



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

CONSTRUCCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL  
PARA SEGURIDAD PRIVADA ESPARTACO, S.A. DE C.V.,  
DESTINADA A SU COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN.

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
(OPCIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL)

PRESENTA:

PAULINA JIMENA MAGALLANES GONZÁLEZ

ASESOR:

ESPERANZA ALEJANDRA CABRERA MARTÍNEZ



CIUDAD UNIVERSITARIA

MÉXICO, 2014.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## Dedicatorias

A Dios, a mis padres, a mi esposo y a mi hija.

A Dios, fuente del poder y la energía, por bendecirme con la vida y la creatividad, mostrándome tu compañía en todo momento, llevándome a lugares inimaginables. Gracias Padre porque siempre he visto dos pares de huellas en mi andar, porque me liberas de cadenas y dificultades permitiendo que mis victorias sean testimonio de tu amor, tu poder y la forma en que quieres que vivamos.

A mis amados padres, Leticia y Juan, por todo el amor que me han dado y el esfuerzo incansable que han realizado, siendo los maestros de mi vida y los ángeles designados para protegerme y encausarme. Gracias porque toda su lucha se ha traducido en bendiciones para mi existencia. Gracias por haberme concebido como su prioridad y por trabajar incansablemente por mi bienestar.

A Leticia González, porque el amor que me has dado es único y define mi vida, por llenarme de felicidad, ilusión y fantasía. Gracias madre porque representas en mi vida una fuente inagotable de amor y de sabiduría, por enseñarme los principios y valores que me permiten desenvolverme. Eres el ser más hermoso que he conocido y tus enseñanzas me acompañan a cada instante. Gracias por hacerme una persona de bien.

A Juan Magallanes, por brindarme las herramientas para luchar en la vida, por ser sabio, inteligente y exitoso en todo lo que te propones y darme tu ejemplo como legado. Gracias por todas tus horas de trabajo, de sueño sacrificadas, por esforzarte tanto y darme una vida de amor y calidad. Por protegerme siempre y despertar mi amor al conocimiento.

A Jorge Adrián, por tu inagotable paciencia y comprensión, porque tu apoyo se encuentra dispuesto en todo momento. Gracias porque el amor que me entregas es sinónimo de respeto, admiración, tranquilidad y seguridad. Gracias por ser mi cómplice en la aventura que llamamos vida, la cual enriqueces llenándola de bellos momentos ayudándome significativamente a crecer y superar las adversidades.

A Natalia Valeria, por representar lo más sublime de mi vida hija y para que recuerdes que la lucha y la credibilidad personal son el mejor legado que puedo ofrecerte. Tu hermosa existencia construye mi vida al mismo tiempo en que inspira mi alma para continuar hacia adelante siempre.

A mí misma, por nunca olvidar ni renunciar a mis principios y valores. Por levantarme de las cenizas y seguir luchando. Por estar dispuesta a aprender de mis circunstancias adversas. Por el carácter decidido, firme, empoderado que siempre me inspira a seguir adelante. Por el amor y la lealtad que manifiesto en mis anhelos, en mis proyectos y en mi vida.

# Agradecimientos

A mis hermanos

A Juan Christian y Mariana Estefanía, porque es un honor y un placer ser su hermana. Por estar siempre cerca recordándonos mutuamente que nunca debemos abandonar nuestra esencia y nuestros sueños. Porque me llena de felicidad verlos madurar y cosechar sus propios éxitos.

A Edith, por brindarme su valiosa amistad y por estar dispuesta a acompañarme y ayudarme para alcanzar el sueño anhelado. Porque de ti aprendo. Agradezco tu entrega incondicional. Gracias por el código compartido.

A Yasmin, por acompañarme en este camino y recordar juntas la credibilidad y la confianza personal.

A Espartaco:

Por poner un plato de sopa en mi mesa mientras me enseñabas a ganarme la vida. Gracias por tus brazos cálidos que me cobijaron y complementaron mi formación. Gracias por permitirme soñar en tu seno y ser el sostén de mi familia. Gracias por todo el aprendizaje que depositaste en mi ser.

A la Universidad Nacional Autónoma de México:

Por ser el mayor anhelo perseguido en mi vida. Por recibirme en su regazo y capacitarme para la vida. Por abrir mi mente hacia la universalidad. Por ser mi mayor orgullo.

A mis maestros:

Por su disciplinada entrega y compromiso. Por la calidad de sus enseñanzas. Por la trascendencia de sus consejos que se convirtieron en anhelos. Por los maravillosos recuerdos en las aulas de estudio. Por la pasión en sus cátedras.

A mis compañeros y amigos:

Edith, Abraham, Zaidy, Zulma, Maritza, Lilian, Miguel, Cesar y José Antonio. Por ser la familia elegida. Por facilitar mi aprendizaje. Por llenar de bellos momentos mi travesía. Porque los respeto y los admiro. Porque nos seguiremos encontrando en el camino.

## Índice

<b>INTRODUCCIÓN</b>	5
<b>CAPÍTULO I: EXPERIENCIA PROFESIONAL DENTRO DE SEGURIDAD PRIVADA ESPARTACO, S.A. DE C.V.</b>	9
<b>1.1 La seguridad privada</b>	9
1.1.1 La seguridad como necesidad emergente en la construcción de la vida en sociedad	10
1.1.2 Primer forma de organización de seguridad: fuerzas militares	10
1.1.3 Segunda forma de organización de seguridad: policía preventiva	11
1.1.4 Tercer forma de organización de seguridad: policía investigadora	12
1.1.5 Cuarta forma de organización de seguridad: seguridad privada	12
1.1.6 La seguridad privada en México	15
<b>1.2 Análisis situacional de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.</b>	20
1.2.1 Cultura corporativa de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.	20
1.2.2 Identidad visual de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.	22
1.2.3 Organigrama de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.	24
1.2.4 Servicios que ofrece Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.	25
1.2.5 Cobertura de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V. en la República Mexicana	27
1.2.6 Uniforme de los guardias en Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.	28
1.2.7 Medios de comunicación que emplea Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.	32
1.2.7.1 Medios externos	32
1.2.7.1.1 Prensa escrita	32
1.2.7.1.2 Internet	32
1.2.7.1.3 Carteles, lonas publicitarias, volantes y folletos	33
1.2.7.1.4 Rotulación en vehículos	33
1.2.7.2 Medios internos	34
1.2.7.2.1 Intra Red MVS	34
1.2.7.2.2 Radios transmisores en servicio	34
1.2.7.2.3 Partes de novedades	34
1.2.8 Logros y éxitos alcanzados por el equipo de trabajo de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.	35
<b>1.3 Experiencia profesional, diagnóstico y propuesta</b>	37
1.3.1 Experiencia profesional, diagnóstico y propuesta del primer año de labores dentro de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., correspondiente al periodo de 2003	37
1.3.2 Experiencia profesional, diagnóstico y propuesta del segundo año de labores dentro de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., correspondiente al periodo de 2004	42
1.3.3 Experiencia profesional, diagnóstico y propuesta del tercer año de labores dentro de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., correspondiente al periodo de 2005	45

1.3.4 Experiencia profesional, diagnóstico y propuesta del cuarto año de labores dentro de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., correspondiente al periodo de 2006.....	50
1.3.5 Experiencia profesional, diagnóstico y propuesta del quinto año de labores dentro de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., correspondiente al periodo de 2007.....	56
1.3.6 Experiencia profesional, diagnóstico y propuesta del sexto año de labores dentro de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., correspondiente al periodo de 2008.....	62
1.3.7 Experiencia profesional, diagnóstico y propuesta del séptimo año de labores dentro de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., correspondiente al periodo de 2009.....	66
<b>CAPÍTULO II: LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>79</b>
<b>2.1 Comunicación.....</b>	<b>79</b>
<b>2.2 Cultura.....</b>	<b>83</b>
<b>2.3 Organización.....</b>	<b>87</b>
2.3.1 Clasificación de las organizaciones.....	89
2.3.2 Las empresas.....	90
2.3.3 Clasificación de empresas.....	92
2.3.4 Las pymes.....	94
2.3.5 Las empresas de servicios.....	94
2.3.6 Empresas familiares.....	95
2.3.7 Empresas de seguridad privada.....	99
<b>2.4 La Comunicación Organizacional.....</b>	<b>102</b>
2.4.1 Cultura organizacional.....	105
2.4.2 Públicos y su clasificación.....	107
2.4.3 Identidad organizacional.....	110
2.4.4 Análisis del entorno.....	113
2.4.5 Diagnóstico organizacional.....	115
2.4.6 Clima organizacional y comunicación interna.....	125
2.4.7 Relaciones humanas.....	129
2.4.8 Liderazgo.....	133
2.4.9 Capacitación.....	138
<b>CAPÍTULO III: REFLEXIÓN SOBRE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>143</b>
<b>3.1 Sus teorías y herramientas llevadas al terreno laboral.....</b>	<b>143</b>
3.1.1 Escuela Científica de la Administración.....	145
3.1.2 Teoría Clásica.....	146

3.1.3 Teoría de Relaciones Humanas o Humanista.....	148
3.1.4 Teoría General de Sistemas.....	150
3.1.5 Teoría de Contingencia.....	155
3.1.6 El papel de la comunicación en las teorías de la organización.....	159
<b>3.2 Sus teorías y herramientas llevadas a las empresas de seguridad privada en general y a la empresa denominada Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., en particular.....</b>	<b>161</b>
3.2.1 Identificación de los tipos de entorno de las empresas de seguridad privada en general y de la empresa denominada Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., en particular.....	164
3.2.2 Estilos administrativos de las empresas de seguridad privada en general y de la empresa denominada Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., en particular.....	173
3.2.3 Nivel de innovación tecnológica de las empresas de seguridad privada en general y de la empresa denominada Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., en particular.....	175
3.2.4 Grado de especialización en áreas de las empresas de seguridad privada en general y de la empresa denominada Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., en particular.....	177
3.2.5 Características de los integrantes de las empresas de seguridad privada en general y de la empresa denominada Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., en particular.....	178
3.2.6 Conformación de equipos de trabajo de las empresas de seguridad privada en general y de la empresa denominada Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., en particular.....	183
3.2.7 Interacción de áreas en las empresas de seguridad privada en general y de la empresa denominada Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., en particular.....	185
<b>CAPÍTULO IV: EXPERIENCIA VIVENCIAL EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>189</b>
4.1 Referentes académicos.....	190
4.2 Creación de expectativas laborales.....	195
4.3 Coincidencias de expectativas en el terreno laboral.....	197
4.4 Contrastes de expectativas en el terreno laboral.....	201
4.5 Propuesta para Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.....	206
4.6 Propuesta para la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.....	210
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>213</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>220</b>





## Introducción

En este trabajo se muestra la trayectoria profesional desarrollada a lo largo de siete años, desde el año 2003 hasta inicios de 2009, formando parte del equipo de trabajo de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., una empresa dedicada a brindar servicios de protección y salvaguarda a otros particulares. Dicha labor responde al enfoque de la *comunicación organizacional* y la manera en que ésta interviene en la mejora de los procesos operacionales de las organizaciones.

Al encontrar pocos referentes de estudios donde se aborden en detalle las características comunicativas de las organizaciones del sector privado dedicadas a ofrecer este tipo de servicios, se concibe este terreno un campo fértil para identificar elementos útiles en el diseño de metodologías y estrategias capaces de generar propuestas de acción ante la solución de problemas y el logro de resultados.

El contenido de este trabajo ofrece un antecedente para la comprensión de las características de los fundadores de este tipo de empresas, así como de los vacíos metodológicos y comunicativos manifiestos dentro de sus equipos de trabajo desde el momento mismo de su conformación. Tales vacíos permean la dinámica de interacción social mantenida entre sus miembros y de ellos ante sus diferentes públicos y las circunstancias de su entorno.

Para poder generar propuestas de acción útiles destinadas a las empresas de este giro, es necesario comprender tanto sus características organizacionales, como la naturaleza propia de su ramo. Por tal razón, como se muestra en el primer capítulo, fue necesario conjuntar información proveniente de otras disciplinas donde se encontraron aportaciones significativas para la comprensión de la seguridad privada, su evolución y reglamentación.

Se hace un recuento histórico del devenir de la seguridad en general como necesidad social y sobre la seguridad privada en particular como la cuarta forma de organización destinada a dar respuesta a la población en esta materia.

Posteriormente se revisa la manera en como las empresas de seguridad privada son concebidas y reguladas en nuestro país, inscribiendo en dicho escenario a Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., objeto de estudio la presente investigación.

Dentro del mismo capítulo se realiza el análisis situacional de la organización en cuestión, presentando su discurso de *cultura corporativa*, su *identidad visual*, su organigrama, los servicios y cursos ofrecidos, así como su cobertura nacional, las prendas y accesorios del uniforme, los medios de comunicación a través de los cuales coordina sus operaciones y los logros y éxitos alcanzados por su equipo de trabajo.

Posteriormente se expone la experiencia profesional desarrollada entre el año 2003 y el 2009, desglosando en cada caso el diagnóstico realizado con su correspondiente propuesta de acción, ofreciendo al final del capítulo las conclusiones respecto a la labor realizada.

En el segundo capítulo se vinculan las Ciencias de la Comunicación con la terminología utilizada en *comunicación organizacional*: organización y sus clasificaciones, empresa y sus clasificaciones (puntualizando a las empresas de seguridad privada), comunicación organizacional, cultura organizacional, públicos y su clasificación, *identidad organizacional*, *identidad visual*, *análisis del entorno*, los distintos momentos del *diagnóstico organizacional*, ciclo de vida de las organizaciones, ciclo de vida de la empresa, *clima organizacional* y su clasificación, *relaciones humanas*, *liderazgo* y (por así ameritarlo la investigación) capacitación.

Las teorías de la organización son abordadas en el tercer capítulo, haciendo un recorrido sobre ellas y sus autores más representativos, desde la Escuela Científica de la Administración, la Teoría Clásica, la Teoría de Relaciones Humanas, la Teoría de Sistemas, hasta llegar a la Teoría de Contingencia, puntualizando el papel que juega la comunicación dentro de cada una.

La *teoría contingente* se retomó en la segunda parte del capítulo para desarrollar el análisis de las empresas de seguridad privada en general y de la empresa denominada Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., en particular. Para llevar a cabo dicho análisis he desglosado sus siguientes aspectos: la identificación de los tipos de entorno; los estilos administrativos; el nivel de innovación tecnológica; el grado de especialización en áreas; las características de los integrantes; la conformación de equipos de trabajo y; la interacción entre las áreas.

Finalmente en el cuarto capítulo se exponen aquellos contenidos recibidos en la academia que perfilaron la formación profesional y a partir de los cuales se generaron expectativas para la futura experiencia profesional, mencionado tanto puntos de coincidencia como de contraste dentro del terreno laboral. Dicho capítulo cierra dirigiendo una respetuosa propuesta tanto a Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., organización se incursionó en campo de trabajo, así como hacia la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, casa de estudios que ofreció las herramientas de conocimiento que representan el cimiento de mi desenvolvimiento en la vida.

A partir de todo el contenido arriba mencionado se describe la problemática a la que se enfrenta el comunicólogo organizacional durante su experiencia laboral dentro de una empresa de seguridad privada, lo cual constituye el objetivo general de esta investigación.

Contrastando los referentes teórico metodológicos recibidos durante la formación universitaria con los aspectos encontrados en la práctica laboral en cuya dinámica no son percibidos ni implementados de la misma manera, debido al desconocimiento sobre esta disciplina, fue posible crear un referente sobre las características comunicativas manifiestas en las empresas de seguridad privada, traducible en el diseño de una propuesta metodológica en *comunicación organizacional* destinada a este tipo de organizaciones, siendo esto uno de los objetivos particulares perseguidos en este trabajo.

Cada individuo muestra distintos momentos de evolución, respecto a su personalidad y sus circunstancias, en ocasiones se piensa que existen una serie de situaciones y factores que lo alejan de su finalidad inicial, en mi caso culminar mi ciclo de formación profesional, sin embargo es precisamente esta combinación de experiencias la cual capacita al ser humano para madurar y alcanzar mayor eficacia en sus proyectos, acercándolo inevitablemente a su intención inicial, pero más fortalecido. La entrega profesional comprometida, responsable, leal y honesta siempre se le retribuirá a aquel que la realiza.

Mientras se gesta la condición arriba mencionada el profesional de la *comunicación organizacional* se ve predeterminado por su naturaleza y características que lo conciben como un indagador inagotable sobre él, sus circunstancias y aquellos que lo rodean, desarrollando y mostrando tanto habilidad como apertura para aprender nuevos conocimientos y desenvolverse en una amplia variedad de escenarios, enriqueciendo constantemente su acervo y su experiencia de vida. Uno de dichos escenarios es la administración de recursos humanos y la conformación de equipos de trabajo con la flexibilidad requerida para enfrentar factores contingentes, tal como lo marca la hipótesis de esta investigación.

A pesar de la adversidad dentro del campo de lo organizacional o quizá gracias a ella, el comunicólogo aprende no sólo a sortear los obstáculos, sino a traducirlos en oportunidades de servicio y aprendizaje. La experiencia profesional me ha permitido reafirmar mi elección sobre la opción terminal en *comunicación organizacional*.

# Capítulo I

## Experiencia Profesional dentro de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.

*Emocionalmente, el hombre sobrepasa a sus antepasados animales en su capacidad de apreciar el humor, el arte y la religión. Socialmente, el hombre exhibe su superioridad por cuanto es fabricante de herramientas, comunicador y creador de instituciones.<sup>1</sup>*

*El Libro de Urantia*

### 1.1 LA SEGURIDAD PRIVADA.

En este estudio se abordan las características comunicativas de las organizaciones del sector privado enfocadas en ofrecer servicios de seguridad privada, abordando en detalle a la empresa Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., donde se laboró en el periodo comprendido del año 2003 al 2009.

La investigación efectuada para este estudio da a conocer la falta de referentes teórico-metodológicos acerca de la profesión de la seguridad privada y, en consecuencia, del manejo de la *comunicación organizacional* dentro de las organizaciones del sector privado dedicadas a ella.

Se antoja pues un terreno fértil no sólo para implementar metodologías y generar propuestas de acción y solución de problemas para ellas, sino además es una oportunidad para conjuntar información de diversa naturaleza que, si bien ha surgido en escenarios distintos, hace aportaciones significativas en la comprensión de la profesión, así como de su evolución, reglamentación y operatividad; todos referentes necesarios para la identificación de características y necesidades particulares de este tipo de organizaciones, con quienes se desea contribuir en la construcción de estrategias comunicativas que optimicen su obtención de resultados.

---

<sup>1</sup> El libro de Urantia, *Escrito 69: Las instituciones humanas primitivas*, España, 1999, [en línea], Dirección URL: [http://ellibro.org/librourantia/luppr069\\_0.htm](http://ellibro.org/librourantia/luppr069_0.htm), [consulta el 15 de julio de 2010 a la 01:14 pm].

Para tal efecto se revisarán algunos datos históricos donde la seguridad hace acto de presencia como un elemento en la conformación de la sociedad.

