es un proceso que permite estar en constante evolución y actualización. A partir de marzo del 2019 y hasta la creación de esta tesis que tiene como fecha actual octubre del 2019, la agencia, así como la técnica que ofrece a manera de servicio, se han seguido cambiando y adaptando al mercado con los temas que envuelven día con día al ecosistema de las organizaciones, respetando en todo momento los procesos de dicha metodología.

Para evitar confusiones metodológicas se debe recalcar que *Lean Startup Hybrid Methodology* solo se utilizó para el proyecto práctico personal descrito en este capítulo estableciendo procesos, acciones y estructuración de ideas, **no para el**

desarrollo y sustento de la técnica pues ésta trabaja teórica y metodológicamente con el capítulo uno y dos de esta tesis.

4.2. Identidad visual y conceptual

A partir de la retroalimentación obtenida en los pivoteos por parte de las empresas antes mencionadas, adaptando constantemente las ideas iniciales para obtener un mayor impacto, venta e interés al momento de su lanzamiento al mercado, la identidad visual y conceptual, así como el concepto final de la agencia quedaron finalmente establecidas como se muestra a continuación.

FIGURA 12. NOMBRE DE LA AGENCIA



PRESTIGE MAGIC

Fuente: creación propia

Se estipuló que el nombre oficial de la agencia fuera *“Prestige Magic”* buscando aludir específicamente a dos aspectos: por un lado exponer de manera clara y evidente que se trabaja con el arte de la prestidigitación, vulgarmente llamada “magia”, que es el factor atractivo y diferenciador por encima de otras agencias que también trabajan con actividades lúdicas; y por otro la utilización de la palabra “prestigio” como expresión de exclusividad, calidad, superioridad y factor

empresarial que atrae mucho a las organizaciones, sobre todo en materia de *outsourcing*⁸⁵.

Asimismo, cabe resaltar que la decisión de establecerlo en el idioma inglés atiende a una función tanto atractiva como actualizada, pues es el idioma que más atienden las empresas y es un factor de atención y destacado importante que podría significar el fracaso o éxito de una contratación; así como razones de estética visual, auditiva y de memorización.

FIGURA 13. IMAGOTIPO



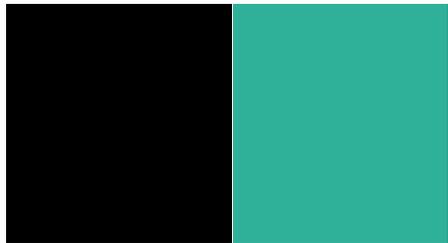
Fuente: creación propia

Se estipuló que para su representación gráfica se creara un imagotipo con la característica de poder utilizarse tanto junto como separado del nombre, esto para tener más versatilidad al momento de su aplicación en espacios digitales, impresos o publicitarios y por supuesto por temas de estética.

⁸⁵ Argudo C. (2017), “¿Qué es el *outsourcing*” octubre 24, 2019, de *Emprende Pyme*, sitio web: <https://www.emprendepyme.net/que-es-outsourcing.html>

Asimismo, se estableció que se realizara de manera sencilla y entendible, quedando como elementos principales una letra “P” y una “M” en referencia a las iniciales del nombre, sumado a ligeros detalles en la parte superior izquierda referentes a las diferentes figuras que se encuentran en las cartas de naipes, aludiendo por supuesto a la prestidigitación.

FIGURA 14. COLORES CORPORATIVOS.



Fuente: creación propia

Respecto a los colores corporativos se decidió seleccionar aquellos que de acuerdo a la psicología del color⁸⁶ representaran aspectos que generaran confianza y transmitieran profesionalidad. Por ello se seleccionó, en formato RGB, el color negro absoluto con código #000000 para comunicar formalidad, elegancia, poder, calidad y personalidad; y el color turquesa con código #2fb099 para comunicar sencillez, confianza, carácter, y como complemento de combinación para la personalidad de la marca y principal atractivo visual diferenciador.

⁸⁶ Heller E. (2004) *“Psicología del color: cómo actúan los colores sobre los sentimientos y la razón”* México, Gustavo Hill, 2004

Por otro lado, la creación del slogan, como uno de los elementos más complicados a definir, busca aludir a tres aspectos: el servicio que se ofrece (es decir, la técnica aquí descrita), el factor persuasivo – emocional, y el enfoque al público (que en este caso sería los recursos humanos), respondiendo por supuesto a las características sencillas, concretas, simples y memorizables para su correcta creación. Por ello se utilizaron palabras que de manera combinada respondieran a las necesidades de cada una de dichas alusiones, buscando enaltecer las ventajas que se obtienen al utilizar esta técnica por encima del servicio en sí, dando como resultado “la magia yace dentro de ti”.

Todos estos aspectos se definieron para ser utilizados como imagen e identidad oficial de la agencia y aplicados en cada una de las estrategias de comunicación, publicidad, entregables físicos y digitales realizados, buscando representar las principales necesidades de las organizaciones y dejando al descubierto de manera atractiva y persuasiva los aspectos diferenciadores de esta nueva técnica adaptada para su venta como servicio profesional. A continuación, se muestran dos ejemplos de su respectiva aplicación gráfica.

FIGURA 15. TARJETAS DE PRESENTACIÓN



Fuente: creación propia

FIGURA 16. FONDO DE PANTALLA



Fuente: creación propia

4.3. Estrategia de difusión y posicionamiento

Con el objetivo de comenzar a conseguir clientes y respondiendo a la planeación del proyecto realizado, se llevó una estrategia de difusión y posicionamiento de la agencia (que hasta la actualidad aún se sigue implementando pues es de carácter permanente y actualizado al entorno), la cual dio como resultado el establecimiento de una relación con una organización para la aplicación real de la técnica, tema del apartado siguiente.

Por un lado, se buscaba dar a conocer la agencia y ofrecer el nuevo servicio dentro de todo el ecosistema empresarial organizacional (público meta) para su aprovechamiento y adquisición; y por otro se pretendía posicionar este nuevo servicio – técnica sobre otras actividades lúdicas empresariales y sobre aquellos prestidigitadores que se enfocan al mismo mercado. En ese sentido, la investigación de benchmarking realizada fue de gran ayuda para conocer todos aquellos factores diferenciadores que conforman a *Prestige Magic*, los cuales posteriormente fueron trabajados y transformados en mensajes clave específicos para enaltecerlos dentro del contenido emitido en los diferentes canales de comunicación.

Para lograr dichos objetivos, la estrategia se dividió en dos partes. Primero, a partir de la investigación de campo realizada en los pivoteos con las empresas antes mencionadas se obtuvo el conocimiento de que las organizaciones se encuentran cada vez más interesadas en implementar procesos digitalizados,

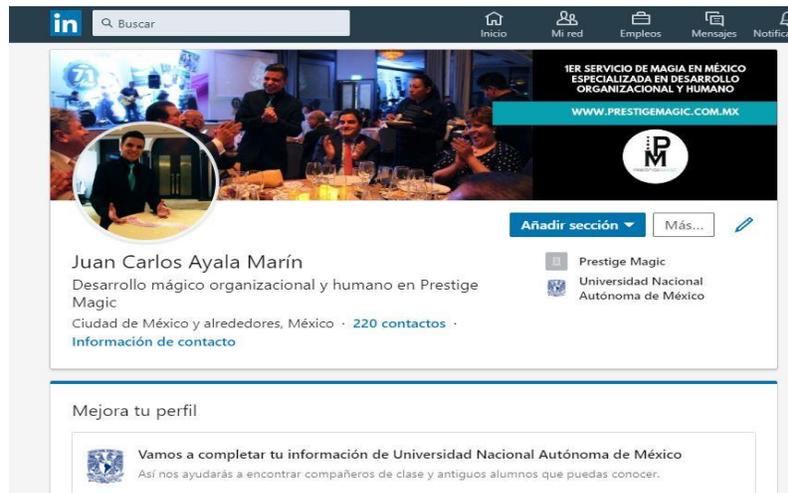
actualizados y tecnológicos. Por ello se decidió que dicha estrategia fuera en su mayoría de carácter digital explotando todas las nuevas ventajas que se encuentran en ello actualmente en materia de comunicación y marketing, tomando en cuenta también que las características propias de la agencia, su información, imagen, giro y estilo permitían una adaptación ideal a ello.