### **1.1.1 La seguridad como necesidad emergente en la construcción de la vida en sociedad.**

La seguridad es una necesidad indudable en el ser humano cuya natura lo concibió endeble y frágil frente a su entorno. Desde los inicios como especie, se debía encontrar la manera de protegerse y resguardarse de los fenómenos naturales y los riesgos que otras especies animales representaban. Sin embargo la seguridad encuentra su máxima expresión cuando el hombre se agrupó en comunidades (tribus, hordas y clanes). Así nos remontamos a los tiempos del comunismo primitivo.

### **1.1.2 Primer forma de organización de seguridad: fuerzas militares.**

Al paso del tiempo fue posible una forma de vida sedentaria donde el ser humano vio que sus actividades diarias se le facilitaban viviendo en grupo (tales como cultivar la tierra, la caza, la pesca, etcétera.). Tanto sus formas de comunicación como de organización iniciaron un proceso de transformación y sofisticación que continua en nuestros días. Surgió la división de trabajo donde una de las funciones asignadas fue proteger al grupo y a sus medios de subsistencia (casa, comida y vestido) de otros que representaban un peligro latente para aldeas indefensas ante actos de saqueo, violación, asesinato o esclavización.

Para dar respuesta a esta problemática se crea la primera forma de organización destinada a salvaguardar y defender la integridad de la comunidad ante agresores externos, las tribus enemigas. Los guerreros de los clanes fueron esta entidad de seguridad que en la actualidad tiene semejanzas con las Fuerzas Militares de las naciones, es decir el Ejército. La misión de tal institución se compara, en nuestros días, con el resguardo de la soberanía nacional:

*Derecho Político*, [la soberanía es el] poder jurídico y supremo del Estado, sometida a sus propias leyes con las que se autolimita; sus caracteres son: unidad, intransmisibilidad, imprescriptibilidad e inviolabilidad; y sus derechos, los de: constitución, legislación, gobierno, administración jurisdicción. *Nacional*, la que reside en el pueblo y se ejerce por medio de sus órganos constitucionales representativos.<sup>2</sup>

### **1.1.3 Segunda forma de organización de seguridad: policía preventiva.**

Con el paso del tiempo los esfuerzos dirigidos a la salvaguarda de factores externos fueron insuficientes para asegurar la tranquilidad de la comunidad, debido a la aparición de agentes internos que atentaban contra el orden público en las aldeas. Una de las características en el comunismo primitivo es la igualdad en propiedad de los bienes de la comunidad, sin embargo se registraron diferencias entre los individuos cuando se trataba de la capacidad e interés, empleados para conseguir sus satisfactores vitales (vestido, alimentación y vivienda), así los bienes se distribuyeron acorde al esfuerzo desarrollado y aparecieron las primeras manifestaciones de la propiedad privada.

Algunos miembros del grupo, haciendo uso de su fuerza física o de la superioridad en las armas conocidas hasta ese momento, despojaban a otros de sus bienes y alteraban el orden interno. Se daba entonces que las víctimas de éstas faltas tomaban acciones en contra del agresor inicial y se iniciaba un proceso que degeneraba en hechos de sangre y violencia, que ponían en peligro la paz y la convivencia social.

Los miembros de las fuerzas de seguridad enfocadas a los ataques externos no podían distraerse con esta problemática, pues eso podía vulnerar al grupo; fue necesario establecer normas de convivencia para asegurar la tranquilidad y bienestar de la comunidad, así como la creación de otra institución destinada a vigilar la observancia y el respeto de la población hacia estas normas. La versión actual de esta segunda forma de organización de seguridad es la policía

---

<sup>2</sup> Gran diccionario enciclopédico ilustrado, Tomo XI, 19ª Edición, Reader's Digest Mexico, S.A. de C.V., México, 1982, p. 3543.

preventiva: “cuerpo encargado de velar por el mantenimiento del orden público y la seguridad de los ciudadanos a las órdenes de las autoridades políticas.”<sup>3</sup> Son la prevención, la disuasión y la reacción, las herramientas a utilizar para lograr su cometido.

#### **1.1.4 Tercer forma de organización de seguridad: policía investigadora.**

A medida que se implementaron estas medidas, las técnicas y métodos delictivos también avanzaron en perfeccionamiento y sofisticación, de tal forma que los agresores instrumentaron estrategias para no cometer abiertamente sus actos, mermando así la efectividad de los cuerpos de seguridad enfocados a la prevención del delito. Entonces aparecen los criminales anónimos y la sociedad vuelve a encontrarse indefensa y a alejarse del sentimiento de tranquilidad.

Como respuesta a estos hechos, se crea una tercera institución de seguridad que comienza a realizar labores de investigación de manera más instrumentada y sustancial, encontramos su similar en la policía investigadora de nuestros días: “se encarga de investigar los delitos comunes y allegar pruebas para que los delincuentes puedan ser llamados a juicio<sup>4</sup>. En otras palabras, esta forma de organización de seguridad, investiga y examina quién y cómo se cometen los delitos cuando los responsables logran ocultarse; busca con sus investigaciones deslindar responsabilidades y castigar a los culpables.

#### **1.1.5 Cuarta forma de organización de seguridad: seguridad privada.**

Con el paso del tiempo la sociedad se organizó de manera más estructurada y dio paso al surgimiento de las Naciones o Estados. En el Estado se distinguen 4 elementos: territorio (zona geográfica), pueblo (habitantes), gobierno (forma del

---

<sup>3</sup> Gran diccionario enciclopédico ilustrado, Tomo IX, 19ª Edición, Reader's Digest Mexico, S.A. de C.V., México, 1982, p. 3012.

<sup>4</sup> Ibid.



ejercicio del poder) y sistema legal (estructura y normatividad de funcionamiento e instrumentación para el cumplimiento de la ley).

El Estado tiene dentro de sus obligaciones garantizar a los ciudadanos la salvaguarda de su integridad y sus bienes, así como crear y mantener ambientes sociales armónicos propicios para el bienestar común. De esta manera los aparatos gubernamentales diseñan sistemas de seguridad para satisfacer esta necesidad, conocidos como seguridad pública.

No obstante, actualmente existen ciudades cuyo volumen poblacional ha crecido a tal grado que las medidas de seguridad pública se ven limitadas. Los millones de habitantes registrados actualmente, así como sus necesidades en rubros diversos, derivaron en la insuficiencia de recursos públicos para dar seguridad a todas las personas en el grado de efectividad apropiado.

Una vez que las estructuras de seguridad pública fueron rebasadas por los índices delictivos, facultaron a particulares para que contribuyeran en dicha misión. Surge así la seguridad privada.

Ante este panorama, es evidente que la seguridad pública se ve rebasada en capacidad de respuesta y ámbito competencial para cubrir las cada vez mayores necesidades de salvaguarda y protección de las personas y sus bienes, haciéndose imprescindible un nuevo avance para la satisfacción adecuada de los requerimientos en la materia.

Es en este punto donde nace la seguridad privada (llamada también seguridad interna) destinada a la protección de bienes y personas para prevenir y/o disminuir las pérdidas en los recursos de una persona.<sup>5</sup>

La seguridad pasa de ser un sentimiento de quién la posee, para convertirse en un producto de quien la proporciona, es decir, un servicio intangible. En ambas

---

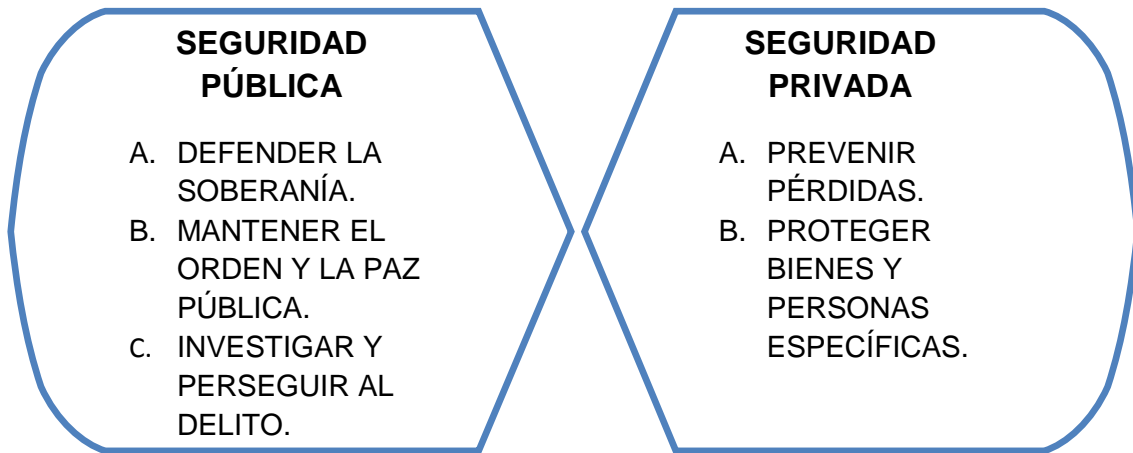
<sup>5</sup> J. Ruben Fajardo Correa, *Diplomado: desarrollo de habilidades para el directivo de seguridad integral, Módulo 1, Fundamentos de la seguridad integral*, Universidad del Valle de México, 5ª Edición, México, 2007, p.9.

formas la seguridad se define como “el sentimiento de certeza de la salvaguarda y protección de la persona, familia, bienes y derechos”<sup>6</sup>

Si bien es una función de la policía preventiva cuidar y conservar el orden en zonas públicas, no sucede igual en propiedad privada ya que la misma ley restringe su libre acceso y deja ese campo de acción para la seguridad privada, quien a su vez encuentra en el mismo sitio, sus límites de jurisdicción y funcionamiento.

Se debe mencionar que la seguridad privada no se limita únicamente a la prevención de actos delictivos, sino que además se ocupa de hechos y conductas que puedan ir en perjuicio de un particular, un grupo o una organización, así como sus bienes; conductas que sin ser considerados como delitos, deben ser identificadas y eliminadas por su capacidad dañina.

J. Rubén Fajardo Correa, Profesional de la Seguridad, (CPP, por sus siglas en ingles “*Certified Protection Professional*”), señala dos áreas de la seguridad, que se muestran a continuación:



**Las áreas de la seguridad.**

(Fuente: Elaboración personal basado en la información de J.Ruben Fajardo Correa, Diplomado: desarrollo de habilidades para el directivo de seguridad integral, Módulo 1, Fundamentos de la seguridad integral, Universidad del Valle de México, 5ª Edición, México, 2007, p.9.)

<sup>6</sup> *Ibíd.* p. 4.

La seguridad, no solamente es una actividad exigida por la Ley para las empresas, sino que es también una necesidad productiva, que tiene como finalidad principal la prevención de los actos y condiciones que pueden ocasionar mermas o pérdidas en la empresa, incrementándose los esfuerzos y disminuyendo la productividad final. Además de lo anterior, la seguridad, contribuye de manera significativa a elevar los resultados, ya que garantiza un ambiente tranquilo libre de peligros, que motiva mayor dedicación de los empleados a los resultados y atrae con una adecuada imagen y servicio, a los clientes, que otorgarán su preferencia a la empresa.<sup>7</sup>

### **1.1.6 La seguridad privada en México.**

La población en América Latina ha sufrido cambios culturales y de expansión demográfica registrados en las últimas décadas. Los aparatos gubernamentales de estas naciones cuentan con sistemas destinados a salvaguardar la integridad de la población y sus bienes, así como a crear y mantener ambientes armónicos propicios para el bienestar común. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, las necesidades de seguridad emanadas por una sociedad en constante crecimiento, han rebasado aquellos sistemas de protección. Una vez que dichas estructuras fueron rebasadas por los índices delictivos, facultaron a particulares quienes contribuyen en dicha misión.

La seguridad privada es un mercado que, a pesar de ser relativamente joven en América Latina, ha crecido rápidamente. Actualmente emplea formal e informalmente a un importante grupo poblacional, y suple la creciente demanda de seguridad que las sociedades requieren y que el Estado moderno no logra cubrir satisfactoriamente. El sector de la seguridad privada está compuesto por varios tipos de servicios como son: seguridad, vigilancia, protección e investigaciones, los cuales son ofertados a ciudadanos/as

---

<sup>7</sup> Íbid. P. 13.

individuales, empresas, instituciones y entidades gubernamentales, entre otros demandantes.<sup>8</sup>

En el caso de México, la inseguridad constituye uno de los grandes problemas sociales. Los especialistas en materia, lo clasifican en dos categorías: por un lado está la inseguridad derivada del aumento de actos delictivos y por otro el papel que juega el crimen organizado. Es en la prevención del delito donde se centra el actuar de las empresas de seguridad privada.

En las últimas dos décadas se ha presentado en nuestro país un crecimiento en la creación de organizaciones del sector privado encaminadas a proveer servicios de seguridad privada, cuya labor se enfoca a la protección de bienes y prevención ante actos delictivos en organizaciones o hacia particulares. En la Ley Federal de Seguridad Privada, ésta se define como:

[Una] “Actividad a cargo de los particulares, autorizada por el órgano competente, con el objetivo de desempeñar acciones relacionadas con la seguridad en materia de protección, vigilancia, custodia de personas, información, muebles inmuebles, muebles o valores, incluidos su traslado; instalación, operación de sistemas y equipos de seguridad; aportar datos para la investigación de delitos y apoyar en caso de siniestros o desastres, en su carácter de auxiliar a la función de Seguridad Pública.”<sup>9</sup>

En nuestro país es la Secretaría de Seguridad Pública Federal, quien se encarga de aplicar, interpretar y dar efecto a la ley de seguridad privada. Además cada Entidad Federativa cuenta con su propia regulación para acreditar a este tipo de empresas. La Secretaría de Seguridad Pública Federal tiene los siguientes fines referentes a las empresas de seguridad privada:

- I. La regulación y registro de los prestadores de servicios, a fin de prevenir la comisión de delitos.

---

<sup>8</sup> Andrea Betancourt, “La seguridad privada en América Latina: un mercado en crecimiento”, p. 248 [en línea], Dirección URL: [http://www.google.com.mx/#hl=es&q=la+seguridad+privada+en+america+latina&aq=f&aql=&aql=&oq=&gs\\_rfai=&fp=1520756386528be6](http://www.google.com.mx/#hl=es&q=la+seguridad+privada+en+america+latina&aq=f&aql=&aql=&oq=&gs_rfai=&fp=1520756386528be6), [consulta: 29 de mayo de 2010 a las 12:25 p.m.].

<sup>9</sup> Ley Federal de Seguridad Privada, *Título Primero: Disposiciones Generales*, Artículo 2º, Diario Oficial de la Federación, México, 2006, p.1.

- II. La regulación y registro del personal operativo, para evitar que personas no aptas desde el punto de vista legal, presten servicios de seguridad privada;
- III. El fortalecimiento de la seguridad pública, bajo un esquema de coordinación de la Secretaría con el prestador de servicios, para lograr en beneficio de los particulares y con apego a la legalidad, las mejores condiciones de seguridad;
- IV. La estructuración de un banco de datos, que permita la detección de factores criminógenos, a través de la observación de conductas, que el prestador de servicios, ponga en conocimiento de la Dirección General:
- V. El establecimiento de un sistema de evaluación, certificación y verificación, del prestado de servicios, personal operativo, así como de la infraestructura relacionada con las actividades y servicios de seguridad privada, que lleven a cabo conforme a la presente Ley;
- VI. La consolidación de un régimen que privilegia la función preventiva, a fin de otorgar certidumbre a los prestatarios y se proporcionen las garantías necesarias al prestado de servicios, en la realización de sus actividades, y
- VII. Procurar políticas, lineamientos y acciones, mediante la suscripción de convenios con las autoridades competentes de los Estados, Distrito Federal y Municipios, para la mejor organización, funcionamiento, regulación y control de los servicios de seguridad privada, en el marco de las normas que se contienen en la Ley General que Establece las Bases de Coordinación del Sistema Nacional de Seguridad Pública.<sup>10</sup>

De igual manera, en la Ley Federal de la Seguridad Privada, se señalan seis modalidades en la prestación de los servicios:

- I. **Seguridad privada a personas.** Consiste en la protección, custodia, salvaguarda, defensa de la vida y de la integridad corporal del prestatario;
- II. **Seguridad privada en los bienes.** Se refiere al cuidado y protección de bienes muebles e inmuebles;
- III. **Seguridad privada en el traslado de bienes o valores.** Consiste en la prestación de servicios de custodia, vigilancia, cuidado y protección de bienes muebles o valores, incluyendo su traslado;
- IV. **Seguridad de la información.** Consiste en la preservación, integridad y disponibilidad de la información del prestatario, a través de sistemas de administración de seguridad, de bases de datos, redes locales, corporativas y globales, sistemas de cómputo,

<sup>10</sup> *Ibíd.*, Artículo 3º, p.1 y 2.

transacciones electrónicas, así como respaldo y recuperación de dicha información, sea ésta documental, electrónica o multimedia.

- V. **Sistemas de prevención y responsabilidades.** Se refieren a la prestación de servicios para obtener informes de antecedentes, solvencia, localización o actividades de persona, y
- VI. **Actividad vinculada con servicios de seguridad privada.** Se refiere a la actividad relacionada directa o indirectamente con la instalación o comercialización de sistemas de blindaje en todo tipo de vehículos automotores, y de los equipos, dispositivos, aparatos, sistemas o procedimientos técnicos especializados.<sup>11</sup>

En la Ley de Seguridad Privada para el Distrito Federal, se encontró la siguiente clasificación:

- I. **Seguridad y protección personal.** relativa a la custodia, salvaguarda y defensa de la vida y la integridad corporal de personas;
- II. **Vigilancia y protección de bienes.** Relativa a la seguridad y cuidado de bienes muebles e inmuebles;
- III. **Custodia, traslado y vigilancia de bienes o valores.** Relativa a la prestación de servicios de vigilancia, cuidado y protección de bienes muebles o valores, incluyendo su traslado;
- IV. **Localización e información de personas y bienes.** Relativas a la prestación de servicios para obtener informes de:
  - A. Antecedentes, solvencia, localización o actividades de personas.
  - B. Antecedentes y localización de bienes.
- V. **Actividades inherentes a la seguridad privada.** Relativas al diseño, fabricación, reparación, mantenimiento, instalación o comercialización de equipos, dispositivos, aparatos, sistemas o procedimientos técnicos especializados, establecidas en el reglamento o sus normas técnicas.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Ley Federal de Seguridad Privada, *Título Tercero: De los Servicios de Seguridad Privada*, Artículo 15º, Diario Oficial de la Federación, México, 2006, p.1 y 2.

<sup>12</sup> Ley de Seguridad Privada para el Distrito Federal, *Título Segundo: De los servicios de Seguridad Privada*, Artículo 11º, Gaceta Oficial del Distrito Federal, p.6. [en línea], Dirección URL: [http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:L714mu2tMpQJ:www.asambleadf.gob.mx/is52/010803000043.pdf+ley+de+seguridad+privada+en+el+distrito+federal&hl=es&gl=mx&pid=bl&srcid=ADGEEsGahW20bmbxzx15f69Vf6nr9IQAlxnb\\_2-d9DR1gl1zuYPO7JmJcdIT9Ujm197d1\\_wkFjPFAKH6w58Rsj41\\_vajgKb4-hepGqgsOzg6Y4mVKjxCkaEs7fzoyN3o-GTE44KTakDc4N&sig=AHIEtbTRuGdY3exIP9BtVjFyg7-cxu-ORg](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:L714mu2tMpQJ:www.asambleadf.gob.mx/is52/010803000043.pdf+ley+de+seguridad+privada+en+el+distrito+federal&hl=es&gl=mx&pid=bl&srcid=ADGEEsGahW20bmbxzx15f69Vf6nr9IQAlxnb_2-d9DR1gl1zuYPO7JmJcdIT9Ujm197d1_wkFjPFAKH6w58Rsj41_vajgKb4-hepGqgsOzg6Y4mVKjxCkaEs7fzoyN3o-GTE44KTakDc4N&sig=AHIEtbTRuGdY3exIP9BtVjFyg7-cxu-ORg), [consulta el 16 de julio de 2010 a las 11:39 a.m.].

Hasta este momento se ha expuesto diacrónicamente el surgimiento de instituciones enfocadas en satisfacer las necesidades de seguridad emanadas por la sociedad. También se presentó información oficial sobre la definición y regulación de esta actividad en nuestro país, puesto que para poder diseñar estrategias comunicativas, es necesario comprender a la organización destinataria, así como la naturaleza del rubro al que pertenece. Se señaló con anterioridad los pocos referentes encontrados sobre la materia entonces se plasman significativos que contribuyan al entendimiento de la seguridad privada. Es momento de abordar en detalle la organización objeto de estudio del presente trabajo: Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.

## 1.2 ANÁLISIS SITUACIONAL DE SEGURIDAD PRIVADA ESPARTACO, S.A. DE C.V.

Seguridad Privada Espartaco, Sociedad Anónima de Capital Variable, es una empresa destinada a brindar servicios de seguridad privada, fundada en el año 2001. Con doce años de operaciones en el mercado, ha ampliado su cobertura en toda la República Mexicana, teniendo su matriz en el Distrito Federal.

A continuación se muestra la *cultura corporativa* que Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V. maneja y difunde actualmente.

### 1.2.1 Cultura corporativa de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.

#### Misión<sup>13</sup>

Salvaguardar la integridad física y moral de las instituciones, a través del continuo análisis y desarrollo de estrategias aplicadas a las necesidades en el resguardo, custodia y protección de valores.

#### Visión<sup>14</sup>

Consolidar nuestra presencia a nivel nacional, incrementando la satisfacción de nuestros clientes con la aplicación del valor agregado a nuestros servicios.

<sup>13</sup> Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V. [en línea] Dirección URL: <http://www.espartacosp.com.mx/home.htm>, [consulta el 30 de julio de 2010].

<sup>14</sup> *Ibid.*



## Valores<sup>15</sup>

- **Servicio**, actividad del hombre que se refleja en la disposición de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes para asegurar su bienestar.
- **Calidad**, responder satisfactoriamente a las necesidades de nuestros clientes, lo que es fundamental para lograr el prestigio ante ellos y mantenernos en el mercado.
- **Disciplina**, regir la conducta del individuo a partir de los principios y normas de comportamiento establecidos como código de ética que indican el *deber ser*, buscando siempre el mejor desempeño personal y profesional.
- **Profesionalismo**, es el trabajo conjunto donde los esfuerzos de todas y cada una de las partes se suman para desarrollar una mejora continua en habilidades, desempeño y conocimientos, lo cual se centra en la obtención de un fin común, aquí tanto las responsabilidades como las satisfacciones se comparten, mediante dicha retroalimentación se logran mejores niveles en los resultados individuales y de grupo.
- **Honestidad**, apegarse siempre a la verdad tanto en el ámbito personal como en el profesional.
- **Responsabilidad**, condición que asume nuestra empresa comprometiéndose a aceptar y reconocer tanto acciones como sus consecuencias, manejándolas con la integridad y madurez necesarias encaminándonos al crecimiento individual y profesional.

## Mito<sup>16</sup>

Espartaco fue un esclavo que debido a su fuerza física, fue destinado a ser gladiador. Cuenta la leyenda que Espartaco gracias a su fuerza y habilidad llegó a organizar un ejército bajo el principio del honor; se declaró en contra del yugo autoritario e injusto del gobierno romano. El valor y determinación de Espartaco no gustaron al Senado Romano y exigieron su captura y muerte.

Finalmente y después de vencer en muchas ocasiones a los ejércitos romanos, Espartaco fue capturado por Craso, quien lo mando crucificar.

Una de las frases que más repetía Espartaco era que “todo esclavo que tuviera la oportunidad de liberarse y no la aprovechara, merecía seguir siendo esclavo”

Su valor y determinación lo llevó a conseguir grandes logros, como su libertad, y esto lo compartió con todos aquellos que siguieron su causa.

Nuestro Director General, adoptó el nombre de este valeroso guerrero pues, al igual que Espartaco, nuestra empresa trabaja día con día en pro de sus objetivos, cuyos beneficios se traducen al beneficio de todo el equipo de Seguridad Privada Espartaco S.A. de C.V.

<sup>15</sup> Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.; Carpeta empresarial, julio 2010.

<sup>16</sup> *Ibid.*

### 1.2.2 Identidad visual de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.



#### Escudo de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.

(Fuente; Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., carpeta empresarial, julio 2010)

Es importante describir los elementos que conforman la *identidad visual* de la empresa, pues ésta provoca una apreciación subjetiva en sus receptores como respuesta a la estimulación que se ejerce sobre ellos, a partir del uso y combinación de formas, colores, texto, posiciones, etcétera.

Las figuras empleadas esta *identidad visual* son:

- *Escudo*, que encierra todos los demás elementos. Esta figura es la más utilizada en el rubro de la seguridad privada pues hace alusión a fuerza, poder y protección, por lo que se considera apropiado para el servicio del que se trata.
- *Círculo*. Al centro del escudo, comunica unidad y cohesión de los elementos que encierra, transmite que no sólo se resguarda a los destinatarios del servicio, sino a los miembros del propio equipo de trabajo.

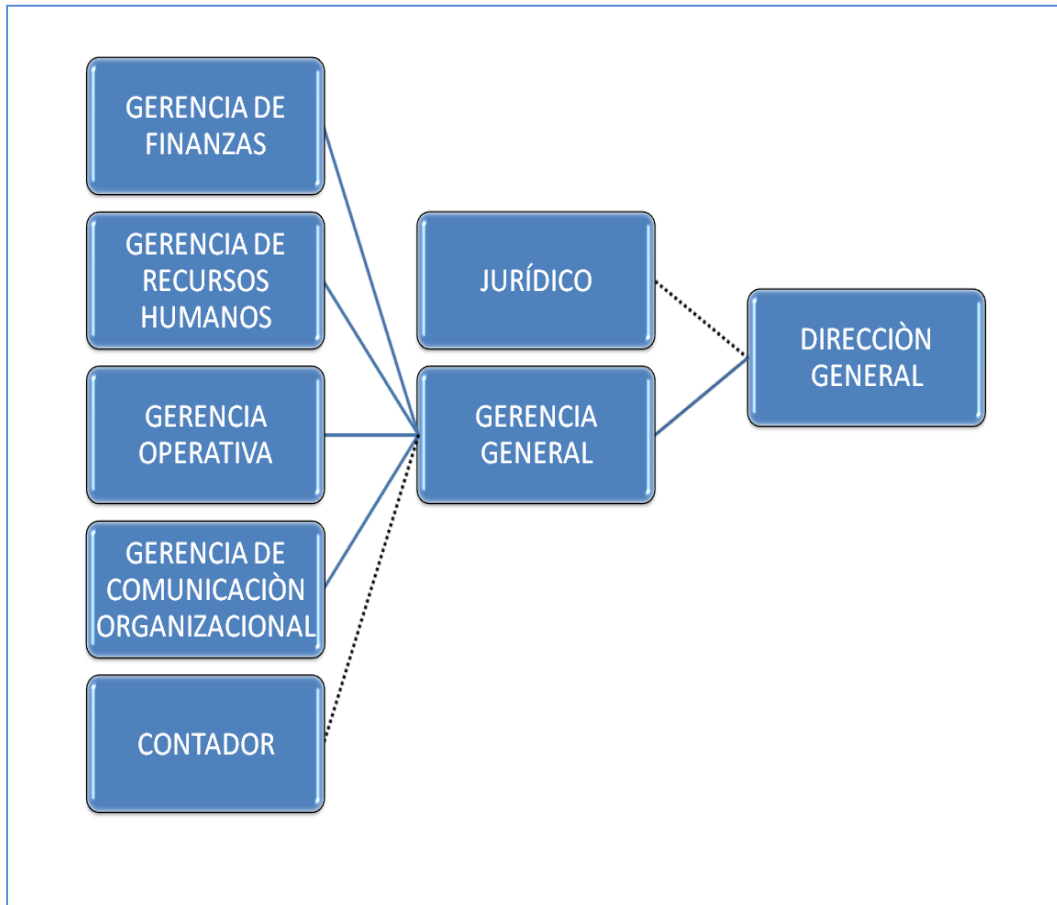
- *Texto al centro del círculo.* Con las letras SPE, aludiendo al nombre de la organización, resaltando su importancia y otorgándole fuerza e impacto en la percepción de los receptores.
- *Texto alrededor del círculo.* Expresa no sólo la razón social de la empresa, sino que además comunica el rubro donde se inscribe la organización.
- *Banda en la parte inferior del escudo.* Que funge como cimiento de la figura principal, brindando mayor estabilidad y equilibrio a la imagen.
- *Texto dentro de la banda.* Donde se señalan tres de los valores que asume como propios la organización, ya que se les otorga una mayor importancia de acuerdo al giro de la empresa.

En cuanto a los colores utilizados encontramos tres: el azul, el oro y el plateado.

- El *azul*, color absoluto y primario, degradado hacia el centro. Considerado como un tono frío, transmite una sensación de calma, se asocia con la estabilidad y la profundidad, representa la lealtad, la confianza, la sabiduría, la inteligencia, la fe y la verdad. En el caso del azul oscuro representa además el conocimiento, la integridad, la seriedad y el poder.
- El *oro*, color terciario, se encuentra circundando las figuras que muestra la imagen así como el texto que se muestra en la banda inferior. Considerado dentro de los colores cálidos, transmite fortaleza, se asocia con la luz solar, el fuego, la fascinación y la emoción. Atrae la atención de sus receptores y causa la sensación de vibración dentro de su propio espacio. Estimula el sistema nervioso. Produce una sensación de prestigio. Significa sabiduría, claridad de ideas además de representar alta calidad.
- El *plata*, color terciario, utilizado en el texto que aparece en la imagen excluyendo el de la banda inferior. Considerado dentro de los colores fríos se asocia con la tenacidad y la energía. En su estado más brillante es dominante y fuerte. Inspira a la creatividad y simboliza el éxito.

### 1.2.3 Organigrama de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.

La estructura de la organización permite un acercamiento a sus diferentes áreas, a los actores que interactúan dentro de ella, a las relaciones formales que se generan a partir de la cadena de mando establecida y, finalmente, a la observancia de la flexibilidad con la que opera. A continuación se muestra el organigrama de la empresa:



**Organigrama de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.**

*(Fuente: Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., carpeta empresarial 2010.)*

### 1.2.4 Servicios que ofrece Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.

En la prestación de servicios dentro de la empresa, se siguen dos líneas: por un lado se encuentran los servicios de seguridad privada y por otro los cursos destinados a otras organizaciones en materia de seguridad. Ambos cuentan con sus propias clasificaciones y definiciones que mostramos a continuación. Los servicios que presta Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V. son:

**Tabla I: Servicios que ofrece Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.**

<b>Servicio</b>	<b>Definición</b>
<b>Guardias para instalaciones</b>	Resguardo de inmuebles con guardias intramuros.
<b>Guardias personales</b>	Resguardo a particulares.
<b>Choferes escolta</b>	Resguardo de particulares con habilidades de manejo, interacción, orientación geográfica y capacidad de reacción.
<b>Escortas personales</b>	Resguardo a funcionarios con custodios que cuentan con capacidad de reacción y solución de conflictos.
<b>Filtros de información (infiltrados)</b>	Personal confidencial con capacidad de filtración, reacción en el resguardo de información.
<b>Seguridad patrimonial</b>	Resguardo de inmuebles con guardias intramuros y/o extramuros.
<b>Seguridad hotelera</b>	Resguardo de inmuebles con guardias intramuros que cuentan con la habilidad de interacción, relaciones humanas y solución de conflictos.
<b>Estudios de seguridad</b>	Personal capacitado para realizar labores de investigación, evaluación y análisis en estudios de factibilidad y/o análisis de riesgos.
<b>Investigaciones</b>	Personal confidencial capacitado para labores de indagación, evaluación y análisis de información.
<b>Asesoría y consultoría</b>	Personal profesional de la gestión en seguridad que con objetividad y responsabilidad emiten propuestas de acción acorde a las necesidades reales del cliente.
<b>Custodias de material y equipo</b>	Resguardo de bienes con custodios que cuentan con habilidades de manejo, orientación geográfica, capacidad resolutive, manejo de equipo de intercomunicación y unidades móviles
<b>Capacitación en seguridad integral</b>	Personal profesional de la gestión en la seguridad privada con habilidades de instructor en el manejo, la motivación y la integración grupal.
<b>Eventos especiales</b>	Personal profesional con capacidad de monitoreo de actividades sin alterar la libre actividad de los eventos.

*Fuente: Elaboración personal con información proporcionada por la empresa Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.*

Ahora se mostrará la clasificación y definición de los cursos que ofrece la empresa:

<b>Tabla II: Cursos que ofrece Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.</b>	
<b>Curso</b>	<b>Definición</b>
<b>Formación de instructores</b>	Habilidad en el manejo, motivación, capacitación e integración grupal.
<b>Dirección de escoltas</b>	Habilidad en la coordinación del manejo de recursos humanos, unidades móviles, equipo de comunicación en el resguardo de funcionarios con custodios para que cuenten con capacidad de reacción y solución de conflictos.
<b>Medidas preventivas contra robo</b>	Habilidad en la sistematización del proceso de indagación, análisis, evaluación e interpretación de datos para prevenir actos delictivos.
<b>Criminalística</b>	Habilidad en la investigación científica de elementos relacionados con el delito, desde el momento en que ocurre hasta las conclusiones y propuestas de acción arrojadas por su estudio.
<b>Dactiloscopia</b>	Habilidad en la investigación mediante interpretación de impresión y/o reproducción de huellas dactilares que funciona como sistema de identificación de individuos involucrados en eventos ilícitos.
<b>Seguridad integral</b>	Habilidad en el conocimiento de la seguridad global de las organizaciones, abordando aspectos tales como: bienes inmuebles, bienes materiales, recursos humanos, técnicos, tecnológicos, financieros y la información misma que maneja.
<b>Seguridad industrial</b>	Habilidad en el conocimiento técnico y su aplicación con el objeto de reducir, controlar, minimizar, eliminar y/o prevenir accidentes laborales.
<b>Habilidades de vida</b>	Proporcionar a los participantes las herramientas intangibles para ser más proactivos y sinérgicos en su vida laboral, así como para su vida en general, desarrollando habilidades que les permitan mantener una relación armónica en sus respectivos equipos de trabajo.

*Fuente: Elaboración personal con información proporcionada por la empresa Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.*

### 1.2.5 Cobertura de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V. en la República Mexicana.

Con doce años en el mercado, Seguridad Privada Espartaco, S. A. de C.V., ha ampliado su poder de influencia en la prestación de sus servicios dentro del territorio nacional. Los servicios con que cuenta actualmente se muestran en el siguiente mapa. Es importante mencionar que debido a la naturaleza propia de sus operaciones y a la capacidad de respuesta a necesidades de diversa naturaleza, la empresa ha tenido presencia en otros estados de la República Mexicana, los cuales nos se muestran en el mapa, pues son considerados como servicios foráneos eventuales.

Tabla III: Cobertura de servicios en la República Mexicana de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.	
• Aguascalientes	• Michoacán
• Baja California	• Nuevo León
• Coahuila	• Oaxaca
• Distrito Federal	• Puebla
• Estado de México	• Sonora
• Guanajuato	• Tabasco
• Hidalgo	• Tamaulipas
• Jalisco	• Veracruz

*Fuente: Elaboración personal con información proporcionada por la empresa Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.*



**Mapa cobertura de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.**

*(Fuente: Elaboración personal con información proporcionada por la empresa Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.)*

### 1.2.6 Uniforme de los guardias en Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.

El uniforme es un elemento estandarizado de vestido distintivo que utilizan los integrantes de un grupo social que se reconocen e identifican como parte de una organización, el cual utilizan mientras son miembros activos de la misma. Tal es el caso de instituciones religiosas, médicas, educativas, militares y de protección civil, por mencionar algunos.

Al momento de establecer las características de la vestimenta que identificará a los miembros de una organización, se debe tomar en cuenta que la imagen social a comunicar sea coherente al rubro donde se inscribe el servicio desempeñado. En ciertos casos, como la seguridad privada, también se debe observar la reglamentación que marcan las instancias gubernamentales encargadas de autorizar los permisos de operación.

En la Ley Federal de Seguridad Privada en su Título 4º, Capítulo Único, Artículo 32, Fracción XIV, en materia de la vestimenta permitida, dice lo siguiente:

“Utilizar uniformes y elementos de identificación del personal operativo que se distingan de los utilizados por las instituciones de seguridad pública y las Fuerzas Armadas; ajustando el modelo, colores o insignias de los uniformes que utilicen sus elementos operativos, a las especificaciones que señale el Reglamento”<sup>17</sup>

Las características del uniforme que utiliza Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., se muestran a continuación:

---

<sup>17</sup> Ley Federal de Seguridad Privada, Título 4º: *Obligaciones*, Capítulo único: *De las Obligaciones de los Prestadores de Servicios de Seguridad Privada*, Artículo 32, Fracción XIV, p. 13, [en línea], Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFSP.pdf>, [consulta el 20 de septiembre de 2010 a las 10:04 p.m.].



**Tabla IV: Uniforme de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.**



**Uniforme completo.**



**Camisola gris y corbata azul marino.**



**Pantalón azul marino.**



**Chamarra azul.**

*Fuente: Elaboración personal con fotografías tomadas en Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.*

**Tabla IV: Uniforme de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V. (continuación)**

	<p><b>Distintivos:</b></p> <p><b>Escudo bordado de la empresa en la camisola.</b></p>
	<p><b>Distintivos:</b></p> <p><b>Sector de seguridad en el brazo izquierdo de la camisola.</b></p>
	<p><b>Equipo convencional:</b></p> <p><b>Gorra con escudo bordado.</b></p>
	<p><b>Equipo convencional:</b></p> <p><b>Radio transmisor y forniture.</b></p>
	<p><b>Equipo convencional</b></p> <p><b>Forniture y PR-24 (tolete)</b></p>

Fuente: Elaboración personal con fotografías tomadas en Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.

**Tabla IV: Uniforme de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.  
(continuación)**



**Vestimenta para servicios especiales:**

**Traje**

*Fuente: Elaboración personal con fotografías tomadas en Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.*

Las características del uniforme utilizado responden al diseño estandarizado para las empresas de seguridad privada: camisola, pantalón, escudos, sectores y equipo convencional.