Segundo, sin dejar de lado las acciones de comunicación tradicionales e interpersonales, también se decidió establecer contacto telefónico para todas aquellas organizaciones rezagadas en el tema digital, la utilización del llamado “e-mail marketing”⁸⁷, así como el investigar, crear, involucrarse y/o acudir a los llamados “*networking*” o eventos de socialización profesional para aprovechar la promoción directa.

Para la estrategia digital se seleccionaron un total de cuatro canales con base en el nivel de uso por parte del público meta, el nivel de alcance, la popularidad, la versatilidad y la capacidad de adaptación para crear, publicar y explotar los mensajes clave de *Prestige Magic: Facebook, Instagram, LinkedIn* y la creación de un sitio web.

⁸⁷ Reul M. (2019) “¿Qué es el email marketing y cómo le puedes sacar provecho? Octubre 26, 2019, de Sendinblue, sitio web: <https://es.sendinblue.com/blog/que-es-el-email-marketing/>

FIGURA 17. LINKEDIN PRESTIGE MAGIC



Elaboración propia extraído de <https://www.linkedin.com/in/juan-carlos-ayala-mar%C3%ADn-7aa744157/>

LinkedIn es una red social lanzada en el año 2002 creada absolutamente para el desarrollo del ecosistema organizacional – laboral, ofreciendo a los internautas un espacio donde pueden compartir gran cantidad de aspectos profesionales como *tips*, ideas, noticias, innovaciones, estrategias, campañas, temas del día a día en las organizaciones, situaciones negativas y positivas de trabajo, logros, pensamientos, búsqueda de empleo, investigación de *bechmarking*, así como el establecimiento de contactos y relaciones laborales entre otras cosas.

En los últimos años, algunos usuarios de carácter emprendedor la han explotado también para la venta de ciertos productos o servicios que puedan interesarles a las organizaciones, e incluso la creación de campañas de publicidad, en algunos casos pagada, para la promoción de los mismos.

Esta red social es, y hasta la actualidad sigue siendo, el principal canal de comunicación a explotar dentro de la estrategia pues, como se puede observar, a diferencia de otras redes sociales, en ella se encuentra totalmente el público meta al cual se está dirigido, además de incluir gran cantidad de herramientas para el contacto directo con las organizaciones. Lo anterior, en conjunto con el sitio web, están planeados para lograr aproximadamente el 60% de todo el alcance y contactos.

La estrategia en esta red social consistió en contactar directamente con las áreas y personas a cargo de recursos humanos, desarrollo organizacional y comunicación interna para la oferta de los respectivos servicios y el establecimiento de una relación de negocios permanente; y la publicación de contenido textual, fotográfico o audiovisual recurrente acerca de las actividades realizadas, muestra de los servicios que se ofrecen y enaltecimiento de las ventajas emocionales, organizacionales y financieras de su aplicación.

FIGURA 18. FACEBOOK PRESTIGE MAGIC



Elaboración propia extraído de www.facebook.com/PrestigeMagicOficial

Por su parte, *Facebook* es una red social creada en 2004 creada con la visión de poder compartir información de todo tipo con personas de cualquier parte del mundo. Es considerada la más grande y popular con más de 2.234 mil millones de usuarios registrados⁸⁸.

Actualmente es el principal canal de comunicación mundial online y es utilizada para todo tipo de aspectos además de la creación y reproducción de información. Incluso en los últimos años se han implementado diferentes herramientas como *Facebook My Business* para la promoción y publicidad de productos y/o servicios, convirtiéndola más allá de una simple red social común, en un canal de ventas y marketing para emprendedores y empresas.

La utilización de esta red social para la estrategia consistió concretamente en la creación de una “*fan page*”, herramienta que tanto personas como empresas han utilizado en gran manera para darse a conocer globalmente y compartir información útil de valor para los internautas. En ella se buscó incluir un tipo de extensión o “punto de encuentro” de la información expuesta entre *LinkedIn* e *Instagram* para su reproducción de una manera más general, global e informal, tratando de generar contenido viral de carácter textual, fotográfico o audiovisual para la captación de cualquier tipo de persona interesada en los servicios expuestos.

⁸⁸ Nicolas A. (2018) “*Facebook: la red más usada en 2018*”, octubre 26, 2019, de El Universal, sitio web: <https://www.eluniversal.com.mx/techbit/facebook-la-red-mas-usada-en-2018>

Asimismo, aunque actualmente la estrategia no está enfocada en adquirir servicios de paga para la promoción de los servicios, se planea que en un futuro a mediano plazo se puedan implementar para aprovechar un impacto y alcance mayor y enfocado.

FIGURA 19. INSTAGRAM PRESTIGE MAGIC



Elaboración propia extraído de www.instagram.com/prestigemagic

Por otro lado, *Instagram* con fecha del año 2010 es una red social que también permite el intercambio de información, pero exclusivamente en formato audiovisual y fotográfico, ofreciendo a los internautas la creación de perfiles que, más allá de texto, incluyen una especie de tabloide en donde se expone el contenido creado.

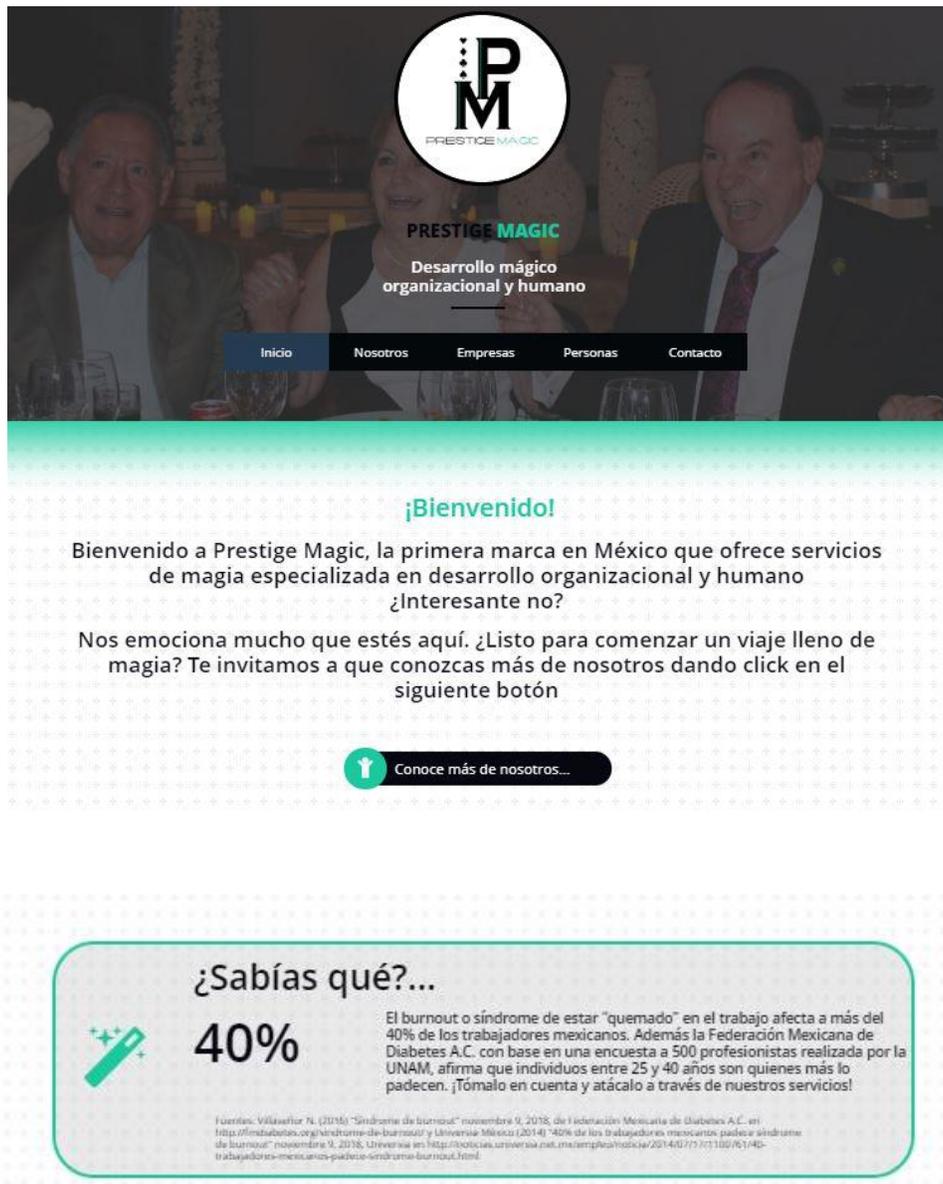
Actualmente esta red social está creciendo a una gran velocidad pues sus características, simpleza y practicidad han logrado que los internautas la usen de manera constante y permanente. Además, sus periódicas actualizaciones, atractivas y útiles, tales como el uso de hashtags o las llamadas “historias” han