En el uniforme se manejan dos colores principales, el azul y el gris, los cuales encontramos en la *identidad visual* de la organización. De igual forma cuenta con los elementos distintivos del rubro donde se inscribe el actuar de la empresa cumpliendo con la normatividad de no emplear elementos utilizados por las instituciones de seguridad pública y las Fuerzas Armadas.

### **1.2.7 Medios de comunicación que emplea Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.**

Como ente social, Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., ha tomado una conciencia incipiente sobre la importancia que conlleva el comunicarse con los diferentes grupos sociales con quienes interactúa, estableciendo dos modalidades: comunicación interna y comunicación externa. Por tal motivo ha destinado recursos en medios de comunicación para implementar y abarcar dichas necesidades de la empresa. Los cuales se abordarán a detalle en este apartado.

#### **1.2.7.1 Medios externos.**

##### **1.2.7.1.1 Prensa escrita.**

Para dar respuesta a la necesidad de difundir masivamente la bolsa de trabajo de la empresa se utilizan medios impresos y cibernéticos.

A partir del perfil de los aspirantes, cuya información arroja su preferencia sobre las publicaciones de circulación nacional, se seleccionaron para difundir las vacantes en tres de ellas, estas son: “El Gráfico”, “La Prensa” y “Esto”. Todas las apariciones de la organización en la prensa escrita son rescatadas en una antología de anuncios, una carpeta de monitoreo de medios impresos que registra la historia de la empresa en este rubro.

##### **1.2.7.1.2 Internet.**

Siguiendo con la labor de difundir la oferta de empleo, en el caso de los medios cibernéticos se utilizan dos portales: “www.chambanet.gob.mx” y “www.olx.com.mx”. En esta modalidad de difusión se lleva a cabo de igual forma, un monitoreo periódico, el cual se archiva en la carpeta donde está registrada la historia de la organización en medios masivos.

La empresa ha engrosado las filas del tráfico web con su propio sitio, cuyo dominio es: [www.espartacosp.com.mx](http://www.espartacosp.com.mx). Las páginas que conforman dicho sitio se enlistan a continuación:

1. Página principal: breve historia.
2. Cultura corporativa.
3. Servicios: divididos en fijos, móviles y especiales (cada uno con su *link*).
4. Cobertura en la República Mexicana.
5. Infraestructura.
6. Cursos.
7. Uniforme.
8. Permisos.
9. Directorio.
10. Contacto.
11. Bolsa de trabajo.

#### 1.2.7.1.3 Carteles, lonas publicitarias, volantes y folletos.

La empresa ha utilizado soportes tales como carteles, lonas publicitarias, volantes y folletos, para difundir la oferta de empleo, específicamente para sus filas operativas.

El volanteo es una de las principales fuentes de difusión, según los datos que arrojan las entrevistas de trabajo.

#### 1.2.7.1.4 Rotulación en vehículos.

La impresión de rótulos en las unidades vehiculares forma parte de la *identidad visual* de la empresa, además de ser un requisito mostrar sus números de permiso y expedientes, según la reglamentación que deben observar este tipo de empresas.

Según la información recibida, los datos sobre los números telefónicos de la empresa que aparecen en los rótulos de sus vehículos, también atraen a candidatos para el cuerpo de elementos de seguridad privada.

### **1.2.7.2 Medios internos.**

#### **1.2.7.2.1 Intra red MVS**

La empresa tiene contratado actualmente el servicio de telefonía celular en *intra red*, donde recibe los reportes de los elementos de seguridad privada referentes a la cobertura de los servicios.

No todo el personal administrativo de la organización cuenta con este servicio, sin embargo existen radios asignados en general para las necesidades de la gente de oficina.

En el caso de ciertos clientes con quienes es considerable el número de servicios que se cubren, se ha determinado ofrecer también este medio para facilitar el envío y la recepción de información.

#### **1.2.7.2.2 Radios transmisores en servicio.**

Para reforzar la coordinación dentro de los servicios, en algunos casos se han asignado radiotransmisores (*walkie talkies*) cuya frecuencia alcanza sólo las instalaciones del inmueble, dejando para la *intra red* telefónica la labor de informar a su centro de control.

#### **1.2.7.2.3 Partes de novedades.**

Los *partes de novedades* son los documentos que funcionan como bitácora dentro de los servicios que presta la empresa. Se trata de un relato cronológico de los

hechos acontecidos en el servicio durante el día. Sirven tanto como respaldo ante cualquier eventualidad, así como para verificar y corroborar información. Se debe señalar que en ellos está contenida la historia operativa de la empresa.

### **1.2.8 Logros y éxitos alcanzados por el equipo de trabajo de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.**

El primer éxito de la organización es justamente la dinámica a partir de la cual comenzó a registrar un crecimiento en la cobertura de servicios dentro de la Zona Metropolitana en sus primeros años: la recomendación. Cuando la empresa comenzó a prestar y ofrecer sus servicios, fueron los mismos clientes y sus representantes quienes atrajeron a otros nuevos, quizá por la confianza y la tranquilidad hacia la calidad del servicio, quizá por los precios, quizá por el profesionalismo del equipo de trabajo. Sin duda el actuar del cuerpo de elementos de seguridad privada participó para que esto fuera posible.

Al paso del tiempo la empresa cerró tratos comerciales con Grupo Financiero Banorte, institución bancaria de renombre en el país. Se considera a esta relación comercial un éxito porque la estructura y requerimientos de este cliente, contribuyó a que el equipo de trabajo se amoldara a nuevos estándares de calidad en sus procedimientos, así como a la exigencia en la capacidad de respuesta que debía mostrar. Cabe señalar que Grupo Financiero Banorte fue de los primeros clientes en fomentar una imagen de credibilidad, prestigio y formalidad en el currículo de la empresa ante clientes potenciales.

Otro de los logros de la organización es la permanencia en la prestación de servicios con clientes que tiene dentro de su cartera desde hace más de nueve años, lo cual refleja estabilidad y subsanación de necesidades hacia sus contratantes.

Es en 2007 cuando la empresa cierra tratos comerciales con Hipotecaria Su Casita, empresa especializada en financiar y apoyar al sector de la vivienda<sup>18</sup>, logrando así tener una presencia a nivel nacional. A partir de entonces Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V. ha cubierto servicios en los siguientes estados de la República Mexicana: Aguascalientes, Baja California, Chiapas, Coahuila, Estado de México, Guanajuato, Guerrero, Hidalgo, Jalisco, Michoacán, Nuevo León, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo, San Luis Potosí, Sinaloa, Sonora, Tabasco, Tamaulipas, Veracruz y el Distrito Federal.

Para seguridad y confianza de sus miembros, la organización ha podido conseguir sus propias instalaciones, logrando así una ubicación domiciliaria estable que no era posible cuando se tenía que rentar el espacio para oficinas.

El equipo administrativo de la organización está conformado por sujetos de diferente edad, nivel académico y formación profesional. En todos los casos para estos miembros, la empresa ha representado una plataforma creativa donde se ofrece una libertad para el diseño y la especificación de procedimientos, mismos que se sujetan al trabajo bajo presión y contingencias.

La organización ha registrado estabilidad en la permanencia de los integrantes del cuerpo administrativo. El equipo de trabajo (en su mayoría joven) ha aprendido conforme los requerimientos y la dinámica misma de la empresa, lo que da como resultado que el conocimiento y habilidades alcanzadas a partir de esta experiencia profesional, se ponga al servicio de la misma empresa, generando lealtad hacia el proyecto.

Finalmente se considera que la permanencia en el mercado durante más de doce años es un logro de la empresa, así como el crecimiento en la cartera de clientes y la cobertura de servicios registrados de manera constante.

---

<sup>18</sup> Hipotecaria Su Casita, [en línea] Dirección URL: <http://www.sucasita.com.mx/historia.html>, [consulta el 14 de marzo de 2011 a las 10:42 p.m.].



### 1.3 EXPERIENCIA PROFESIONAL, DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA.

En este apartado del trabajo se abordará la labor realizada dentro de Seguridad Privada Espartaco, S. A. de C.V., a lo largo de siete años. Cabe señalar que a cada propuesta presentada le precede un diagnóstico mismo que también será expuesto.

#### 1.3.1 Experiencia profesional, diagnóstico y propuesta del primer año de labores dentro de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., correspondiente al periodo de 2003.

En este año se ingresa a la empresa coincidiendo con sus inicios, hasta ese momento no se contaba con una *cultura corporativa* diseñada y por ende los canales para su difusión no se habían definido respecto a ninguno de sus públicos. Las propuestas presentadas en este rubro referentes al periodo del año 2003 fueron:

- Diseño de *cultura corporativa*: misión, visión, valores y mito.
- Diseño de estrategias comunicativas dirigidas al público interno.
- Diseño de estrategias comunicativas dirigidas al público externo.

Para determinar los criterios en el diseño de *cultura corporativa*, ésta se definió como los valores internos, las creencias, el estilo operativo y la atmósfera social que define a una organización. Sus funciones básicas son la cohesión del grupo. Sus componentes son: misión, visión, valores y mito.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Las definiciones de estos conceptos se abordan a detalle en el capítulo 2 de esta investigación.

Los objetivos de esta propuesta fueron los siguientes:

- Establecer la *personalidad* de la organización.
- Definir el quehacer específico de la organización para difundirlo entre sus miembros que no contaban con una formación profesional en el rubro de la seguridad privada.
- Poder dar sentido al nombre de la organización y aterrizar la historia del personaje a que hace referencia el nombre de la empresa (Espartaco) a la misión y rubro de la actividad de servicios en que se inscribe.
- Tener un discurso base para difundir la *cultura corporativa* hacia los miembros activos de la organización, es decir, personal administrativo y filas operativas.
- Contar con un mensaje diseñado y estructurado propiedad de la misma empresa para plasmarlo en las cotizaciones y los documentos manejados en el funcionamiento de sus actividades dirigidos hacia sus clientes cautivos y potenciales, así como a sus miembros.
- Establecer, definir y comunicar mediante el diseño de la *visión*, los logros que pretendía alcanzar la organización a mediano y largo plazo.
- Definir mediante el diseño de los *valores*, las pautas conductuales a las cuales debían apegarse sus miembros durante el desarrollo de sus funciones.
- Crear y fomentar un sentimiento de orgullo e identificación en los miembros de la organización hacia el relato del personaje ya mitificado al que hace referencia el nombre de la organización: Espartaco.
- Establecer los lineamientos básicos para la selección de medios y soportes de difusión que, en esta etapa de la empresa, fueron implementados para dar a conocer la convocatoria de reclutamiento en lo que al público externo se refiere.

Con la difusión de los códigos que diseña la *cultura corporativa* se genera un sentido de pertenencia de los sujetos con su equipo de trabajo y con los objetivos

que este persigue, haciendo acopio de las bondades ofrecidas por la *identidad organizacional*.

La *identidad organizacional* se diseña y encamina según los intereses de la organización, sin embargo es un factor por excelencia vivencial, es decir, se traduce al sentimiento de empatía que despierta en los empleados hacia los objetivos de la empresa, los cuales deben de incluir elementos representativos de las necesidades e intereses personales de sus integrantes.

En este tiempo la empresa también carecía de la especificación de áreas y sus funciones, conceptos cuya definición clara y precisa es fundamental en el proceso de coordinación. Para abordar esta necesidad se propuso el diseño del *organigrama*, entendido como la representación gráfica de la estructura jerárquica de la organización, donde se puede apreciar, entre otros factores, los canales de comunicación que se manejan al interior.

En este rubro se persiguieron los siguientes objetivos:

- Proveer a la organización de una estructura definida.
- Definir las áreas principales de la organización.
- Definir y comunicar a los interesados los objetivos de la organización en general y los de sus áreas específicas en particular.
- Concientizar a los miembros de la empresa sobre la existencia de vías de comunicación formales y la importancia que conlleva dentro del proceso de coordinación el respetarlas así como de reconocer la instancia de la cual se formaba parte y las instancias que interactuaban según el procedimiento al que se hiciera referencia.

Otra de las necesidades detectadas fue la implementación de programas de capacitación. En consecuencia se propuso, en primera instancia para este periodo, el diseño de un *manual de inducción* también conocido como “De Bienvenida”. En él se incluyó la información considerada importante para el

conocimiento del nuevo empleado cuando ingresa a las filas de la empresa. El *manual de inducción* además de presentar a la organización, sirvió como referencia de los principios bajo los cuales debe desarrollar sus funciones.

Los objetivos de esta propuesta fueron los siguientes:

- Contar con un *manual de inducción*.
- Contar con un soporte de comunicación destinado al público interno desde su ingreso a la empresa.
- Poder conceptualizar a la organización en discurso escrito y discurso visual, ya que se comienzan a tomar las primeras fotografías del equipo de trabajo, las instalaciones, las unidades vehiculares, los empleados, el uniforme, etcétera.
- Establecer los lineamientos rectores para diseñar manuales de capacitación subsecuentemente.
- Establecer los lineamientos rectores para diseñar programas de capacitación.
- Abordar al público interno con estrategias comunicativas diseñadas.

El individuo es un ser social por definición, condición que lo lleva a agruparse con otros. En este proceso se evidencia la necesidad de aceptación social que se intenta conseguir a toda costa. El individuo que ingresa a una organización comienza a analizar los factores y los actores que este nuevo escenario le ofrece, así como sus propias necesidades y características para conseguir una exitosa inserción. Una vez que el periodo de adaptación concluye, el individuo sólo se apega a dicha necesidad de aceptación y a sus características personales que lo llevarán a su satisfacción (y a nada más). Sin embargo, en una empresa es necesario dirigir los esfuerzos y es justamente en este periodo donde se debe ofrecer un marco de referencia que se sume a las dos condiciones anteriores (necesidad de aceptación y características personales), antes de que el sujeto adopte su “respuesta dominante” (definida como aquella que es más probable que

se manifieste en una situación particular<sup>20</sup>) dentro del grupo. Los lineamientos que ofrece una *cultura corporativa* diseñada en discurso es una opción que debe ser aprovechada.

Aún cuando la empresa había contratado los servicios de diseño gráfico para la elaboración de su escudo, no contaba, así que se rescató para incluirlo en la papelería que la organización emitía interna y externamente, estableciendo los lineamientos de diseño para su distribución, tamaño y tipografía a utilizar, logrando dar uniformidad a la *identidad visual* utilizada en los documentos de las distintas áreas.

Al final de este periodo se difundieron los mensajes diseñados dando paso a la promoción e identificación del personal operativo con la *identidad visual* de la organización, así como con los objetivos perseguidos en el desarrollo de sus actividades.

Se optimizó la imagen que proyectaba la empresa hacia sus clientes cautivos y potenciales, mediante el manejo de documentos, cuyo diseño y contenido se enriquecían con mensajes estructurados estratégicamente basados en enfoques comunicativos. Además de mejorar la calidad tanto discursiva como visual, se ganó terreno en la confianza ante los contratantes de la empresa, gracias a la seriedad que percibieron en la documentación que recibían de la organización.

Para el siguiente periodo se vislumbró la necesidad de definir el perfil del personal operativo que la empresa solicita para poder determinar sus características así como los medios externos más adecuados para hacer llegar al público objetivo la convocatoria de reclutamiento.

Finalmente se consideró que otro de los aspectos a abordar en el siguiente periodo es el diseño de los manuales de capacitación, así como de las jornadas de capacitación.

---

<sup>20</sup> Stephen Worchel, Joel Cooper, George R. Guethais, James M. Olson, *Psicología Social*, Thomson Editores, S.A. de C.V., México, 2002, p. 417.

### **1.3.2 Experiencia profesional, diagnóstico y propuesta del segundo año de labores dentro de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., correspondiente al periodo de 2004.**

La labor realizada en el periodo anterior en cuanto al diseño del discurso de la *cultura corporativa*, permitió arrancar este periodo con el diseño de estrategias para difundirla hacia sus públicos. Fue la atención del público interno la que se abordó en primera instancia con las siguientes propuestas.

- Diseño de señalética para las instalaciones de la organización.
- Diseño de mensajes en soporte de mamparas para la recepción de las instalaciones de la empresa.

Mediante dichas propuestas se inició la cobertura de *comunicación visual* en las instalaciones de la organización, con el fin de orientar las acciones del personal indicándole la ubicación de las gerencias donde acudirían para que sus necesidades de diversa índole fueran atendidas. Asimismo se logró generar en el lugar de trabajo una impresión de conjunto, orden y certidumbre, respecto a las alternativas con las que se contaba para dar atención a las necesidades del público interno propiciando una interacción más asertiva y armónica con quienes visitaban las instalaciones.

EL autor Joan Costa aporta lo siguiente para el concepto de señalética:

“... significa el interfaz individuo-entorno (y no sólo individuo-señal), donde este mismo entorno... configura una forma; ofrece una impresión de conjunto del lugar, que afecta la sensorialidad global de los individuos... Todos estos factores constituyen vehículos de comunicación, y en su conjunto definen también la fuerza de una identidad... se combina y se integra la función preeminente de la señalética: información utilitaria.”<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Joan Costa, “Diseño para los ojos”, [en línea], Colección de Joan Costa, 176 pp., La Paz, Bolivia, Grupo Design, 2003, Dirección URL: <http://books.google.com.mx/books?id=aod9tjaeabcC&pg=PA101&dq=define:+se%C3%B1al%C3%BA>

Se inició la difusión impresa de la *cultura corporativa* y la creación de elementos de *identidad visual* con la elaboración de mamparas, además de optimizar la calidad y resolución del escudo, obteniendo una imagen más atractiva para documentos futuros.

El empleo y la repetición del escudo sobre documentos de las gerencias, fomentó el sentido de pertenencia y materializó a la organización de forma impresa. De esta manera, en la papelería expedida por las áreas de Finanzas (facturas, registros, reportes e informes), de Recursos Humanos (solicitudes, estudios al personal, evaluaciones, expedientes e historiales), de Comunicación Organizacional (folletería, mamparas, volantes, manuales, publicaciones, entre otras) y Operativa (partes de novedades, informes, reportes, asistencias, controles de supervisión, etcétera), se manejó un diseño uniforme, logrando así el sentido de identidad con la imagen.

En el caso de la representación gráfica de la estructura jerárquica de la organización, fue necesario acercarla a su realidad práctica, para lo cual se requería comprender y reflejar el patrón formal de actividades e interrelaciones entre las distintas áreas de la organización, detectando las fallas comunicativas para su pronta solución al momento de la toma de decisiones. En el rediseño del organigrama se persiguieron los siguientes objetivos:

- Apegar la estructura de la organización a las dinámicas reales existentes.
- Redefinir las áreas principales de la estructura para adaptarlas a los requerimientos que debía responder la organización con su labor en la prestación de sus servicios.
- Encontrar nuevos vínculos, canales formales de información, entre los responsables de las áreas que permitieran agilizar los procesos y consensuar acuerdos para reducir el tiempo de respuesta ante las necesidades emergentes.

Para explorar las características del personal de la organización, por un lado, se detectó la necesidad de elaborar instrumentos de evaluación para los aspirantes a formar parte de las filas tanto de elementos de seguridad privada como de supervisores y, por otro lado, se pretendía identificar las aptitudes y cualidades del personal de la organización.

Dicha investigación serviría para establecer los lineamientos en el diseño de programas de capacitación: temario, tipo de discurso, material requerido para las exposiciones, material didáctico, difusión de los programas, elección de instructores, entre otros. Los resultados también serían utilizados en un futuro para marcar los principios que definirían el perfil del empleado. A continuación se enlistan los instrumentos que fueron seleccionados para su aplicación en el personal de la organización:

<b>Tabla V: Instrumentos de evaluación para empleados aplicados en Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.</b>			
<b>CANALES DE APRENDIZAJE</b>	<b>ESTUDIO SOCIOECONÓMICO</b>	<b>EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTO GRAMATICAL</b>	<b>TEST DE LIDERAZGO</b>
Identifica el canal que predomina en la percepción de los individuos cuando reciben los conocimientos.	Entrevista donde se aplica un cuestionario diseñado expresamente a obtener información relevante en torno a los aspectos sociales, económicos, culturales, religiosos, de vivienda etcétera, que queremos conocer de las personas.	Explora los conocimientos y aptitudes de redacción y ortografía en los participantes. Este conocimiento se requiere en la labor diaria de los elementos de seguridad privada, ya que en cada uno de los servicios se llevan bitácoras donde se anotan los pormenores y eventos registrados durante la jornada laboral.	Identifica las habilidades y cualidades que posee una persona para jugar el papel de líder dentro de un grupo de trabajo.

*Fuente: Elaboración personal con información obtenida en archivos de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.*

Con la información arrojada de los instrumentos de evaluación se obtuvo información valiosa sobre los vacíos de conocimiento técnico de la profesión que presentaban los elementos de seguridad, lo cual también fue retomado para diseñar posteriormente ciclos de capacitación.



Al término de este periodo queda establecida la necesidad de diseñar estrategias comunicativas para abordar al público externo de la organización, puntualmente en cuanto a la difusión de la convocatoria de reclutamiento se refiere.

Era menester cubrir los requerimientos de capacitación a corto plazo, mediante el diseño de contenidos y jornadas donde se impartan los conocimientos tanto teóricos como prácticos que coadyuven al personal en la prestación de servicios.

### **1.3.3 Experiencia profesional, diagnóstico y propuesta del tercer año de labores dentro de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., correspondiente al periodo de 2005.**

Hasta este periodo el único discurso que la organización emitía hacia su público externo eran las cotizaciones que se enviaban a los clientes potenciales, sin embargo era necesario lanzar la convocatoria de reclutamiento pues los aspirantes llegaban únicamente mediante el contacto personal de otros empleados, en consecuencia para abarcar un rango mayor de aspirantes se hicieron las siguientes propuestas:

- Publicidad de vacantes con volantes (rediseñada a lo largo del periodo).
- Publicidad de vacantes con letreros.
- Publicidad de vacantes con lonas.

Para el diseño de estos materiales se siguió el criterio de promover la imagen de una organización seria y responsable hacia los aspirantes, atendiendo lo que Jorge Everardo Aguilar Morales recomienda a continuación:

“Para realizar un proceso de reclutamiento es necesario elaborar una convocatoria que contenga toda la información pertinente al puesto solicitado. En un proceso de selección de personal tanto el candidato como la empresa tomarán una decisión y para esto ambos necesitarán información suficiente.”<sup>22</sup>

Después de cinco años de labores en la organización se había elaborado documentación de diversa índole: cotizaciones, expedientes de personal, registros operativos, etcétera. Dicha información debía ser conservada de manera ordenada y sistematizada para que, cuando fuera necesario acudir a ella en un futuro, los datos se localizaran fácil y rápidamente. Se procedió a establecer los lineamientos de clasificar, organizar y conservar la información, asesorando a las distintas gerencias para su efecto. Se identificaron y ordenaron los documentos que debían ser archivados, así como aquéllos que debían seguir circulando entre las diferentes instancias; se elaboraron archivos digitales, diseñando portadas para los estuches de discos, dando continuidad en dicho diseño al empleo de elementos de *identidad visual* utilizados en proyectos de periodos anteriores; y, finalmente, se hizo hincapié en la importancia de asegurar una rápida capacidad de respuesta en la localización de datos en un futuro.

La elaboración de credenciales, documento mediante el cual el empleado puede tomar posesión de su puesto, dónde se le acredita como parte de la organización y se le faculta para representarla (en este caso para la cobertura de servicios), es de suma importancia que se realice a la brevedad posible. Hasta este periodo dicho documento se producía en formatos de imprenta, condición que dificultaba su llenado por el tamaño del machote, esto retardaba su entrega al personal. Para optimizar el procedimiento se diseñó un archivo digital respetando los elementos de *identidad visual* previamente establecidos. Con esta acción se dio una mejor calidad al documento de acreditación y se redujo el tiempo, tanto de respuesta, como de entrega a los empleados.

---

<sup>22</sup>Jorge Everardo Aguilar Morales, “La convocatoria para la selección de personal”, [en línea], Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C., México, 2010, Dirección URL: [http://www.conductitlan.net/psicologia\\_organizacional/convocatoria\\_seleccion\\_personal.pdf](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/convocatoria_seleccion_personal.pdf), [consulta el 28 de mayo de 2012 a las 8:30 p.m.].

En este periodo fue de suma importancia tomar acciones concretas en materia de capacitación. La capacitación es un proceso en el cual se encamina al trabajador hacia el perfeccionamiento de su labor para lograr un desempeño más eficiente en sus funciones. Mediante esta tarea se adecúan las aptitudes del trabajador a las requeridas por el perfil previamente establecido, tanto para la organización, como para el puesto específico que se pretende ocupar.

El maestro Idalberto Chiavenato, uno de los autores más conocidos y respetados en el área de la Administración de Empresas y Recursos Humanos, lo llama entrenamiento y lo define como:

“...un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.”<sup>23</sup>

Para iniciar el diseño del *proyecto de capacitación*, se identificaron las capacidades y conocimientos que debían mostrar los elementos de seguridad en su labor, así como sus vacíos manifiestos en los servicios. Con los resultados de dicho análisis se abordó tanto al personal que ya formaba parte de las filas operativas, como a aquellos que se iban sumando. También se retomó información adquirida con la aplicación de instrumentos de evaluación del periodo anterior. Finalmente se consideraron características puntuales de los participantes tales como:

- No tener la facilidad de retener contenidos.
- Algunos asistían a la capacitación después de cubrir turnos por lo que experimentaban agotamiento físico, que afectaba su desarrollo dentro de las clases.

---

<sup>23</sup> Idalberto Chiavenato, *Administración de recursos Humanos*, Mc Graw Hill, Quinta edición México, 2006, p. 557.

- No tienen desarrollada la capacidad de recibir contenidos, seleccionar datos relevantes, rescatarlos de forma escrita y seguir con el desarrollo de la clase.
- Renuencia para asistir a las citas de capacitación, por percibirlo como una obligación que roba tiempo libre, predisponiéndose negativamente y mermando el entendimiento y la participación.

El *proyecto de capacitación* fue pensado desde el principio, como proyecto a largo plazo, entendiendo este curso como su primer período. Su construcción se efectuó en cuatro rubros:



Todos los manuales fueron diseñados con la misma estructura para brindarle uniformidad a la documentación del nuevo proyecto. Asimismo se dio continuidad al uso de elementos de diseño de *identidad visual*.

La empresa contaba con servicios en zonas alejadas de sus instalaciones, razón por la cual se asumió el reto de trasladarse hasta esos puntos y hacer accesible la impartición de clases a los empleados cuyo lugar de residencia coincidiera con tales ubicaciones, proyecto al que se le denominó “Capacitación Extramuros”. Se diseñó una logística particular para este compromiso y el material didáctico se conformó de un cuadernillo de trabajo con el compendio de todo el contenido de los temas a impartir.

En atención a los participantes, el material didáctico cumplió (a demás de su función informativa, de reforzamiento y libre consulta en sus hogares) un aspecto motivacional y de conjunto, ya que el aula estaba montada con el paquete de folletos y demás artículos de papelería en cada butaca, para expresar una atención personalizada.

Otro aspecto considerado a lo largo de este proceso fue identificar y analizar las características del perfil del capacitador, así como su necesidad de contar con un panorama general del tema. Debía de asegurarse el empleo de un discurso sencillo y comprensible, sin hacer gala de tecnicismos. Se buscaba una comprensión amplia del tema para los participantes cuyo nivel académico nos obligaba a emplear un lenguaje accesible y claro.

El *proyecto de capacitación* develó el papel de gestor a desarrollar por un *comunicólogo organizacional*, el cual tiene frente a él por un lado las necesidades y procesos de la empresa; y por el otro las necesidades de los empleados, en este caso los elementos de seguridad. La organización deseaba difundir conocimientos y los empleados exigían que la presentación de los contenidos fuera atractiva y accesible.

En etapas subsecuentes del *proyecto de capacitación* es necesario modernizar la manera de informar a los empleados sobre la personalidad de la organización,

difundiendo su *cultura corporativa* con el fin de generar *identidad* entre sus miembros, para contagiar el ánimo y el orgullo de pertenecer a sus filas, remarcando la contribución social que se logra con el servicio brindado, ya que los empleados son la carta de presentación de la empresa y lo que éstos cuenten de ella es fundamental para su promoción.

Se logró establecer en la organización el proceso de capacitación como un quehacer continuo, que formó parte de su *cultura corporativa*. Después nuestros esfuerzos en este sentido sólo se centraron en darle seguimiento al proyecto, el cual ya generaba *identidad* entre los miembros de la empresa.

#### **1.3.4 Experiencia profesional, diagnóstico y propuesta del cuarto año de labores dentro de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., correspondiente al periodo de 2006.**

En lo referente al diseño de mensajes destinados al público externo, se dio continuidad a la difusión de la convocatoria de reclutamiento con volantes, lonas y letreros. Asimismo se elaboraban documentos con la información general de la organización para su entrega a clientes potenciales, sin embargo se detectó la necesidad tanto de optimizar la calidad de estas cotizaciones, como de diseñar una carpeta empresarial para los clientes cautivos.

El documento que se enviaba a los clientes potenciales consideraba en su discurso elementos de la *cultura corporativa* de la organización, sin embargo faltaba complementarlo incluyendo elementos de refuerzo emanados de su propia *identidad visual*. “Todo lo que hace una organización debe ser una afirmación de su identidad. Los productos (y documentos) que fabrica o vende la empresa deben proyectar sus normas y valores.”<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Pedro Pérez Cuadrado, “*Identidad visual corporativa*”, [en línea], Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Rey Juan Carlos, España, 2011-2012, Dirección URL: [http://www.fccom.urjc.es/alumnos/guias\\_](http://www.fccom.urjc.es/alumnos/guias_)

Las cotizaciones hasta ese momentos se imprimían sólo en tinta negra y con un formato tedioso para su lectura, sin resaltar datos importantes, sólo subtítulos de los distintos apartados. En consecuencia para su rediseño se persiguió el objetivo de manejar un documento más dinámico y atractivo. Para su elaboración se consideraron los siguientes contenidos:

Contenido temático de la cotización.							
Cultura corporativa: misión, visión.	Servicios que ofrece la empresa.	Cursos que ofrece la empresa.	Ventajas de contratar los servicios de la empresa.	Permisos oficiales.	Jornadas de capacitación.	Uniforme de la organización con todos sus accesorios.	Precios de venta.

(Fuente: *Cotización empresarial, 2006.*)

Durante este periodo la organización comenzó a darle importancia a la manera en que se comunicaba con los diferentes grupos sociales que manifestaban cierto interés en su labor. En este sentido las profesoras Magdalena Mut Camacho y Eva Brea Franch nos dicen lo siguiente:

“... las empresas tienen un objetivo fundamental: su propio crecimiento. Para lograrlo es necesario que se cumplan dos factores: liderazgo en costes y notoriedad positiva... La notoriedad positiva se logra con la calidad de la comunicación de la empresa... (para lo cual cuentan) con muchas herramientas para la gestión de su comunicación. Una de ellas es la Identidad Visual Corporativa”<sup>25</sup>

Los logros y aciertos con los que contaba la historia de la organización debían encontrar un foro para ser difundidos, esta posibilidad la encontró en la estructuración de una carpeta empresarial. Este documento buscaba ofrecer información detallada de la empresa que mostrara un panorama general de la misma resaltando sus fortalezas.

programas/archivos/programas/programas\_2011\_12/licenciaturas/Identidad%20visual%20corporativa\_20112012\_OPTATIV A.pdf, [consulta el 30 de mayo de 2012 a las 9:00 p.m.].

<sup>25</sup> Magdalena Mut Camacho, Eva Brea Franch, “*De la identidad corporativa a la identidad visual corporativa, un camino necesario*”, [en línea], Jornades de Foment de la Investigació, Universitat Jaume, España, Dirección URL: <http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi9/publ/5.pdf>, [consulta el 30 de mayo de 2012 a las 9:15 p.m.], p. 2.

“... una de las cualidades de la imagen corporativa es justamente la capacidad que se tiene para exponer ante sus públicos (de la organización) persuasiva y coherentemente, su identidad, su estilo, a través de su imagen visual total, la capacidad de originar, a través de su estética y su gráfica, empatía con sus públicos diversos y con las expectativas y tendencias de la colectividad. La correcta gestión de la identidad visual se convierte en este momento histórico en verdadero valor añadido corporativo.”<sup>26</sup>

En el diseño de la carpeta empresarial se manejó un contenido más amplio en comparación con las cotizaciones, pues se contaba con el interés de los clientes cautivos para dedicar a su lectura. El discurso contaba con los siguientes apartados:

	<p><b>Cultura corporativa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Filosofía corporativa (misión, visión y valores)</li> <li>•Mito.</li> <li>•Historia diacrónica y situación sincrónica de la empresa.</li> </ul>
	<p><b>Documentación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Currículum profesional de los responsables de área con datos de contacto.</li> <li>•Permisos oficiales de instancias gubernamentales.</li> <li>•Presentación de acreditación del personal (credenciales)</li> </ul>
	<p><b>Actividad empresarial:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Organigrama.</li> <li>•Servicios y cursos que ofrece la empresa.</li> <li>•Método de supervisión.</li> <li>•Jornadas de capacitación.</li> </ul>
	<p><b>Infraestructura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Instalaciones.</li> <li>•Unidades vehiculares.</li> <li>•Uniforme.</li> <li>•Cartera de clientes.</li> </ul>

**Contenido temático de carpeta empresarial.**

(Fuente: Carpeta empresarial, 2006.)

<sup>26</sup> *Ibíd.* p. 6.



Este documento contaba además con cuatro anexos, según solicitara el cliente información en los siguientes rubros:

- Anexo 1: Precios de venta.
- Anexo 2: Pliego de consignas generales.<sup>27</sup>
- Anexo 3: Reglamento de trabajo.
- Anexo 4: Imágenes fotográficas de las instalaciones de la organización.

En estos diseños se renovaron los elementos de *identidad visual* utilizados en proyectos de periodos anteriores, con el fin de brindarle a la organización una imagen más actualizada y dinámica en comparación con la que venía manejando.

La renovación de elementos de diseño fue llevada a los mensajes expuestos en los interiores de las instalaciones de la organización, así se hizo necesario renovar las mamparas informativas exhibidas en las paredes.

El diseño de credenciales también sufrió modificaciones en el empleo de elementos de *identidad visual*, su calidad de resolución se renovó, brindando una mejor imagen de la empresa durante la cobertura de servicios.

Se detectó la necesidad de establecer lineamientos para la atención cordial y funcional al momento de recibir llamadas telefónicas en el área de recepción, con el fin de fomentar el respeto tanto a los responsables de las áreas como a sus tiempos de trabajo, pues con facilidad se interrumpían reuniones espontáneas que buscaban acuerdos para desempeñar mejor las funciones, ya fuera entre mandos medios o con los directivos, con llamadas telefónicas donde los asuntos a tratar no requerían dichos entorpecimientos.

Quando una persona contacta con una empresa llamando por teléfono, en la mayoría de las ocasiones es para realizar una gestión concreta e importante, puede ser una petición de información... o una llamada para solucionar temas administrativos, técnicos o comerciales,... las llamadas telefónicas hacia una empresa son una de las principales

---

<sup>27</sup> Las consignas son las órdenes o instrucciones que reciben los elementos de seguridad privada para ser cumplidas durante sus jornadas de trabajo.

fuentes de acceso de entrada y ... uno de los medios de contacto más importantes y fiables.<sup>28</sup>

Se diseñó un discurso telefónico donde se marcaban las pautas a seguir en la atención y canalización de llamadas telefónicas. Con dicha propuesta no sólo se optimizó la calidad de respuesta, sino además se minimizaron los tiempos en la resolución de necesidades manifiestas en dichos contactos comunicativos. Se promovió el cierre de información en cada caso y se concientizó a los miembros más jóvenes de la organización para discernir entre la importancia que tienen diversos eventos o situaciones, incluso aquéllos donde estos miembros jóvenes ya podían dar solución.

En este periodo se le dio continuidad al *proyecto de capacitación* con la premisa de ser una actividad planificada sistemáticamente, donde se pretende identificar las necesidades de conocimiento en los aspectos del desempeño diario del servicio que ofrece, con el fin de integrar y desarrollar las aptitudes, cualidades, capacidades y habilidades del personal para optimizar la productividad, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno.

Cuando la organización brinda a su personal las herramientas necesarias para desempeñarse con calidad y profesionalismo en el campo de acción, se da seguridad a sus miembros durante el quehacer diario, esto se refleja en mejoras del servicio que satisfacen a los clientes, respondiendo a sus necesidades y adelantándose a las mismas, promoviendo así una imagen corporativa positiva tanto para el público interno como para el externo.

Las acciones realizadas en este rubro fueron las siguientes:

---

<sup>28</sup> s/a "10 claves para ofrecer una atención telefónica excelente" [en línea], España, *Tecnicas profesionales.com*, 04 de junio de 2008. Dirección URL: <http://foro.tecnicasprofesionales.com/index.php?topic=5.0>, [consulta el 30 de mayo de 2012 a las 11:00 p.m.].



### Elaboración y diseño de manuales.

- Tema 10: Liderazgo.
- Tema 11: Seguridad física a instalaciones.
- Tema 12: Inducción a SPE (Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.), políticas y procedimientos.



### Elaboración y diseño de exposiciones

- Tema 3: Control de masas.
- Tema 6: Medidas preventivas contra robo.
- Tema 8: Seguridad industrial.
- Tema 11: Seguridad física a instalaciones.
- Tema 12: Inducción a SPE (Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.), políticas y procedimientos.



### Elaboración y diseño de material didáctico

- Folleto Tema 3: Control de masas.
- Folleto Tema 5: Relaciones humanas aplicadas a los servicios de seguridad privada.
- Folleto Tema 6: Medidas preventivas contra robo.
- Folleto Tema 8: Seguridad industrial.
- Folleto Tema 11: Seguridad física a instalaciones.
- Folleto Tema 12: Inducción a SPE (Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.), políticas y procedimientos.



### Elaboración y diseño de reconocimientos

- Constancias de asistencia para los participantes.

Los objetivos que se perseguían eran: identificar, perfeccionar y trabajar con las cualidades y aptitudes del personal de seguridad privada; aportar al personal las herramientas necesarias para desempeñarse en el campo de acción con calidad y responsabilidad; y, finalmente, dar continuidad al *proyecto de capacitación* en su segunda fase.