permitido que las empresas las exploten en gran manera tanto para la promoción de sus productos o servicios como para el establecimiento de relaciones B2B, característica que anteriormente solo *LinkedIn* podía lograr.

Incluso se han agregado también servicios de paga al igual que en *Facebook*, los cuales permiten promocionar determinados productos o servicios garantizando que los impactos se obtendrán completamente del público meta al cual se está dirigido.

Concretamente para la estrategia aquí expuesta *Instagram* se utilizó para: el establecimiento de una plataforma donde el cliente pueda acceder para conocer las diferentes actividades, participaciones y eventos que se han realizado; la colocación de material fotográfico y audiovisual que exponga cómo es que se realiza el servicio; y el establecimiento de relaciones con empresas o incluso agencias dedicadas a la creación de eventos corporativos, desarrollo organizacional o comunicación interna. Todo lo anterior aprovechando las características antes mencionadas para el desarrollo de ventas y marketing.

FIGURA 20. SITIO WEB PRESTIGE MAGIC



PRIMERO

Identifica tu necesidad organizacional
¿Qué es lo que quieres trabajar con tus colaboradores?



SEGUNDO

Dependiendo de la información que nos proporciones y de la necesidad que tengas se elegirá una modalidad de servicio mágico



Magia de Cerca

¡Magia que pasa a centímetros de la vista de las personas!

Compartiremos con tus colaboradores increíbles y asombrosos efectos con ayuda de cartas, ligas, monedas, esponjas e incluso con objetos que estén en el lugar, tal y como lo ves en televisión. Ideal cuando se necesita algo dinámico, diferente, visual, interactivo y muy adaptable.

Magia de Salón

¡Utilizamos la magia como herramienta estratégica de comunicación!

Este tipo de magia se realiza a manera de conferencia durante un tiempo determinado y en un lugar específico, y se utilizan objetos interesantes y más visuales como cuerdas, bolsas, cartas, pañuelos e incluso un "dado mágico". Ideal cuando se necesita algo más profundo, enfocado, interactivo y especial.



TERCERO

¡Ahora si, vamos a ponernos de acuerdo!
Podemos realizar el servicio en todas estas situaciones
¡Contáctanos y dinos que tienes en mente!



- Actividades de teambuilding
- Programas de motivación interna
- Programas de inducción y bienvenida
- Viajes de incentivo
- Actividades de integración
- Actividades extralaborales
- Eventos corporativos
- Congresos y convenciones
- Cenas empresariales
- Galas y cocteles

 Solicitar cotización



Elaboración propia extraído de www.prestigemagic.com.mx

Finalmente, la creación del sitio web permitió a *Prestige Magic* y a la técnica en sí la oportunidad de ofrecer a las empresas una imagen profesional que demuestre seriedad y compromiso, pues debido a las exigencias tecnológicas y digitales que rigen al mundo actualmente es imprescindible que para lograr cualquier contacto con clientes o para establecimiento de relaciones B2B, toda organización tenga presencia en internet con la creación de un sitio web.

El sitio se creó de manera estratégica para funcionar como una especie de embudo en donde converja toda la información, de tal manera que el cliente pueda llegar a él desde cualquier red social para la conclusión de una determinada

contratación, o en su defecto salga de él hacia las redes sociales para la obtención de más información acerca de los servicios o de la agencia. En cualquiera de los dos casos el objetivo final es lograr que el interesado pase por el sitio web para empaparse de toda la información y los detalles para de ser posible se efectúe la adquisición del servicio.

Como puede observarse en la imagen anterior, la información se expone de manera ordenada, entendible, adaptada y persuasiva con la intención de que el internauta no se pierda y sepa en todo momento que es lo que tiene que hacer, hacia dónde tiene que ir, dónde puede pedir información, como contactarse y sobre todo cómo es el procedimiento para realizar los servicios.

En todo momento se agregan “llamadas a la acción” por medio de sencillos botones que guían al internauta a lo largo de todo el sitio, e incluso se expone una pequeña estadística acerca del problema llamado “*burnout*”⁸⁹ o “síndrome de estar quemado en el trabajo” para exponer un poco los problemas que se podrían solucionar con la implementación de la técnica.

Evidentemente la contratación y el contacto es usualmente más complejo y largo que como se expone en el sitio web pues, como se revisó en el capítulo anterior, el primer paso de la metodología es obtener toda la información posible para aplicar la técnica. Sin embargo, como puede observarse, dentro del sitio web se le

⁸⁹ Villaseñor N. (2016) “*Síndrome del burnout*” octubre 28, 2019, de Federación Mexicana de Diabetes A.C. en <http://fmdiabetes.org/sindrome-de-burnout/>

ofrece a la organización - cliente un sencillo proceso “express” para que pueda tener una noción de cómo es que se realiza la técnica.

Primero se le pide que identifique su necesidad organizacional: motivación, integración, cultura, identidad, liderazgo o capacitación; agregándose una pequeña descripción en cada uno para el caso en que se presente confundida o no sepa muy bien cuál es el enfoque que requiere trabajar.

Posteriormente se le explica que, dependiendo de la información recabada, del contexto y de la variable escogida, se seleccionará una modalidad de servicio referente a magia de cerca o magia de salón con sus debidas descripciones para aclarar al cliente tiempos, lugares y espacios.

Y finalmente se le exponen los diferentes lugares, situaciones, actividades y eventos en los que se puede llevar a cabo la técnica, los cuales, como se revisó en el capítulo dos, van desde convenciones, congresos y programas de motivación, hasta eventos de integración y *team building*; sumado a la inclusión de algunas fotos para que el cliente pueda observar de manera más gráfica cómo es que se realiza el servicio.