Al cierre del periodo quedaban temas de capacitación pendientes de diseño para su exposición, así como su material didáctico, que debían ser cubiertos en el año siguiente.

### **1.3.5 Experiencia profesional, diagnóstico y propuesta del quinto año de labores dentro de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., correspondiente al periodo de 2007.**

El diseño y difusión de mensajes destinados al público externo para dar a conocer la convocatoria de reclutamiento fue un quehacer constante en este periodo. Se renovaron los contenidos en lonas, volantes y letreros para tal fin. Asimismo la empresa se introdujo en escenarios de difusión masiva, acudiendo a los medios impresos de circulación en la Ciudad de México y al internet, para abarcar una audiencia mayor.

Se determinó el perfil del aspirante con la información arrojada por los instrumentos de evaluación aplicados en periodos anteriores. Estos resultados ayudaron a determinar las publicaciones de circulación local que eran de la preferencia de nuestro público objetivo: “El Gráfico”, “La Prensa” y “Esto”. Por tal motivo se seleccionaron dichas publicaciones para difundir la convocatoria de la empresa. De esta labor surgió la necesidad de archivar la historia de la empresa en cuanto a su aparición en la prensa escrita.

Se investigaron las alternativas en internet para ofertar empleo. Los medios cibernéticos utilizados fueron: “[www.chambanet.gob.mx](http://www.chambanet.gob.mx)” y “[www.olx.com.mx](http://www.olx.com.mx)”. Dicha acción llevó a la organización a realizar un monitoreo de medios de forma periódica para estar enterada de qué portales la difundían y cuál era la imagen que se proyectaba ante los usuarios.

El desarrollo de la empresa hizo posible y necesaria la creación de su propio sitio web. El primer diseño de sitio web respondió al dominio: [www.espartaco.com.mx](http://www.espartaco.com.mx). Para este proyecto se diseñó el discurso escrito. Los apartados creados para este sitio se enlistan a continuación:

Página principal: Extracto breve sobre la historia de la empresa en la entrada.

Página primaria no. 1: Misión.  
 Página primaria no. 2: Visión.  
 Página primaria no. 3: Servicios.  
 Página primaria no. 4: Contacto.  
 Página primaria no. 5: Directorio.

Página secundaria no 1: Permisos oficiales.  
 Página secundaria no 2: Centro Operativo Espartaco (COE).  
 Página secundaria no 3: Centro de Investigación y Análisis Espartaco (CIAE).  
 Página secundaria no 4: Servicios.  
 Página secundaria no 5: Cursos.  
 Página secundaria no 6: Equipo móvil.  
 Página secundaria no 7: Recursos tecnológicos.  
 Página secundaria no 8: Uniforme.  
 Página secundaria no 9: Bolsa de trabajo.  
 Página secundaria no 10: Mapa cobertura.  
 Página secundaria no 11: Nuestros clientes.

### **Contenido temático de sitio web.**

*(Fuente: Archivo físico de sitios web de la empresa, 2007.)*

En cada caso se reforzaron los mensajes con discurso visual de fotografía.

Los diseños de este proyecto se archivaron tanto física como digitalmente. Esta información, más la publicación de anuncios impresos en periódicos y en medios cibernéticos, llevaron a la construcción de una carpeta que copilara la aparición de la empresa en los medios de comunicación masiva. A la cual se le sumaron las carpetas de comunicación para público interno y publico externo no masivo.

Con la creación de su propio sitio web la organización abrió un abanico de oportunidades para ofrecer, informar y publicar sus servicios, mejorando su imagen profesional al demostrar su conocimiento y aceptación de nuevas tecnologías. Así se atendía la necesidad de tener presencia en la red si se deseaba competir exitosamente, pues el uso de internet y del comercio electrónico en mercadeo, promoción y posicionamiento de la empresa, son la clave para que las pequeñas y medianas empresas [mediana en este caso] sobrevivan en este mundo globalizado.”<sup>29</sup>

Los documentos emitidos por la empresa hacia clientes potenciales y cautivos requirieron una actualización de datos respecto a la historia y la situación de la organización en este nuevo periodo. De esta manera tanto cotizaciones como carpetas empresariales fueron rediseñadas optimizando sus elementos de *identidad visual*.

Se debía dar continuidad a la labor de capacitación (ya institucionalizada) en la empresa. La planeación de dichas jornadas se perfeccionaba tras dos periodos de impartición, pues la experiencia permitía acceder a mejores formas de entendimiento con los participantes. En este periodo ya no fue requerido el diseño de manuales como en ciclos anteriores, sin embargo quedaban temas pendientes para elaborar exposiciones y material didáctico. Las tareas realizadas en este sentido fueron:

---

<sup>29</sup> s/a, ¿Qué son las TIC's?, [en línea], Infopyme, s/lugar de edición, Dirección URL: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/ecommerce/tics.html>, [consulta el 31 de mayo de 2012 a las 10:30 p.m.].



Durante el periodo de 2006 fue posible que la organización destinara recursos para premiar la labor anual de aquéllos empleados que trabajaron con responsabilidad, dinamismo, cooperación, entrega y compañerismo. Era menester diseñar una estrategia de motivación y reconocimiento al desempeño de aquéllos miembros, donde no sólo se agradeciera el esfuerzo, sino se promoviera dicha actitud para el siguiente periodo. Esta acción, además, mando un mensaje aspiracional para el resto de la planilla operativa dónde se corrió la información en los diferentes servicios. Al respecto Fernando Zepeda nos dice:

“La compensación es uno de los factores que pueden ser empleados como un medio para mejorar la competitividad organizacional y como estrategia de atracción de personal talentoso... tiene el poder de ayudar a las personas a darse cuenta de que son merecedoras de “algo más”. Esto influye en su autoestima y puede servir como punto de partida para ... las [futuras] acciones de una organización.”<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Fernando Zepeda Herrera, *Psicología organizacional*, Addison Wesley Longman de México, S.A. de C.V., México, 1999, p. 240.

El reconocimiento anual se instauró como costumbre de la organización repitiéndose en los años subsecuentes a su implementación. Sirvió como *medio aspiracional* que propiciara una mayor disposición por parte de los empleados durante el cumplimiento de tareas y consignas<sup>31</sup> asignadas. Una vez más hizo acto de presencia la labor gestora del *comunicólogo organizacional*, entre los objetivos perseguidos por la organización y la necesidad tanto de motivación como de crecimiento personal y profesional de los trabajadores.

El reconocimiento a la labor anual desempeñada por los elementos de seguridad se hizo del conocimiento del cliente de su servicio asignado, con el fin de promover el quehacer de la empresa en el monitoreo de resultados y motivación de su personal. Además esto contribuyó a que los clientes manifestarán un mayor respeto por el personal asignado en sus instalaciones, propiciando así ambientes laborales armónicos para los guardias, lo cual les facilitaría la ejecución de sus tareas.

El *comunicólogo organizacional* dentro de las organizaciones, además de cumplir con sus compromisos de profesión desde el puesto asignado, también desempeña un papel de asesor y consultor con los representantes de otras áreas de la empresa, dónde éstos buscan obtener alternativas de acción para sus procesos, auxiliándose de los conocimientos del comunicólogo.

“...el objetivo general de la función de comunicación en las organizaciones por lo común se refiere a la obligación de desarrollar e implantar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración del personal.”<sup>32</sup>

Tal fue el caso de dos gerencias, la Operativa y la Administrativa, a quienes se asesoró durante el diseño de procesos vinculatorios, los objetivos perseguidos fueron:

---

<sup>31</sup> Órdenes recibidas por parte de los mandos superiores para su cumplimiento en los servicios.

<sup>32</sup> Salvador R. Sánchez Gutiérrez, *et. al.*, *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Plaza Valdés Editores/Universidad Iberoamericana, México, 1998, p. 42.



- Creación de soportes y directrices comunicativas que hicieron posible el monitoreo y recopilación de información en la cobertura de servicios.
- Reducción de vacíos de información relativa a la cobertura diaria de servicios con relación a la necesidad de datos particulares según el caso de cada gerencia e integralmente para Dirección General.
- Creación y promoción de alternativas para (una vez monitoreada y recabada la información) archivar la historia de la empresa referente a la cobertura de servicios.
- Fomento y promoción de actitudes de colaboración entre mandos medios, estableciendo normas y procesos apegados a la *cultura corporativa* de la empresa.
- Reducción de tiempo en la capacidad de respuesta a necesidades de clientes, elementos de seguridad y mandos medios, en materia de información operativa.
- Reducción de costos en papelería y gasolina, así como en la depreciación en el uso de unidades vehiculares.

La labor de acompañamiento otorgado a la Gerencia Operativa resaltó el papel que tiene el comunicólogo organizacional como facilitador del cambio en los procesos de una organización. Serafina Llano Prieto nos señala que:

“Su función de consultoría [del comunicólogo] se puede desempeñar en cualquier área de especialidad (finanzas, personal, auditoría, sistemas, mercado, desarrollo organizacional, etc.) y se caracteriza por influir en personas, grupos o en la organización entera sin ser responsables directos de la implantación de programas, sin tener poder ni control sobre los demás. Todo aquél que en la organización realiza estas funciones es consultor aunque no siempre lo llamen así.”<sup>33</sup>

Durante este periodo la empresa registró avances significativos en el empleo de nuevas formas de comunicación tanto interna como externa, mostrando un

---

<sup>33</sup> *Ibíd.* p. 270.

crecimiento en la comprensión de dinámicas organizacionales que se traduzcan en mayores beneficios y mejor productividad.

### **1.3.6 Experiencia profesional, diagnóstico y propuesta del sexto año de labores dentro de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., correspondiente al periodo de 2008.**

Durante este periodo se llevó a cabo una labor ardua en materia de *identidad visual*, renovando el diseño de mensajes destinados tanto a público interno como externo. El elemento más importante de la *identidad visual* de la empresa es su logotipo, que fue rediseñado con el fin de optimizar su resolución y calidad, logrando transmitir mayor especialización en el ramo, así como solidez y experiencia organizacional.

El nombre de marca o empresa necesita ser visualizado, puesto que deberá ser propagado por la totalidad de los medios de comunicación disponibles y por los principales sistemas de transmisión: visuales, sonoros, audiovisuales. Estos canales de transmisión corresponden a los principales medios de aprehensión del receptor humano: los sentidos de la vista y el oído.<sup>34</sup>

En este rediseño se trabajó con los tres signos visuales de la *identidad visual*: logotipo, símbolo y gama cromática. Según Joan Costa el logotipo es el primer signo visual por ser quien designa y caracteriza a la organización, constituyendo una unidad informativa escrita y completa en sí misma. De esta manera la imagen muestra el nombre de la empresa, dónde se inscribe el giro de la misma, introduciéndola en el rubro a la que pertenece: la seguridad privada.

El símbolo nos invita al empleo de un elemento icónico y universal, fungiendo un papel de identificación, para lo cual se respetó el uso del escudo como el más representativo en este tipo de organizaciones, pues hace alusión al poder de la

---

<sup>34</sup> Joan Costa, *Identidad corporativa*, Trillas, México, 1993, p. 76 y 77.

protección, concepción que convierte en producto el sentimiento de confianza y tranquilidad que desea asegurar la empresa con sus clientes.

La gama cromática se refiere a la combinación distintiva de colores con la que se identifica una organización. Por su significado y la percepción que generan ante el observador, los colores utilizados fueron azul, oro y plata.<sup>35</sup>

La aplicación de la nueva *identidad visual* se llevó a cabo en los diferentes soportes con los que contaba la organización: credenciales, tarjetas de presentación, folletería, cotizaciones, carpetas empresariales, mamparas, etcétera.

Las unidades vehiculares fueron un soporte nuevo para la aplicación de la *identidad visual* de la empresa. Con esta acción se buscaba generar identidad con el rubro de la organización (semejanza con patrullas), así como contribuir a la difusión publicitaria de la misma. La elaboración de este diseño se realizó observando los requerimientos exigidos por la Secretaria de Seguridad Pública del Distrito Federal. Con esta estrategia los clientes cautivos y potenciales aceptaron de mejor manera los servicios de la empresa, ya que la *identidad visual* mostrada participó para generar en ellos una mayor confianza.

Finalmente para este rubro, se renovaron tanto cotizaciones como carpetas empresariales, actualizando sus contenidos y agilizando sus elementos de diseño.

En materia de reclutamiento (el proceso de atraer candidatos capaces de ocupar puestos de trabajo al interior de las organizaciones, y entre estos, escoger los que más tengan probabilidades de adecuarse al puesto, con los conocimientos, habilidades, experiencia, actitudes y aptitudes para desempeñar el cargo)<sup>36</sup>, fue necesario reforzar las estrategias de volantes, anuncios, lonas y publicaciones, ya

---

<sup>35</sup> La definición de los colores utilizados y su significado se abordaron en el análisis situacional de la organización localizado en el capítulo 1 de la presente investigación.

<sup>36</sup> Ricardo Muñoz Garzón, *Monografía proceso de reclutamiento y selección: caso de estudio AIESEC*, [en línea], Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, 2009, Dirección URL: [http://www.bdigital.unal.edu.co/2246/1/RICARDO\\_.PDF](http://www.bdigital.unal.edu.co/2246/1/RICARDO_.PDF), [consulta el 05 de junio de 2012 a las 7:15 p.m.], p. 4.

que los servicios se ubicaban en distintas zonas del Área Metropolitana y la labor debía ubicarse cerca de las direcciones para encontrar a candidatos cuyo lugar de residencia se aproximara lo más posible.

Para explorar nuevas alternativas se pensó en un *stand móvil* de reclutamiento, un espacio identificativo de la empresa para trasladarlo a lugares públicos, puntos de reunión como plazas comerciales y explanadas delegacionales, logrando así que la organización tuviera presencia en las ubicaciones antes mencionadas. Para su diseño se utilizaron tanto elementos de *identidad visual* de la empresa, como contenidos del discurso de *cultura corporativa*. Esta acción además de responder a la necesidad de dar a conocer la oferta de empleo, contribuyó a conseguir algunos clientes.

A lo largo de este año se dio seguimiento a la labor tanto de difundir como de monitorear la presencia de la organización en los medios de comunicación masiva: publicaciones en diarios locales y medios cibernéticos. Se aprovecharon las oportunidades de renovar los mensajes para transmitir una imagen con mayor calidad.

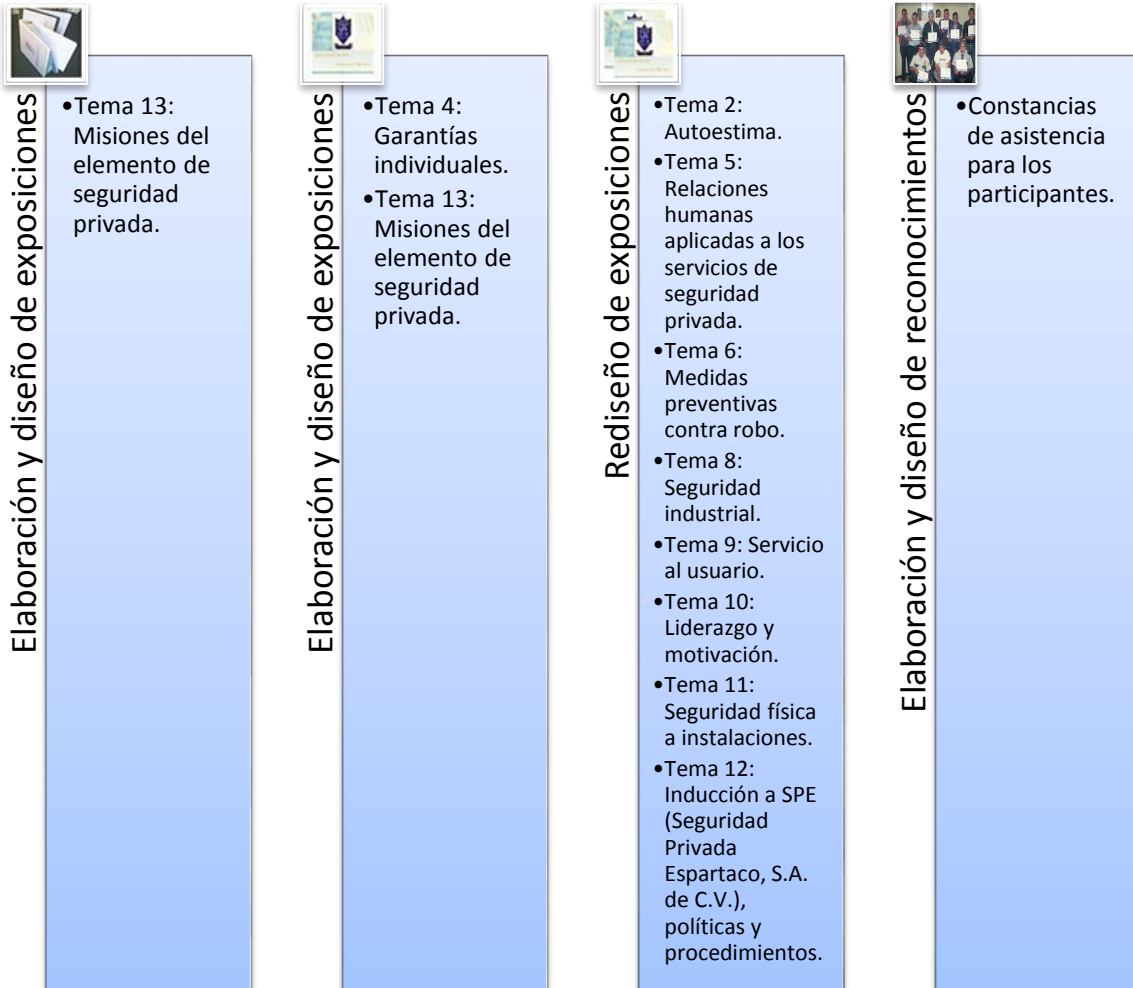
En 2008 se diseñó el tercer sitio web de la organización con el dominio: *www.espartacosp.com*<sup>37</sup>, cuyo contenido fue reforzado en el discurso visual mediante fotografías actualizadas. El discurso escrito se actualizó, poniéndose un énfasis especial en la información referente al directorio de la empresa y su cobertura nacional. Todo lo anterior se archiva en la carpeta destinada para este rubro.

En las carpetas físicas y digitales del archivo de medios masivos se atesoró también la historia de la empresa, pues datos como cambios de domicilio, números telefónicos y sitios web, se pueden consultar en ella.

Se dio continuidad al *proyecto de capacitación*, para lo cual fue necesario desempeñar las siguientes tareas:

---

<sup>37</sup>Este último dominio es el que se maneja actualmente.



Durante este periodo se reflejó una participación más estructurada de los responsables en las distintas áreas de la empresa. Cada uno de ellos identificaba claramente las necesidades focales de su gerencia y, en consecuencia, buscaba entablar mejores canales de comunicación para coordinarse con sus iguales dentro de la estructura jerárquica. El punto de convergencia de los diferentes criterios era la motivación del personal. En el siguiente periodo deberá abordarse esta necesidad latente.

### 1.3.7 Experiencia profesional, diagnóstico y propuesta del séptimo año de labores dentro de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., correspondiente al periodo de 2009.

En este periodo la organización cumplía ocho años en operación, para conmemorar la fecha se pensó en una estrategia comunicativa donde no sólo se mostrara la historia de la empresa en un discurso escrito, sino aprovechar el discurso visual que ofrecían los proyectos llevados a cabo en todo ese tiempo, se diseñó un periódico mural cuyo contenido fue el siguiente:

Información general	Identidad visual	Público externo	Archivo fotográfico
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nombre de la empresa.</li> <li>•Año de fundación de la organización en contraste con el año del periodo (2001-2009)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Evolución del diseño del escudo.</li> <li>•Evolución en el diseño de mamparas.</li> <li>•Evolución en el diseño de credenciales.</li> <li>•Evolución del diseño de constancias de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Evolución del diseño de anuncios en publicaciones locales.</li> <li>•Evolución del diseño del sitio web.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•De los inmuebles que han sido instalaciones de la empresa.</li> <li>•De las jornadas de capacitación.</li> <li>•Del personal administrativo y operativo a lo largo de la vida de la empresa.</li> </ul>

#### Contenido temático de periódico mural.

(Fuente: Archivo de la empresa, 2009.)

Se eligió desarrollar la estrategia de un periódico mural ya que, si bien es uno de los medios más antiguos y tradicionales para difundir mensajes, también es una herramienta que por su naturaleza accesible, logra comunicar de manera íntegra amplios contenidos.

El periódico mural es un medio de comunicación visual que permite conocer los sucesos o acontecimientos de actualidad reciente y permanente... [Algunos de sus propósitos son] establecer contacto con la gente que recibe el mensaje [y] estimular la lectura de quienes se detienen a mirarlo... estimula la integración y el trabajo en equipo en todo nivel. Un periódico mural tiene como primera finalidad dar a conocer los hechos que han sucedido o

sucedan... en la comunidad [como es el caso de una organización]: noticias, fechas conmemorativas, costumbres, actividades, etcétera... La segunda finalidad del periódico mural consiste en elevar el nivel cultural de los lectores... La tercera finalidad radica en el hecho de fomentar el diálogo, produciéndose, de esta manera, el intercambio de opiniones [y] comentarios. El periódico mural constituye una fabulosa fuente de integración para el equipo de trabajo.<sup>38</sup>

Uno de los proyectos más ambiciosos propuestos a la empresa durante este periodo, fue el denominado “ASESORES” (por la combinación de sus conceptos: Activación de Sesiones de Seguimiento Organizacional Espartaco). Su misión era crear un foro donde fuera posible establecer mecanismos que contribuyeran a la óptima coordinación entre las áreas. Pretendía ser un espacio donde los mecanismos implementados fueran diseñados, analizados, monitoreados y modificados según las necesidades, por los mandos medios, responsables de la operatividad de la organización.

La corporación requería en sus mandos medios acuerdos que todos respetaran, donde el conocimiento y la comprensión de los compromisos entre gerentes fuera la base para crear canales de comunicación más eficientes que permitieran una mejor coordinación entre áreas. La manera de generar empatía hacia esos acuerdos radicaba en el consenso de todos los involucrados, los cuáles harían su propia aportación al momento de establecerlos y de llevarlos a la práctica.

Este proyecto promovía la imagen de los mandos medios ante los directivos de la empresa, ya que se encaminaba a que su percepción fuera la de un equipo profesional cuyas necesidades y propuestas de acción debían ser consideradas en la toma de decisiones, con respeto a sus ideas y a su labor desempeñada, como verdaderos *asesores* en el devenir de la empresa.

Las cabezas de cada gerencia habían focalizado las necesidades de su área y el punto donde coincidían los diferentes criterios estaba vinculado con la motivación del personal operativo. Con el fin de dar respuesta a este rubro se propuso a la empresa la iniciativa denominada “Banco de la Confianza”.

---

<sup>38</sup> Karyna Rodríguez Zárate, *El periódico mural*, [en línea], Perú, 2004, Dirección URL: [http://www.ciberdocencia.gob.pe/index.php?id=932&a=articulo\\_completo](http://www.ciberdocencia.gob.pe/index.php?id=932&a=articulo_completo), [consulta el 06 de junio de 2012 a las 08:00 p.m.].

Dicha iniciativa se refería a un proceso de evaluación donde cada trimestre se elegiría originalmente a 10 candidatos que, según datos de la Gerencia Operativa, mostrarán un mayor compromiso en el desempeño de sus labores. Esta información se contrastaría con aquélla que arrojaran los siguientes criterios: 1) opinión de los compañeros de servicio de los participantes; 2) opinión del cuerpo de supervisores responsables de la zona donde se ubicara dicho servicio; 3) record de asistencia proporcionada por la Gerencia de Recursos Humanos y, finalmente; 4) evaluación de la calidad del desempeño por parte del cliente.

Al final de este proceso se le haría entrega de un bien en especie a aquellos elementos de seguridad privada que salieran con los mejores resultados. Con esta acción, además de promover la motivación entre el personal operativo, también se conseguía monitorear su labor con mayor atención e involucrar a los mandos medios en el reconocimiento de sus subalternos, concibiéndolos no sólo como una herramienta funcional para el cumplimiento de sus compromisos, sino con aquella visión humanista que traspase la frontera de la utilidad y los coloque en el terreno de la empatía, el compañerismo y el respeto.

La motivación tiene mucho de emocional, tanto, que no es posible concebir a una persona que se describa como altamente motivada para realizar una empresa sin que sienta entusiasmo por ésta... está relacionada con el manejo de la energía que tenemos las personas y, por lo mismo, con nuestra capacidad de decidir consciente o inconscientemente hacia dónde vale la pena dirigir nuestra vitalidad. También tiene una estrecha vinculación con los valores, los prejuicios, las percepciones y la autoestima.<sup>39</sup>

En materia de capacitación se realizó el diseño de un manual y su exposición correspondiente, el tema era siguiente: Tema 14: Historia y antecedentes de la seguridad privada en México.

Finalmente, en este periodo se apoyó la labor de la Gerencia de Recursos Humanos con dos diseños: la definición puntual de su quehacer dentro de la

---

<sup>39</sup> Fernando Zepeda Herrera, *op. cit.*, p. 124.



empresa a título de misión gerencial, vinculada a la personalidad corporativa expresada en la organización, para poder transmitirla al personal auxiliar; y la elaboración de un manual de reclutamiento y selección, cuyo contenido se menciona a continuación:

Contenido temático del manual de reclutamiento y selección.							
Introducción.	Presentación.	Papel de reclutador.	La manera en que debe desarrollarse el proceso (ideal de actitud)	<b>Proceso</b> Primer filtro: <i>La entrevista.</i>	<b>Proceso</b> Segundo filtro: <i>Los instrumentos de evaluación.</i>	<b>Proceso</b> Tercer filtro: <i>Asignación de servicio.</i>	Canalización del aspirante a Gerencia Operativa.

(Fuente: Manual de reclutamiento y selección de la empresa, 2009.)

De esta manera concluye la intervención realizada dentro de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.

Al principio del capítulo se habló sobre la falta de referentes teórico-metodológicos en el manejo de la *comunicación organizacional* dentro de empresas que ofrecen servicios de seguridad privada, para su construcción fue necesario conjuntar información emanada de otras ciencias y disciplinas, además de las Ciencias de la Comunicación: Administración de Recursos Humanos, Psicología Organizacional, Seguridad Integral y Seguridad Privada.

Dicha información contribuyó significativamente en la comprensión de la profesión en seguridad, así como su evolución, reglamentación y operatividad. El conjunto de conocimientos adquiridos hizo posible tanto identificar características y necesidades particulares de este tipo de organizaciones, como establecer los lineamientos para el diseño de sus estrategias comunicativas.

El estudio diacrónico de la seguridad la concibe como una necesidad que emerge en el momento mismo donde el hombre comenzó a construir la vida en sociedad. Situado en el comunismo primitivo, el ser humano tubo que resguardar sus comunidades (hordas, tribus y clanes), ante fenómenos naturales, depredadores y otros congéneres que representaban amenazas de saqueo, violación, asesinato y esclavización, creando así el primer cuerpo de seguridad destinado a estar a la mira de agresores externos: los guerreros.

Posteriormente aparecieron en las comunidades agentes internos que atentaban contra el orden público despojando a otros de sus bienes. Para atender esta problemática no era conveniente utilizar a los guerreros ya que esta acción vulneraba al grupo ante amenazas externas. Se crea entonces el segundo aparato de protección y resguardo que trabaja sobre agresores internos.

Con el paso del tiempo la tecnología alcanzada y utilizada por el hombre sofisticaba los métodos delictivos, posibilitando a los delincuentes no exhibirse en sus acciones. Surge la necesidad de investigar los acontecimientos de manera metódica y nace la tercera institución de seguridad dirigida a agresores anónimos.

El devenir de la sociedad abre paso a la creación del Estado Nación, donde se exige el uso de recursos públicos en distintos rubros. En este contexto crece el volumen poblacional y los recursos se vuelven insuficientes para proporcionar a los habitantes el grado de efectividad apropiado en materia de seguridad. Las instituciones del Estado se ven en la necesidad de facultar a particulares que contribuyan en dicha labor, surgiendo así la seguridad privada.

Con la creación de organizaciones del sector privado destinadas a brindar servicios de protección y salvaguarda, el significado de la seguridad cambia, deja de ser sólo un sentimiento de quién la posee y se convierte en un producto de quien la proporciona, manifestándose en un servicio intangible.

En países de América Latina durante las últimas décadas se han visto rebasados los sistemas de protección, condición que ha promovido la creación de empresas

de seguridad privada. En el caso concreto de México es responsabilidad de la Secretaría de Seguridad Pública facultar a particulares, definiendo su quehacer como la “protección de bienes y prevención de actos delictivos en organizaciones o hacia particulares”.

En el terreno comercial de la seguridad privada hace incursión en el año 2001 Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., objeto de estudio de este trabajo. La intervención dentro de esta organización conllevó a la revisión de contenidos teórico-metodológicos para el diseño de estrategias comunicativas que optimizaran tanto la obtención de resultados en el mercado como su representación y difusión ante los grupos sociales que manifestaban interés en su actuar, es decir, sus públicos.

Los conocimientos adquiridos durante la formación profesional habían cimentado el enfoque a partir del cual se observaría a la organización de manera integral, así como las directrices a seguir en el diseño de discurso en los diferentes mensajes que la empresa debía comenzar a estructurar y difundir. Sin embargo este bagaje cultural en *comunicación organizacional*, debía ser aterrizado no sólo a la particularidad de la empresa, sino además al rubro donde pertenece.

La intervención realizada al interior de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., puso en práctica los lineamientos que marca la *comunicación organizacional*. Durante este proceso se tuvieron que advertir las siguientes interrogantes: ¿hasta dónde se puede ser juez y parte de los procesos organizacionales en una empresa cuando el quehacer del comunicólogo lo obliga a mantener la objetividad, la perspectiva y una actitud crítica ante los mismos?, ¿dónde se ubica el umbral que divide el papel del empleado, en términos organizacionales, y la labor de “observador participante” que marca la metodología? y, finalmente, ¿de qué manera se establecen criterios generales focalizados en el rubro de la seguridad privada, que traspasen los límites de una sola organización y sean funcionales para las demás empresas de este giro, formando así marcos referenciales en la aplicación de las herramientas que ofrece la *comunicación organizacional*?

El referente teórico-conceptual posicionó al comunicólogo en un plano de *supervisión*, entendida como la observación desde una posición privilegiada que permite ver integralmente las situaciones, los actores y los contextos, para poder proyectar aquellos escenarios ideales que se podían alcanzar. Al referirse a escenarios ideales no se alude a “los mejores posibles”, sino a aquellas abstracciones mentales que se construyen al hacer proyectivas reales y alcanzables. El ejercicio anterior permite entender los estadios por los que transita la organización: momentos para diagnosticar, planear, ejecutar y evaluar las estrategias, así como para identificar el paso siguiente.

El punto de partida para la intervención realizada al interior de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., fue enunciar los valores internos y las creencias que marcarían tanto el estilo operativo como la atmósfera social de la organización. Crear los cimientos de una *cultura corporativa* posibilitó el diseño de aquel discurso que la empresa validaría y reconocería como propio en su diario desempeño, mismo que se convertiría en el referente obligado, la idea rectora edificante de cada nuevo proyecto. Para lograrlo exitosamente sus miembros fundadores debían conocer tanto la importancia como las bondades que significa la difusión de dicho contenido ante los diferentes públicos.

La organización como ente social debía tomar conciencia sobre la existencia de *públicos*, identificar los suyos de manera clara y precisa para ocuparse de los requerimientos que, en términos comunicativos, el devenir de la empresa le representara. Era menester aproximarse a la naturaleza, características y necesidades de sus públicos para poder comprenderlos. Este conocimiento de observadores y receptores, fue la condición primaria que permitió el diseño de discurso hacia ellos, con el fin de enaltecer las fortalezas y logros de la organización.

Los miembros fundadores debían entender que serían ellos mismos los responsables de transmitir sus *valores* y *creencias* a los nuevos integrantes, mediante la transmisión oral, pero también auxiliándose de soportes comunicativos: mamparas, documentos, exposiciones, medios cibernéticos,

etcétera. Para responder a esta necesidad se les indicó que no sólo es posible, sino que además es importante ser coherente tanto en los mensajes emitidos como en cada una de sus actualizaciones.

El manejo de públicos, junto con la definición del quehacer de la empresa y la comprensión del rubro donde pertenece, contribuyó para que la organización ubicara su lugar dentro del contexto empresarial. Los miembros tomaron conciencia de que dicho contexto les exigía actuar bajo contingencias ya que, por definición, su campo de acción radica en situaciones inciertas. Retomar esta idea como sello distintivo en el desarrollo de actividades causó un efecto de cohesión para el grupo, promoviendo el sentido de pertenecía, orgullo y prestigio por formar parte de un equipo de trabajo de alto rendimiento.

Sin embargo, no fue suficiente con contribuir a que los miembros entendieran la misión de la organización, sino además debían definir cómo hacerlo identificando sus recursos; para qué hacerlo, respondiendo al compromiso social adquirido respecto al giro donde se inscribe la empresa; con quién hacerlo, reconociendo a los actores responsables de las áreas, la plantilla operativa y los vínculos con representantes del cliente, entre otros e; igual de importante, definir posiciones estratégicas, edificando la estructuración de la cadena jerárquica (su organigrama). Todo lo anterior para asegurar una coordinación exitosa.

Las ideas se materializaron cuando fueron llevadas a medios y soportes comunicativos, donde se enunciaban las características propias de la organización, esto estableció los primeros preceptos de su *identidad organizacional*. La identidad como factor vivencial donde nacen, enaltecen y comparten aquellos rasgos que se asumen como propios y que, además, la caracterizan frente a las demás; aquella que asemeja mientras distingue: la asemeja con otras empresas de mismo giro, pero la diferencia de ellas mismas enunciando una *personalidad* propia; aquella donde se fundamenta el sentimiento de pertenencia después de que el individuo la interioriza. El punto de partida fue la creación del *mito* cuyo diseño retomó el nombre de la organización, proyectando

en el personaje atributos vinculados con dichas premisas, justificando así su elección.

La acción de generar el sentimiento de identidad no corría únicamente en un sentido, es decir, no sólo se promovía la imagen de la empresa ante sus miembros, también se sembraba el orgullo ante mandos medios de contar en las filas operativas de la empresa con los elementos de seguridad privada. Gente con espíritu de servicio y sacrificio que recorría grandes distancias para desempeñar su función. Se hacía hincapié en aquellos integrantes que estaban dispuestos en dejar a sus familias, esposa e hijos, para instalarse en el interior de la República, ya fuera como guardias o como coordinadores regionales.

Justo en este aspecto, subrayar la valía de aquellos que integraban el cuerpo operativo, se fundamentó la planeación de las jornadas de capacitación. La idea rectora fue hacer entendible sus contenidos, transmitir de manera eficaz el significado de cada uno de los temas. La atención se centraba en respetar las características de los guardias que, en la mayoría de los casos, no contaban con una formación académica que asumiera exposiciones rebuscadas. El prestigio de los instructores se basó en su eficacia para hacer entender las ponencias de forma clara y sencilla. Se promovió el ideal de servicio que su labor ofrecía a sus compañeros cuando lograban llevar la teoría y la técnica a la utilidad real.

El diseño del discurso donde una organización se enuncia a sí misma debe mostrar elementos de su *cultura organizacional* en conjunto. Cuando una empresa cuenta con este discurso hace posible su representación, entendida como la acción de hacerse presente mediante una imagen, soporte o idea que sustituye la realidad. Una vez teniendo dicho contenido fue posible mediatizar la existencia de la corporación en tres modalidades: escrita, visual y audiovisual. Se abordaron tanto público interno como externo, el primero a través de cotizaciones, carpetas empresariales, sitios web, rótulos vehiculares y papelería en general; el segundo con mamparas, folletería, documentos operativos y exposiciones.

Los eventos en la realidad se consumen al mismo tiempo en que suceden, si no son rescatados mediante un registro, conservan su condición efímera y corren el riesgo de perderse en el olvido. Dentro de la organización fue necesario salvar la historia de sus operaciones ante el paso del tiempo y, aún más substancial, se enseñó la importancia de tomar conciencia que dicha información representaba un beneficio futuro. El archivo sistematizado de la vida empresarial fue un elemento útil tanto para fundamentar la experiencia, como para generar orgullo y cohesión entre sus miembros, incluso sirvió para aprender de retos pasados.

La organización mostró un interés por incursionar en internet, esto representaba un avance en el entendimiento de su compromiso por comunicarse con sus públicos. De esta manera se le acompañó durante su incursión en medios cibernéticos, tanto para publicitarse como para instalarse en un sitio web. La aceptación de nuevas tecnologías en la dinámica empresarial renovaba la imagen de la organización ante sus miembros y ante su público externo. El acompañamiento efectuado posicionó al comunicólogo como un facilitador del cambio, pues las acciones realizadas para dar efecto a estos proyectos se llevaron a cabo en un marco donde la incertidumbre se redujo ante los ojos de los directivos, por la asesoría brindada.

El pensamiento sistémico y secuencial del comunicólogo no se suscribe únicamente al desarrollo de estrategias comunicativas y todo el trabajo que existe detrás de ellas. Esta característica es el método a partir del cual se puede aproximar a distintos aspectos de la empresa aunque no respondan al terreno de la *comunicación organizacional*. Fue el caso de esta intervención en Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., donde los responsables de otras instancias detectaron las ventajas de auxiliarse con este método para estructurar sus propios proyectos. Cuando estos actores se acercaron a pedir asesoría, el comunicólogo encontró otras alternativas de acción para utilizar su bagaje cultural: definición de proyectos, estructuración de programas, elaboración de manuales, definición de perfiles para empleados, elaboración de pliegos de consignas, especificación para inducir a auxiliares de otras gerencias, entre otras oportunidades de servicio.