Al igual que como se explicó en el apartado de *Facebook*, aunque actualmente no forma parte oficial de la estrategia, se planea que a futuro mediano plazo se

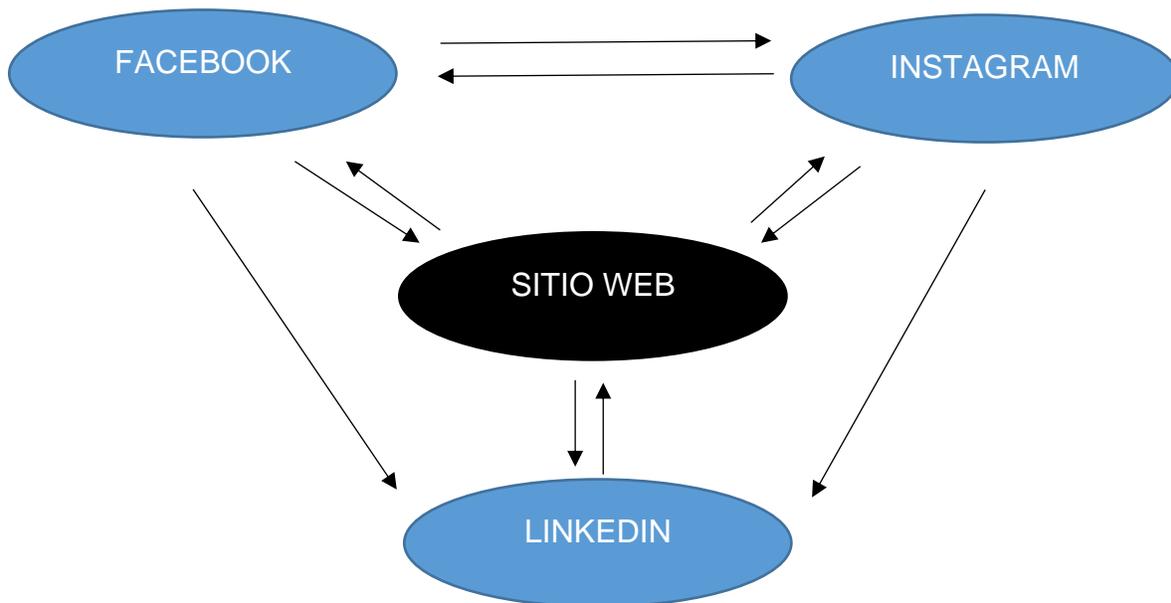
implementen herramientas más profesionales para la difusión y exposición del sitio web, tales como *Google Ads*, *Google Analytics*, y SEO⁹⁰.

Por otro lado, cabe mencionar que las redes sociales como *Twitter* o *YouTube* no se incluyeron en esta estrategia debido a que la primera es una plataforma que, si bien permite aprovechar en gran manera el tener contacto directo con diversas personalidades, el uso de material audiovisual no es tan atractivo como en el caso de *Instagram* o *Facebook*, aspecto que se necesita en gran manera pues es el principal formato para dar a conocer la técnica con base en la estrategia. Asimismo, si bien en *YouTube* se puede explotar muy bien dicho formato audiovisual, se prefirió optar por la sencillez y practicidad de *Instagram* en su lugar, aunque podría trabajarse más adelante.

Luego entonces, el flujo de información a lo largo de toda la estrategia de difusión y posicionamiento a nivel digital podría representarse de la siguiente manera:

⁹⁰ López B. (2019) “¿Qué es el SEO, por qué es tan importante y cómo funciona? Octubre 28, 2019, de Ciudadano 2.0, sitio web: <https://www.ciudadano2cero.com/que-es-seo/>

FIGURA 21: ESTRATEGIA DE DIFUSIÓN Y POSICIONAMIENTO (DIGITAL)



Fuente: Creación propia

Por su parte la estrategia tradicional fue realizada periódicamente y en paralelo a la estrategia digital. Se envió información pertinente para ofertar los servicios que aquí se presumen por medio de correos electrónicos que por supuesto incluían el sitio web y el contenido realizado en *Instagram* para su respectiva revisión y posible contratación; asimismo por medio de llamadas telefónicas a diversas agencias de comunicación interna, desarrollo organizacional y gestión de eventos corporativos.

La asistencia a eventos de socialización profesional comúnmente llamados “*networking*” fueron los más atractivos, pues se establecía una relación interpersonal que permitía la aclaración de dudas que podrían surgir, la exposición

muestra de algunos efectos adaptados a alguna variable en tiempo real, y desde luego el establecimiento directo de contactos a través de tarjetas de presentación para una posible contratación.

4.4. Aplicación de la técnica

Gracias a la estrategia de difusión y posicionamiento realizada, se logró establecer una relación de negocios con una organización para la aplicación de la técnica aquí descrita. A continuación, se describe cómo es que fue realizada dicha aplicación, el proceso de contratación, así como los resultados entregados referentes a la curva de atención y KPI's.

La organización con la que se trabajó fue un despacho dedicado al desarrollo de pequeñas y medianas empresas en muchas y diferentes ramas, llamada “*A&B Consultant*”, ubicada en Niza 46 Piso 6, colonia Juárez, Ciudad de México. Sitio web www.abconsultant.com.mx. El cliente directo con el que se mantuvo el contacto fue el señor Sergio Giovanni Rico Almazán, el cual es director general y fundador de dicho despacho por casi nueve años.

El primer contacto se dio por correo electrónico y posteriormente de manera informal por *WhatsApp* a petición del cliente. Como parte del primer punto del procedimiento de contratación y la metodología mencionados en los capítulos anteriores, se le solicitó al cliente exponer toda la información acerca de su interés

por contratar los respectivos servicios, así como sus necesidades a cubrir en materia de desarrollo organizacional.

Posteriormente, para tener una visión más clara de todo lo expuesto en dicho primer contacto y para obtener toda la información respectiva de la organización para poder realizar la actuación de manera correcta, se acordó agendar una cita en la dirección antes expuesta el día 5 de agosto del 2019.

En dicha cita se revisaron los siguientes puntos: el cliente externó que requería trabajar sobre el enfoque de **motivación e integración** para sus colaboradores; dado que no había algún diagnóstico, manual o análisis situacional previo, se interrogó al cliente para obtener la información respectiva de la empresa para poder realizar la actuación; se estipularon fechas, lugares y horas, quedando como 22 de agosto en la dirección Pablo Ucello 17, colonia San Juan a las 18:00 hrs. respectivamente; se revisó como es que se iba a realizar la técnica de manera logística; y finalmente se expuso que se realizaría para finalizar una jornada de capacitación a manera de *team building* con la duración de una hora en la modalidad de magia de salón.

Una vez estipulada toda esta información, dos días después se le entregó el primer documento formal llamado “proyecto de intervención”, parte del proceso de contacto mencionado en el capítulo anterior, para ofrecerle la visión definitiva y completa del proceso de intervención con todos los detalles logísticos, intencionales y contextuales respectivos de acuerdo a lo hablado en la cita. Asimismo, se agrega también de manera concreta el objetivo a atacar (que en

este caso son dos debido a que se atacan dos variables), así como la elección de los trucos que se utilizarán con su debida justificación (véase el documento original en el anexo 2).

Posteriores tres semanas durante las cuales se preparó, practicó y ensayó la actuación para su debida ejecución, el día 22 de agosto del 2019 se llevó a cabo la primera intervención oficial de *Prestige Magic* utilizando a la prestidigitación como técnica de comunicación organizacional interna. A continuación, se exponen algunas fotos de lo sucedido que mostrarán de mejor manera cómo se llevó a cabo, algunos efectos que se utilizaron, así como la captación en tiempo real de algunas narrativas específicas que se expusieron.

FIGURA 22. APLICACIÓN 1



Fuente: Creación propia

En la imagen anterior se puede observar el comienzo de la actuación. Iniciando con un efecto llamado “torcedura imposible” que no tiene intención alguna de atacar las variables sino de, como se mencionó en los capítulos anteriores, introducir o relajar a la audiencia para posteriormente explotar las narrativas y efectos con enfoque.

FIGURA 23. APLICACIÓN 2



Fuente: Creación propia

En esta imagen se está realizando un efecto llamado “la súper predicción”, creado estratégicamente para atacar la variable de integración pues la dinámica principal es construir tres equipos que deberán pensar en determinadas palabras, personas o figuras, para que posteriormente sean adivinadas por el prestidigitador.

IMAGEN 24. APLIACIÓN 3



Fuente: Creación propia

En esta imagen se puede observar la realización de un efecto llamado “pasa pasa”, creado estratégicamente para atacar la variable de integración desde dos perspectivas: por un lado, los dos espectadores que pasan al frente, y por otro, la empatía que generan con la audiencia en general. El efecto consiste en que los espectadores al frente cuenten diez cartas cada uno. Dichas cartas las mantienen detrás de sus cuerpos y posteriormente el prestidigitador de manera muy dinámica, asombrosa, integrativa y divertida pasa tres cartas de un paquete al otro.

FIGURA 25. APLICACIÓN 4



Fuente: Creación propia

Finalmente, en la imagen anterior puede observarse la realización de un efecto llamado “las ondas cerebrales”, el cual es creado estratégicamente para atacar tanto motivación como integración, pues la dinámica y reacción final permite ofrecer al espectador no solo un momento integrativo empático socializador, sino también la exposición de una narrativa específica referente a la superación personal y a la importancia del buen liderazgo y trabajo en equipo.

Al finalizar la actuación se recopilaron inmediatamente los indicadores respectivos para su posterior análisis y medición, y de esta manera, dos días posteriores, se le hizo entrega del documento final oficial llamado “evaluación”, que forma parte también del proceso de contacto mencionado en el capítulo anterior, en el cual se expone de manera gráfica, concreta y ordenada la cuantificación de los datos

obtenidos, así como la descripción del respectivo éxito o fracaso de la técnica con ayuda de la curva de atención. (véase el documento original en el anexo 4).

Como se podrá observar en el respectivo documento, **la aplicación de la técnica tuvo éxito y los objetivos expuestos fueron logrados** con un número total de impactos totales de 9 para motivación, y 11 para integración; número de mensajes clave emitidos de 6 y 4 respectivamente; número efectos con enfoque de 3 y 7; número de efectos totales realizados a lo largo de la hora de 10; y número de reacciones positivas totales de 10.

Lo anterior, con base en la curva de atención, lograron una intensidad por encima de las expectativas, pues los efectos realizados, mensajes expuestos y dinámicas creadas lograron incrementarla un poco más de lo normal. Aunque si bien es cierto que al final se tuvo un pequeño desfase que ocasionó una explosión final no tan satisfactoria, la mayoría de la actuación sobrepasa el promedio esperado garantizando así que la ejecución de la técnica ha dado resultado. De esta manera se da por concluida su aplicación oficial en una organización respondiendo a los procedimientos, teoría, y metodología antes mencionados.

Como puede observarse, la prestidigitación como técnica de comunicación organizacional interna tiene un amplio y eficaz margen de aplicación, ofreciendo a las organizaciones una técnica más versátil y adaptativa, que trabaja de forma novedosa, y aplica los conocimientos teóricos y prácticos de la disciplina comunicacional.

Su desarrollo a través de su respectivo lanzamiento al mercado, prometen altas expectativas, sin embargo, solo el tiempo y las organizaciones mismas definirán si representa una nueva forma de crear técnicas de intervención en comunicación.

CONCLUSIONES

Durante mucho tiempo las actividades de las organizaciones siempre se habían enfocado por lo general en dos aspectos principales: por un lado, la generación constante y exponencial de capital; y por otro, el posicionamiento o presencia nacional o global para la obtención de mayor poder e influencia frente a su competencia o similares.

Sin embargo, como se fue descubriendo con el paso de los años y se describió a lo largo de esta tesis, el talento humano y su correcta gestión e investigación son los principales responsables de que dichos objetivos sean cumplidos, más allá de las actividades técnicas, las estrategias comerciales o el desarrollo de la organización en sí.

Esta situación llevó a las organizaciones a cambiar totalmente su manera de pensar, de trabajar y de ejecutar sus acciones sobre todo de manera interna, acudiendo a la búsqueda de nuevos conocimientos que le permitieran gestionar correctamente su talento humano, así como su total o parcial control para evitar situaciones que pudieran poner en riesgo el logro de dichos objetivos.

Estos conocimientos comenzaron a desarrollarse y aplicarse bajo los principios de la teoría humanista analizados en esta tesis, entre los que se encuentran la adopción de buen liderazgo, la generación de un buen clima, el cuidado de la correcta motivación e integración de los colaboradores, y la adecuada administración de la identidad y cultura organizacionales; éstos sobre otros que en

tiempos pasados eran considerados los más importantes como las finanzas o el derecho.

Estas nuevas técnicas y actividades buscaron adaptarse a las exigencias del mundo actual y al mismo tiempo satisfacer las diferentes necesidades organizacionales de manera eficiente y efectiva más allá de lo tradicional como los cursos o los talleres, los cuales en ocasiones no solían obtener el impacto deseado e incluso generaban grandes gastos.

Sin embargo, muy pocas lograron dicho cometido, pues aunque se optó por actividades más kinestésicas, de entretenimiento estratégico, o de desarrollo creativo que eran muy atractivas y trataban de ofrecer contenido novedoso de relevancia, muchas cayeron en aspectos sin coherencia, burdos o sin sentido que no hacían más que empeorar la situación o dejarla de la misma manera.

Frente a este panorama nacieron entonces técnicas muy específicas que se han ido perfeccionando en los últimos años y que han sabido responder a estos requisitos atacando las necesidades referentes a los principios humanísticos, desarrollando actividades o acciones flexibles que se adaptan a las nuevas generaciones, sin caer en las problemáticas antes mencionadas y que en tiempos pasados eran totalmente impensables.

Tal es el caso de las actividades de *team building*, los viajes de incentivo, las salas creativas o de relajación, o la contratación de determinados tipos de arte como los payasos, la meditación o la pintura, las cuales se analizaron a lo largo de esta

tesis y actualmente son la mayor tendencia existente en materia de técnicas de intervención; punto de partida para la propuesta aquí expuesta.

Seguramente en un futuro no muy lejano se seguirán proponiendo y desarrollando más actividades que rescaten este contenido lúdico creativo que ataque el inconsciente de los individuos de manera subliminal, más que los aspectos racionales; sobre todo con el constante desarrollo tecnológico globalizado que los empodera cada vez más a exigir contextos más **fáciles, entretenidos y rápidos**.

La utilización de la prestidigitación como técnica de comunicación organizacional interna deja en manifiesto que cumple con todos estos requisitos: se adapta de manera ideal a las nuevas generaciones; ofrece a las organizaciones un carácter de aplicación múltiple a todos los principios y necesidades humanísticas; es adaptable a cualquier organización; y su contenido es novedoso. Además, muestra una propuesta artística de calidad profesional que no solo entretiene a los colaboradores, sino que utiliza los conocimientos psico-sociales analizados y se aprovecha de ellos para la transmisión de mensajes de valor de manera digerible y atractiva que beneficien a la organización.

Su relación y adaptación con las variables de la teoría humanista son muy provechosas, no solo porque las satisface de manera integral y porque retoma las características específicas de cada una para lograr que la intervención sea totalmente exitosa, sino también porque en ocasiones llegan a fusionarse para formar parte cotidiana de la organización. Este aspecto no se había observado en alguna otra técnica antes.

Tal es el caso de la cultura organizacional, la cual puede incluir la técnica aquí expuesta no solo para satisfacer sus respectivas necesidades, sino también para que la prestidigitación en sí misma forme parte de su cultura en contextos de superación, motivación y logro de objetivos.

Por otro lado, también se concluye que, debido a un mundo cada vez más globalizado, las organizaciones están requiriendo participaciones más rápidas, no solo en temas de intervención, sino también en temas de diagnóstico organizacional.

Poco a poco, la extrema inmediatez da pie cada vez más a una rápida aparición de oportunidades que exigen ser atendidas inmediatamente, y como consecuencia, los diagnósticos e intervenciones requieren transformarse en un formato más *express* que satisfagan las necesidades de manera rápida y eficaz. Algunas organizaciones incluso ya optan por la generación de datos cada vez más automáticos que les permitan omitir el uso de un diagnóstico completo, y solo dejar paso a las intervenciones con base en pequeños datos e información que logren justificarlas.

Los comunicólogos venideros, así como los consultores en comunicación organizacional, deberán tomar en cuenta esta situación y adaptarse de manera correcta a las nuevas exigencias del entorno. Sin embargo, esto no los exenta de realizar trabajos de diagnóstico y consultoría de manera correcta, necesaria e importante. Tal vez en un futuro podrían crearse consultorías que realicen diagnósticos incluso automáticos, con ayuda de las nuevas tecnologías.

La propuesta aquí expuesta toma en cuenta esta conclusión para su implementación, pues además de ser rápida y eficaz, puede ser ejecutada con ayuda de pocos datos o información (manuales organizacionales o estadísticas), o con la elaboración previa de un diagnóstico organizacional completo.

Por otro lado, se concluye también que, con ayuda del caso práctico, se logró percibir que la prestidigitación funciona como una excelente y completa herramienta de comunicación que incluso podría seguir desarrollándose en otros ámbitos, pues utiliza una serie de elementos y procesos que van desde aspectos básicos como el lenguaje corporal o la lingüística, hasta lo más complejo como el análisis de públicos, la creación de proyectos, o la encadenación de factores que justifiquen determinadas decisiones.

La metodología creada para su correcta aplicación deja sobre la mesa la posibilidad de que pueda ser utilizada de manera adaptativa para cualquier otro profesional de la comunicación que realice alguna otra actividad lúdica – artística, y pretenda convertirla de manera formal en técnica de comunicación organizacional interna. En ese sentido, con la posible incorporación de esta nueva “esfera” de técnicas al ecosistema organizacional, se podrían incluso crear nuevos campos o consultorías futuras como la aquí expuesta que permitan profesionalizar aún más estos campos y desarrollar mejores aplicaciones de este tipo.

Además, esto podría significar también una ventaja competitiva en aspectos de costos, pues en contraparte con otras técnicas de intervención, la prestidigitación se mantiene relativamente accesible. Esto es benéfico tanto para que las

organizaciones tengan soluciones más variadas, de calidad, y a buen precio, como para que los comunicólogos o prestidigitadores interesados en aplicar esta propuesta u otras similares obtengan más oportunidades.

También, la utilización, muestra y desarrollo de la llamada “curva de atención”, usada para mostrar de manera más digerible y visual diferentes tipos de KPI's, podría significar una nueva ventana de oportunidades para diferentes necesidades de investigación en comunicación, pues su diseño, enfoque y propósito puede ser adaptable para la medición y exposición gráfica de ciertos datos cualitativos que en ocasiones es difícil dibujar.

Además, la metodología de proyectos emprendedores llamada “*Lean Startup Hybrid Methodology*” aquí utilizada con sus respectivas divisiones de acción pretenden establecerse actualmente como las más importantes no solo para el desarrollo de proyectos, sino también para la agilización de actividades organizacionales que eficientan en gran medida la productividad, por lo que podría o debería ser tomada en cuenta para las investigaciones en comunicación significando una gran oportunidad para actualizar sus maneras de trabajo y atender las nuevas exigencias del entorno.

También se deja en manifiesto que la teoría humanista y sus respectivas variables no solo siguen vigentes, sino que ahora más que nunca su estudio, desarrollo, adaptación y evolución son en extremo importantes para el ecosistema organizacional, rediseñando sus principios teóricos y adaptándose casi perfectamente a las necesidades actuales del mundo y de las organizaciones.

Cabe la posibilidad de que en un futuro la teoría humanista incluso pueda desarrollarse aún más con ayuda de esta importancia exponencial del ser humano en las organizaciones, y de disciplinas como la Psicología, Sociología y por supuesto Comunicación. Este aspecto ya visible actualmente en otras teorías como la de la complejidad, que se mantiene a la espera de nuevos desarrollos e ideas para comprender la realidad.

En ese sentido esta nueva propuesta invita a que las organizaciones no se cierren a nuevas maneras de realizar su trabajo, pues la mayoría de las veces, sobre todo en empresas, se tiende a ser de carácter conservador y se resisten a nuevas ideas que podrían significar la solución a muchas problemáticas actuales.

En contraparte, es vital que las organizaciones y el comunicólogo en general se mantenga constantemente actualizado para poder incrementar su capacidad de anticiparse ante las nuevas oportunidades que ofrece el entorno, así como el estudio de viejos conocimientos o teorías que puedan aplicarse a las nuevas necesidades.

Cabe resaltar que, aunque parece ser que estas nuevas técnicas de intervención más lúdicas y flexibles llegaron para quedarse, el rediseño, replanteamiento, o readaptación de las maneras tradicionales siempre podrán significar nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Solo el tiempo dirá si las buenas expectativas aquí expuestas referentes a la teoría humanista y a las técnicas de intervención seguirán ofreciendo novedoso

desarrollo a las organizaciones. De igual forma, definirá si la propuesta aquí expuesta se mantiene como una genialidad en el mercado dando contenido para más trabajos académicos y conocimiento, o en su defecto solo como una técnica de intervención en comunicación organizacional interna.

ANEXOS

ANEXO 1

PROYECTO DE INTERVENCIÓN

- Datos del evento o actividad (nombre, fecha, lugar, número de personas, variable o variables a atacar, nombre de la organización, persona responsable y modalidad)
- Contexto de la actividad o evento (de qué se trata, cómo es, cómo se lleva a cabo, para que se hace, entre otras cosas)
- Objetivo concreto a atacar, redactado con las especificaciones mencionadas
- Lista de la elección estratégica de efectos con su debida justificación

EFEECTO	INTENCIÓN	¿QUÉ SE COMUNICA?
Efecto 1		
Efecto 2		
Efecto 3		

ANEXO 2

PROYECTO DE INTERVENCIÓN EVENTO “JORNADA DE CAPACITACIÓN”

Evento: JORNADA DE CAPACITACIÓN

Fecha: 22 de agosto 2019

Lugar: Pablo Ucello 17 colonia San Juan

Hora: 18:00 hrs.

Número de personas: 30

Responsable: Giovanni Rico

Empresa: A&B Consultant

Modalidad de intervención: Magia de salón

Variables a atacar: Integración y Motivación

CONTEXTO: El evento es una jornada de capacitación y el cliente solicita que la actuación abra la fase final de la misma a manera de relajación pero sin perder el enfoque organizacional. Se realizará en una terraza con forma rectangular con espacio exclusivo para espectador y prestidigitador.

OBJETIVO INTEGRACIÓN: Integrar a los colaboradores a través de una actuación en magia de salón con el fin de generar una cohesión grupal exitosa que permita efficientar los procesos, actividades y trabajo en equipo.

OBJETIVO MOTIVACIÓN: Comunicar a los colaboradores mensajes de superación personal y profesional a través de una actuación en magia de salón con el fin de que sean capaces de realizar sus actividades laborales diarias de manera eficaz.

LISTA DE EFECTOS:

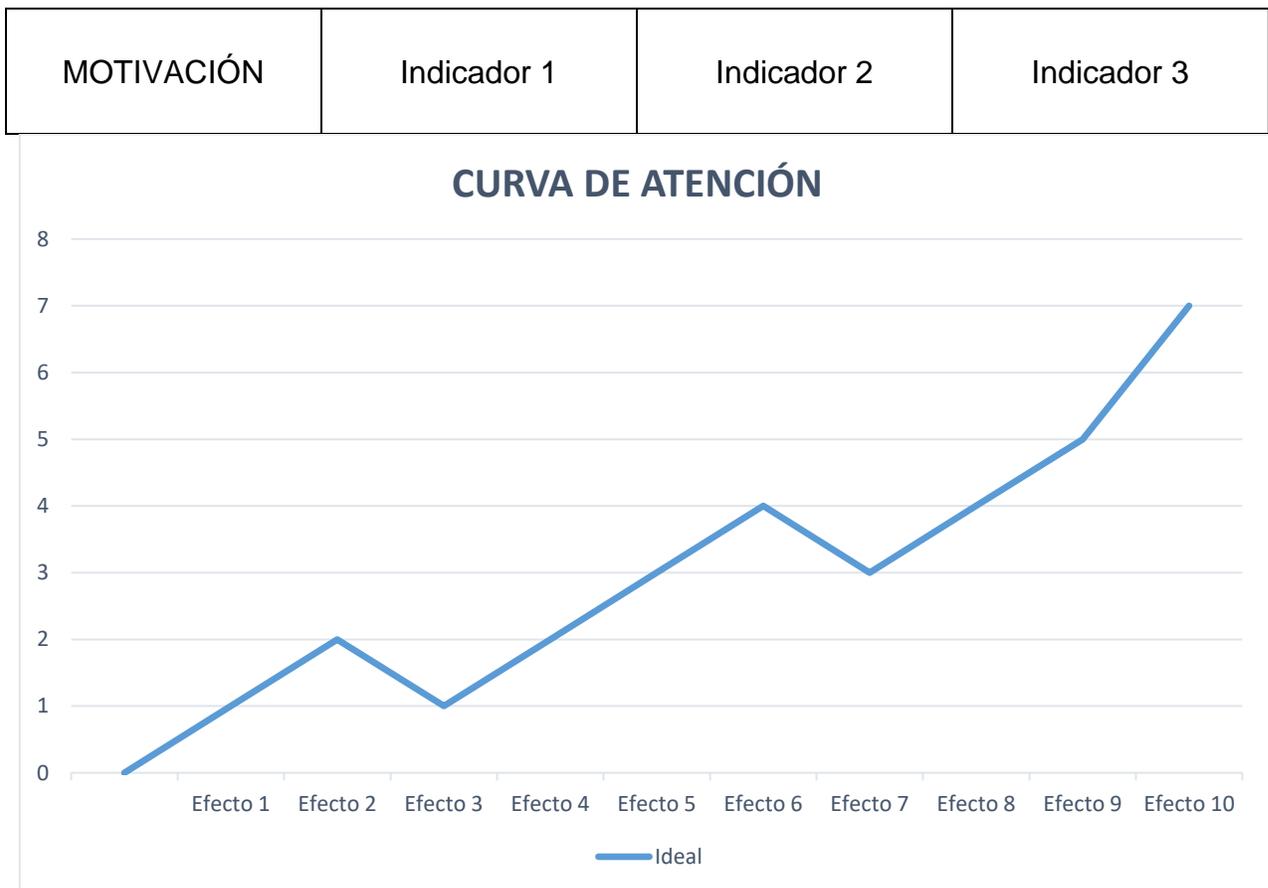
EFECTO	INTENCIÓN	¿QUÉ SE COMUNICA?
---------------	------------------	--------------------------

Torcedura imposible	Introducir la actuación, presentación y amenización	
Tragarse un globo	Presentación, amenización e introducción de variables	
Pesadilla del profesor	Atacar motivación e integración	Desarrollo personal, liderazgo
Pasa pasa	Atacar integración	Trabajo en equipo
Súper predicción	Relajar a la audiencia, atacar integración	Trabajo en equipo, comunicación
Mazo invisible	Atacar motivación e integración	Comunicación, malentendidos, empatía, imaginación laboral, participación en el trabajo
Vaso a la cabeza	Relajar a la audiencia, atacar motivación e integración	Importancia de la atención, confianza en el equipo
Ondas cerebrales	Comenzar la fase final, atacar motivación e integración	Confianza en equipo de trabajo, confianza en si mismo para cumplir con objetivos
Leer mentes	Atacar motivación e integración	Confianza en equipo de trabajo, confianza en si mismo para cumplir con objetivos
Roto y recompuesto	Atacar motivación y cerrar la actuación	Resiliencia en el trabajo, perseverancia

ANEXO 3

EVALUACIÓN EVENTO “JORNADA DE CAPACITACIÓN”

- Datos del evento o actividad (nombre, fecha, lugar, número de personas, variable o variables a atacar, nombre de la organización, persona responsable y modalidad)
- Objetivo u objetivos
- Tabla de indicadores



- Explicación de la gráfica
- Conclusiones, logro de objetivos y agradecimiento

ANEXO 4

EVALUACIÓN EVENTO “JORNADA DE CAPACITACIÓN”

Evento: JORNADA DE CAPACITACIÓN

Fecha: 22 de agosto 2019

Lugar: Pablo Ucello 17 colonia San Juan

Hora: 18:00 hrs.

Número de personas: 30

Responsable: Giovanni Rico

Empresa: A&B Consultant

Modalidad de intervención: Magia de salón

Variables a atacar: Integración y Motivación

OBJETIVO INTEGRACIÓN: Integrar a los colaboradores a través de una actuación en magia de salón con el fin de generar una cohesión grupal exitosa que permita eficientar los procesos, actividades y trabajo en equipo.

OBJETIVO MOTIVACIÓN: Comunicar a los colaboradores mensajes de superación personal y profesional a través de una actuación en magia de salón con el fin de mantenerlos motivados para realizar sus actividades laborales diarias de manera eficaz.

TABLA DE INDICADORES:

MOTIVACIÓN	# mensajes clave emitidos (6)	# efectos de carácter motivacional realizados (3)	# efectos totales realizados (10)	# reacciones positivas (10)	# reacciones negativas (0)	# impactos totales (9)
INTEGRACIÓN	# mensajes clave emitidos (4)	# efectos con integraciones realizadas (7)	# efectos totales realizados (10)	# reacciones positivas (10)	# reacciones negativas (0)	# impactos totales (11)



La gráfica aquí expuesta se le llamada “curva de atención”. Su función es medir la **intensidad** de los impactos cuantificados en las tablas anteriores, y se mide a partir de los datos referentes a la siguiente tabla por cada efecto realizado:

Reacción nula	-2 puntos
Reacción baja	-1 punto
Reacción buena	+1 punto
Reacción excelente	+2 puntos

La línea de color azul representa la gráfica ideal base que se toma en cuenta para una actuación ideal en la que se tiene un impacto muy bueno de los mensajes emitidos. Y la línea naranja representa la gráfica obtenida en la actuación realizada el 22 de agosto del 2019, en la cual como puede observarse, si bien cayó un poco al final de la actuación, la mayor parte de ésta se mantuvo por encima, lo cual garantiza que los mensajes expuestos han tenido un impacto por encima de las expectativas y por lo tanto **los objetivos fueron cumplidos**.

Se agradece a A&B Consultant por la confianza puesta para realizar esta intervención, esperando que en futuras actividades o eventos podamos volver a trabajar juntos. Juan Carlos Ayala Marín - Prestige Magic

BIBLIOGRAFIA

- Alvira R. (2014) *“Una teoría unificada de la complejidad”* Editorial, México
- Andrade H. (2005) *“Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica”* España, Editorial Netbiblo
- Ayoub J. (2010) *“Estilos de liderazgo y su eficiencia en la administración pública mexicana”* México, Editorial LULU
- Bertalanffy L. (1986) *“Teoría general de los sistemas”* México, Fondo de Cultura Económica
- Capriotti P. (2009) *“Branding corporativo, fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa”* Chile, Colección libros de la empresa
- Carrión J. (2007) *“Estrategia, de la visión a la acción”* España, ESIC
- Chiavenato I. (2009) *“Comportamiento organizacional”* México, Editorial McGrawHill
- Chiavenato I. (2006) *“Introducción a la teoría general de la administración”* México, McGraw Hill
- Chiva R. (2002) *“Aprendizaje organizativo y teoría de la complejidad”* Universidad de Jaume
- Cole D. & Gaynor E. (2005) *“Desarrollo organizacional y desarrollo ejecutivo”* Argentina, Editorial Nobuko.
- Dalton M. et. al. (2007) *“Relaciones humanas”* México, Editorial Thomson

Ellis S. & Brown M. (2018) *“El método Hacking Growth”*, México, Penguin Random House

Fayol H. (1993) *“Principios generales de administración”*, España, Ministerio para las administraciones públicas, España

Frame D. (1995) *“La dirección de proyectos organizacionales”* México, Editorial Granica

Garzón M. (2005) *“El desarrollo organizacional y el cambio planeado”* Bogotá, Editorial Universidad del Rosario

Guerrero P. (2002) *“Antropología y cultura”* Ecuador, Ediciones Abya – Yala

Guízar R. (2013) *“Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones”* México, McGrawHill

Guzmán V. (2012) *“Comunicación organizacional”* México, Red Tercer Milenio

Heller E. (2004) *“Psicología del color: cómo actúan los colores sobre los sentimientos y la razón”* México, Gustavo Hill, 2004

Marhuenda F. (2001) *“Aprender de las prácticas: didáctica de la formación en centros de trabajo”* Valencia, Universidad de Valencia

Marín A. et. al. (2013) *“Sociología de las organizaciones”* Madrid, Editorial Fragua

Maslow A. (1991) *“Motivación y personalidad”* Madrid, Ediciones Díaz de Santos

Mayo E. (1946) *“Los problemas humanos de la civilización industrial”*
Cambridge, Universidad de Harvard

Olabuenaga J. (2007) *“Sociología de las organizaciones complejas”* Bilbao,
Universidad de Deusto

Ortiz D. (1999) *“La buena magia”* España, Ediciones Laura Avilés

Parmenter D. (2015) *“Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs”* Estados Unidos, John Wiley & Sons Inc.

Ries Eric (2011) *“El método Lean Startup”* España, Grupo Planeta

Rios F. (1997) *“Eficacia organizacional, concepto, desarrollo y evolución”*
Díaz de Santos, Madrid

Rodríguez D. (2005) *“Diagnóstico organizacional”* Chile, Universidad
Católica de Chile

Robbins S. (2005) *“Administración”* México, Pearson

Sánchez J. (2009) *“Imagen corporativa: influencia en la gestión empresarial”*
España, ESIC

Schein E. (1985) *“Organizational Culture and Leadership”*, Jossey Bass,
San Francisco

Serrano M. & Blázquez P. (2014) *“Desing Thinking. Lidera el presente. Crea el futuro”*, España, ESIC

Sotomayor M. (2016) *“Mentalidad de tiburón, las 13 leyes”* México, Editora y
Distribuidora Multilibros S.A de C.V.

Tarbell H (2003) *"The original Tarbell course un magic"* Electronic Version

Tash A. (S/F) *"Cómo convertirte en un cinturón negro de la magia"* Versión Electrónica

Taylor F. (1993), *"Principios de la dirección científica"*, España, Ministerio para las administraciones públicas

Weber M. (1969) *"Economía y sociedad"* 2da Edición, México, Fondo de Cultura Económica

Wilson M. (2002) *"Mark Wison's complete course in magic"* Estados Unidos, Blitz Editions

CIBERGRAFÍA

Agustin Tash, octubre 1, 2019, de Agustin Tash, sitio web: www.agustintash.com

Ahued A. (2018) *"75% de los mexicanos padece estrés, escasa funcionalidad laboral y académica"*, julio 20, 2019, de Excélsior sitio web: <https://www.excelsior.com.mx/opinion/armando-ahued/75-de-los-mexicanos-padece-estres-escasa-funcionalidad-laboral-y-academica>

Argudo C. (2017), *"¿Qué es el outsourcing"* octubre 24, 2019, de Emprende Pyme, sitio web: <https://www.emprendepyme.net/que-es-outsourcing.html>

Borja M. (2013) *"Breve historia de la magia"*, 1 de septiembre, 2019, de Domina La Magia, sitio web: <https://www.dominalamagia.com/historia-de-la-magia/>

Castro N. (2017) “*Elementos del plan de comunicación*” septiembre 23, 2020, de UDLA, sitio web: <https://www.udla.edu.ec/red-dircom/2017/11/15/elementos-del-plan-comunicacion/>

CETIEM S.C. (2019), octubre 18, 2019, de CETIEM S.C., sitio web: www.cetiemp.com

Chinchilla R. (S/F) “*Magia Corporativa*” agosto 31, 2019, de Roberto Chinchilla, sitio web: www.robertochinchilla.com

Daniel Habif, septiembre 1, 2019, de Daniel Habif, sitio web: www.danielhabif.com

Espinoza R. (S/F) “*Indicadores de gestión: ¿Qué es un KPI?*” septiembre 24, 2019, de Roberto Espinoza, sitio web: <https://robertoespinoza.es/2016/09/08/indicadores-de-gestion-que-es-kpi>

Falvo A. (2016) “*¿Qué es el change management?*” mayo 4, 2019, de Apertura, sitio web: <https://www.apertura.com/management/Que-es-el-Change-Management-20160825-0003.html>

Imagic Group (2018) agosto 31, 2019, de Imagic Group, sitio web: www.imagicgroup.com

Joe & Moe (2019) agosto 31, 2019, de Joe & Moe, sitio web: www.joeymoe.com

Karime H. (2017) “*Qué es el team building, para qué sirve y cómo se aplica*” junio 30, 2019, de VenturesSoft, sitio web: <http://www.venturessoft.com.mx/articulo-que-es-team-building-para-que-sirve-y-como-se-aplica/>

Lizaroo, noviembre, 11, 2019, de Lizaroo, sitio web: <https://lyzaroo.com/piramide-maslow/>

López B. (2019) “¿Qué es el SEO, por qué es tan importante y cómo funciona? Octubre 28, 2019, de Ciudadano 2.0, sitio web: <https://www.ciudadano2cero.com/que-es-seo/>

Nicolas A. (2018) “Facebook: la red más usada en 2018”, octubre 26, 2019, de El Universal, sitio web: <https://www.eluniversal.com.mx/techbit/facebook-la-red-mas-usada-en-2018>

Pérez J. & Merino M. (2013) “Definición de Prestidigitación” agosto 2, 2019, de definicion.de, sitio web: <https://definicion.de/prestidigitacion/>

Redacción GQ (2013) “La magia de las oficinas de Google” julio 20, 2019, de GQ, sitio web: <https://www.gq.com.mx/maquinas/gadgets/articulos/la-magia-de-las-oficinas-de-google/1587>

Reul M. (2019) “¿Qué es el email marketing y cómo le puedes sacar provecho? Octubre 26, 2019, de Sendinblue, sitio web: <https://es.sendinblue.com/blog/que-es-el-email-marketing/>

The Magic Factory, agosto 31, 2019, de The Magic Factory, sitio web: www.themagicfactory.es

Villaseñor N. (2016) “Síndrome del burnout” octubre 28, 2019, de Federación Mexicana de Diabetes A.C. en <http://fmdiabetes.org/sindrome-de-burnout/>

(S/A) “Change Management aumenta tu capacidad de cambiar” julio 10, 2019, de IntegralT, sitio web: <https://www.integrait.com.mx/blog/change-management-aumenta-capacidad-cambiar/>

(S/A) *“Ejemplos de técnicas de investigación cualitativa”* mayo 12, 2019, de OBS Business School, sitio web: <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/direccion-general/ejemplos-de-tecnicas-de-investigacion-cualitativa>