En la convivencia laboral el comunicólogo observa un sinnúmero de intenciones en los demás actores de la organización que, en ocasiones, no encuentran la manera de plasmarlas o al menos enunciarlas. En consecuencia, con la asesoría, se juega un papel de intérprete para ayudar a esclarecer dichas intenciones y aterrizarlas en proyectos tangibles. Existen ideas prometedoras y valiosas en el equipo de trabajo, provenientes de una ocupación comprometida con la empresa, dicha ocupación merece ser escuchada, rescatada y elogiada cuando representa un beneficio para el interés común. La presencia y participación de gente con esta cualidad debe ser promovida ante los altos mandos de la corporación, con lo cual se gestiona una vez más entre los intereses de unos y otros.

El comunicólogo es quien le muestra a los miembros de la organización en su escalafón más alto, la posibilidad que se tiene de enunciarse, pero en realidad ante la percepción de los actores sociales, se le está dotando de significado al proyecto, mismo que debe ser reforzado en todas las acciones futuras, he ahí la importancia de la coherencia y la continuidad. Alcanzar un significado real no radica únicamente en la utilización de palabras por lo que en ellas se señala, sino radica en la huella mental y emocional que causan en los destinatarios. El discurso empleado se basa en la interpretación y no la interpretación en el uso de las palabras.

Para los fundadores de una organización es difícil comprender como el comunicólogo organizacional puede expresar y describir las cualidades de su proyecto de manera tan atractiva. Encuentran que, aún cuando ellos crearon la empresa, es ahora ésta quien se comunica con ellos, saliéndose de sus manos para encontrar la propia expresión. Les sorprende que dicha expresión abarque todas sus dimensiones, incluso aquellas que los mismos fundadores no habían advertido. Es importante para ellos que estos diseños estén apegados con sus ideales primarios, retomados como ejes rectores en la construcción de los mensajes. Sin embargo estos miembros, cuando cuentan en su equipo de trabajo fijo con el comunicólogo en lugar de contratar sus servicios por fuera, no siempre ceden el paso a las propuestas, pues las directrices que toma el camino



comunicativo de la organización, llegan a rebasar su paradigma inicial y muestran renuencia, no quieren encontrar un escenario desconocido o ajeno en donde su creatividad fue el punto de partida. Se manifiesta entonces una labor de convencimiento para mostrar la efectividad y la certeza de encontrar resultados prácticos, positivos y con mejor calidad.

Gracias a la experiencia obtenida durante la intervención dentro de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., se pudieron llegar a concluir las siguientes características generales que se sugieren en la aplicación de las herramientas que brinda la *comunicación organizacional* para empresas inscritas en el rubro de la seguridad privada.

Como punto de inicio para abordar a estas organizaciones se debe entender que el producto que ofrecen es generar un sentimiento de confianza y tranquilidad hacia sus clientes, manifiesto en un servicio intangible de protección y salvaguarda.

Los equipos de trabajo que conforman estas empresas, por definición de su propio ámbito, están obligados a responder ante situaciones inciertas y espontáneas, presentadas como agentes que atentan contra el bienestar de sus contratantes, la misión de hacerle frente a estas contingencias debe ser subrayada en el diseño de mensajes, pues no sólo los posiciona como equipos de alto rendimiento, sino además, los obliga a contar con la flexibilidad necesaria para adecuarse a situaciones de distinta naturaleza para minimizar repercusiones nocivas.

La dinámica empresarial se mueve en tiempos vertiginosos, dar respuesta a los requerimientos del cliente ocupa la atención de los gerentes quienes deben diseñar sus procesos estratégicamente para responder de manera oportuna a los retos que se les presentan. Las filas operativas de las corporaciones de seguridad privada son la materia prima con la que se trabaja, siendo estos mismos los responsables de llevar a la práctica las habilidades en materia de resguardo, prevención y protección de bienes y personas. Esta dinámica atenta contra la visión humanista que considera la dignidad y el valor de los individuos, por lo que

se vuelve imperioso, en este tipo de organizaciones, desarrollar una labor continua para sensibilizar a mandos medios ante esta condición, enalteciendo el respeto al ser humano, sus características, necesidades y aptitudes.

Las ponencias de capacitación se imparten ante participantes cuyo nivel sociocultural y académico ha generado prejuicios de sí mismos vinculados con la falta de capacidad tanto para acceder a nuevos conocimientos como para retenerlos y llevarlos a la práctica. Estos prejuicios de menosprecio limitan la asimilación de nuevos contenidos. Un comunicólogo debe ser consciente de esta condición al momento de diseñar el discurso para las exposiciones y mensajes en general, que fomenten en los individuos la credibilidad personal, con el fin de hacer más eficaz el resultado.

La facultad de brindar una labor útil a nuestros semejantes es el compromiso de toda ciencia o profesión y la *comunicación organizacional* cumple al devolverle al hombre la posibilidad de comunicarse con los demás para coordinar sus esfuerzos, como al inicio de la vida en sociedad, pero aterrizado en la dinámica empresarial que, por mucho tiempo otorgó más importancia a la posesión y acumulación de capitales y el funcionamiento de los medios de producción, en lugar del bienestar de los integrantes del grupo al que pertenecen. La *comunicación organizacional* fomenta el espíritu de servicio tanto en el individuo que la conoce y desempeña, como en los grupos de trabajo donde se manifiesta.

El análisis de esta investigación se ve supeditado al conocimiento de las herramientas y técnicas recibidas desde el campo formativo de la *comunicación organizacional*, disciplina cuyas premisas y conceptos abordaremos en el siguiente capítulo.

## Capítulo II

### La Comunicación Organizacional

*[En nuestra existencia] nada sucede, prácticamente, que no se origine y resulte de la necesidad o de la posibilidad de comunicarse.<sup>40</sup>*

**Eulalio Ferrer**

#### 2.1 COMUNICACIÓN.

Para el diseño de estrategias comunicativas funcionales destinadas al desarrollo de actividades en Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., se creyó necesario abordar y analizar a sus miembros desde dimensiones culturales, académicas, generacionales, económicas, familiares y de desarrollo personal, con el fin de estructurar medios y soportes adecuados a su idiosincrasia, para la óptima recepción de mensajes. Fue necesario recurrir al bagaje cultural que ofrecen las *ciencias de la comunicación* para esclarecer el camino.

Las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc. Cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de muchas variables<sup>41</sup>.

El ser humano tiene, como todo ser vivo, necesidades de alimentación, vivienda, vestido, seguridad, autorrealización, etcétera, lo cual encaminó su existencia a agruparse con sus semejantes. La natura del hombre lo concibió endeble y frágil ante sus circunstancias y es en la pertenencia del grupo donde encuentra no sólo su fuerza, sino su capacidad pensante para llegar a acuerdos. Estos acuerdos favorecieron su propio bienestar y el de su grupo.

<sup>40</sup> Eulalio Ferrer, *Información y comunicación*, México, Fondo de Cultura Económica, 1997, p. 15.

<sup>41</sup> Idalberto Chiavenato, *Administración de recursos humanos*, Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá, Colombia, 2000, p. 62.

Las organizaciones tienen un origen milenario. Existen desde que el hombre tuvo conciencia de la necesidad de vivir con otros, en comunidad. Las organizaciones humanas tienen su origen en los clanes, en las hordas, y en las comunas que reconocían el concepto primitivo de una organización basado en la familia. De personas que tenían como compromiso con la comunidad, el desempeño de tareas diversas con el fin de garantizar la existencia biológica y social del grupo.<sup>42</sup>

Surgieron así en el hombre formas para comunicarse con los demás y al hacerlo se creó la vida en sociedad. Es la comunicación la habilidad del ser humano para “poner en común” sus necesidades, intenciones, sentimientos y el conocimiento que adquiriría sobre su medio.

La comunicación nació realmente cuando los hombres y mujeres sintieron la necesidad de decirse algo los unos a los otros, intercambiando información y sistematizándola intuitivamente<sup>43</sup>.

De esta manera el hombre comenzó a relacionarse y a influirse entre sí para determinar no sólo el rumbo sino también el significado de su existir, dotando de sentido y nombre a las cosas y fenómenos naturales que le rodeaban. La comunicación emerge antes de la existencia del lenguaje y de la construcción de sus medios de vida ya que la comunicación es el factor constitutivo de la humanidad.

La creación del lenguaje marca la transformación del hombre, antes animal ahora concebido como género humano, y abre paso a los procesos comunicativos dando una nueva forma a su interacción. Entonces la expresión del hombre se inscribe dentro del intercambio continuo de mensajes que iban del sujeto al objeto y del objeto al concepto; de lo no verbal a lo verbal, de la palabra hablada a la escrita; de signos e imágenes a los códigos universales de la comunicación. El lenguaje es quien posibilita y asegura la supervivencia y el progreso de la humanidad. Se

---

<sup>42</sup> Fernando Molina López, *Tesis: La teoría de comunicación de Manuel Martín Serrano como propuesta teórico-metodológica para el desarrollo de una cultura organizacional Mexicana*, Universidad Nacional Autónoma de México, FCPyS, México, 2003, p. 15.

<sup>43</sup> Eulalio Ferrer, *Op. cit.* p. 15 y 16.

sofistican los procesos comunicativos y, en consecuencia, también los acuerdos y los avances en conocimiento del entorno y del hombre mismo. En palabras del investigador canadiense Jean Cloutier el hombre que comunica a sus semejantes... [también lo hace] con las máquinas que crea... y con el medio ambiente que forma, deforma, informa y transforma.<sup>44</sup>

En la sociedad no existe acción sin palabras. Las acciones necesitan una justificación o una explicación expresa y ésta se da por medio de un cierto tipo de discurso. De esta manera, se establecen en el campo de lo colectivo formas específicas de hablar que pueden ser definidas por su intencionalidad comunicacional.<sup>45</sup>

Basándonos en J. Cloutier, podemos ver que la comunicación es una actividad evolutiva cuya práctica se adecua a los avances de la sociedad; es una actividad acumulativa porque el progreso del lenguaje presupone el concentrado de conocimientos previos y; es, además, un acto deliberado porque a cada acto comunicativo le precede un objetivo e intención definidos, conscientes o inconscientes, lo que constituye su función primaria. Precisamente por esta dinámica se concibe a la comunicación como un proceso continuo.

Posteriormente el hombre creó soportes que fungían como intermediarios y transportaban los mensajes en el espacio y el tiempo, nos referimos a los medios de comunicación, a partir de los cuales se vuelve posible no sólo transmitir mensajes, sino además registrarlos, conservarlos, reproducirlos y amplificar su poder de recepción.

Con la invención del lenguaje, los grupos comenzaron a crear sus propios códigos y signos para expresar intenciones e ideas. Dichos códigos encerraban el significado derivado de las convenciones entre integrantes. Su representación sólo podían ser interpretada por los miembros del grupo, como resultado de la pertenencia a la comunidad, con lo que daban paso a la construcción de la cultura.

---

<sup>44</sup> Jean Cloutier, *La comunicación audio-escrita-visual*, en Antología de ciencia de la comunicación, Tomo I, UNAM-CCH, México, 1981, p. 120.

<sup>45</sup> Jorge Lumbreras Castro, *Posturas de conocimiento de la comunicación*, Universidad Nacional Autónoma de México, FCPyS, México, 2001, p. 67.

Las organizaciones en general y las empresas de seguridad privada en particular, como Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., nuestro objeto de estudio, obligan al científico social a acercarse con sus miembros a partir de un conocimiento previo de sus características culturales, generacionales, académicas, económicas, familiares, de desarrollo personal, entre otras. Dicha información permite identificar y diseñar los medios y soportes comunicativos adecuados para difundir, transmitir y amplificar su impacto en los receptores, así como registrar y conservar la historia de sus operaciones.

Los integrantes del equipo de trabajo han encontrado las formas para comunicar entre sí sus necesidades, ideas, intereses, sentimientos y conocimientos no sólo del desempeño de sus funciones, sino también respecto de sus escenarios personales privados, familiares, así como de sus talentos creativos. Es a través de estos intercambios comunicativos como el personal de esta empresa dota de nombre y sentido a sus procesos, situaciones y compromisos adquiridos, construyendo un código propio que engloba no sólo aquellos términos técnicos de la profesión, sino las convenciones establecidas entre ellos, mismas que con el paso del tiempo han registrado evolución y transformación, instruyendo a aquellos individuos que se suman al equipo, los cuáles, una vez dentro de la dinámica organizacional, hacen aportaciones significativas a esta construcción de sentido y significado de comunidad y de empresa.

## 2.2 CULTURA.

La creación de un código y su manifestación en las representaciones emergentes creadas por los grupos primitivos, dio paso a la construcción de su cultura, que encierra diversos aspectos de la vida social.

Después de luchar por sobrevivir y por el bienestar de las civilizaciones, la cultura a través del cultivo de la tierra, del cultivo de lo social y del culto a lo sagrado crea la ciudad-*civilitas*, sociabilidad, urbanidad transformándola en la civilización. Con asentamientos de pequeños y rudimentarios poblados luego convirtiéndose en casi ciudades como Jérico y China, comienzan a formarse las ciudades con familias productivas y sociedades, con monarquías como gobierno, con una economía, con mercados y sus culturas refiriéndose al arte, templos, ciencia y filosofía, con la agricultura como medio de producción.<sup>46</sup>

La cultura expresa la cosmovisión del mundo que tiene la sociedad en un espacio y tiempo determinados, es un tejido social que se construye cuando el hombre encuentra en sí la capacidad de reflexionar sobre su propia existencia. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (por sus siglas en inglés: UNESCO) la define como “el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o un grupo social.”<sup>47</sup> La cultura cultiva tanto el espíritu como las facultades intelectuales del hombre.

La humanidad construye la cultura retomando elementos del contexto natural donde se desarrolla, al hacerlo transforma su mismo entorno, marcando el progreso del género humano. El escritor Terry Eagleton lo ejemplifica de la siguiente manera: “Nadar es una buena imagen para describir ese tipo de interacción, puesto que el nadador produce activamente la corriente que lo

---

<sup>46</sup> s/autor, ¿Qué es cultura?, [en línea], s/editor, Dirección URL: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lri/dominguez\\_g\\_j/capitulo1.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/dominguez_g_j/capitulo1.pdf), s/editor, s/lugar de edición, [consulta el 20 de junio de 2012 a las 07:19 p.m.].

<sup>47</sup> Consejo Comunal Cultura y Artes, Definición de cultura según la UNESCO, [en línea], La Florida, 2006, Dirección URL: <http://cccalaflores.blogspot.mx/2006/09/definicion-de-cultura-segn-la-unesco.html>, [consulta el 19 de junio de 2012 a las 07:27 p.m.].

sostiene, es decir, doma las olas para que vuelvan a impulsarle. [De esta manera] la naturaleza produce la cultura que, a su vez, transforma a la naturaleza.”<sup>48</sup>

La cultura encierra aquellos aspectos fundamentales del existir del hombre y la mujer, sus prácticas, formas de ser, rituales, costumbres, tipos de comportamiento y vestimenta, sistema de valores, tradiciones y creencias. La conformación de este tejido social es acumulativa puesto que si bien nace de manera espontánea y a voluntad del ser humano, en un primer momento, posteriormente con la interacción de comunidades, a partir de un acto voluntario o por conquista y gracias al transcurso del tiempo, se manifestó la influencia de unas hacia otras, posibilitando y transformando el progreso intelectual, espiritual y material en las sociedades.

La cultura no se manifiesta de manera unilineal a través de la historia universal, más bien en un mismo momento, aunque en diferente espacio, cohabitan diversas manifestaciones culturales vinculadas a formas de vida específicas, con rasgos particulares tanto sociales y económicos, como políticos y religiosos.

Comunicar y trascender los rasgos culturales en el tiempo y el espacio, fue posible gracias a la utilización de símbolos. Éstos son representaciones visuales abstractas con significado propio producto de una convección socialmente aceptada. Medio válido para exteriorizar un pensamiento o una idea, sujeta a la interpretación de aquellos que comparten su código y significación.

Encontramos manifestaciones culturales desde la edad cuaternaria en las famosas cuevas de Altamira y Lascaux; después en las pinturas y dibujos de las culturas mesoamericanas y en las piedras egipcias. Encontramos el simbolismo del fuego y el humo: “donde hay humo hay hombre”. Posteriormente se utilizaron espejos, campanas y ruidos instrumentados; velos mensajeros de golondrinas, palomas y otras aves debidamente adiestradas o codificadas con distintivos especiales;

---

<sup>48</sup> Terry Eagleton, *La idea de cultura: una mirada política sobre los conflictos culturales*, [en línea], Editorial Paidós, 2001, Dirección URL: <http://books.google.com.mx/books?id=XXPFIESp1NYC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>, [consulta el 19 de junio de 2012 a las 08:00 p.m.], s/lugar de edición, p. 14 y 15.



silbidos, luces de linternas con señales convenidas; sistemas mayas de señales costeras para asegurar el arribo de los viajes de Yucatán a Centroamérica; hogueras encendidas funcionando como telégrafo de fuego en la batalla de Troya; empleo de la potencia de la voz humana en los persas, quienes levantaban torres desde cuyas alturas hombres intensamente entrenados gritaban sus mensajes; grandes espejos que reflejaban los rayos del sol para transmitir órdenes militares y administrativas en la cultura romana; mensajes enviados por tribus africanas a través de tambores que atravesaban selvas y desiertos; etcétera.<sup>49</sup>

Lo anterior ayuda a comprender la definición de comunicación del sociólogo Ithiel de Sola Pool quien la identifica como la “transmisión de signos y señales o símbolos de cualquier clase entre personas”.<sup>50</sup> Retomando a la profesora Kathleen Kelley Reardon ampliamos esta definición y nos acercamos más a la función que cumple la cultura de una sociedad, citando que “la comunicación es algo más que la transmisión de ideas de una persona a otra. Es el medio a través del cual aprendemos a saber quiénes somos y quiénes podríamos llegar a ser”.<sup>51</sup>

Uno de los productos emanados por la construcción de la cultura es el lenguaje, pues las lenguas han evolucionado respecto al lugar del que pertenecen. Para el investigador Jorge Lumbreras Castro, el lenguaje es una capacidad exclusivamente humana<sup>52</sup> y una estructura fundamental en todo grupo social.<sup>53</sup> El sujeto a lo largo de su etapa formativa aprenderá el uso del lenguaje de la cultura al que pertenece y podrá dotarlo de significado según las circunstancias que lo envuelven y la interpretación que han hecho de éstas sus congéneres inscritos en su misma cultura.

Las funciones de la cultura son dos, la primera provee un contexto en lo que nos relacionan los aspectos de una sociedad como son: el lingüístico, el físico y el psicológico. El lenguaje crea una comunicación con la gente que tiene valores y creencias similares. Los aspectos físicos permiten un ambiente de actividades que nosotros hacemos con la cultura. Lo

<sup>49</sup>Basado en la información de Eulalio Ferrer, *Op. cit.*, p. 18-19.

<sup>50</sup> *Ibid.*, p. 30-31.

<sup>51</sup> *Ibid.*, p. 31.

<sup>52</sup> Jorge Lumbreras Castro, *Op. cit.*, p. 271.

<sup>53</sup> *Ibid.* p. 257.

psicológico se relaciona con las actividades mentales, enfocándose en qué creemos y en qué hemos aprendido... La segunda proporciona estructura, estabilidad y seguridad que nosotros usamos como parte de un grupo.<sup>54</sup>

La cultura alberga desde acciones, prácticas, manifestaciones artísticas, hasta creencias religiosas, avances tanto científicos como tecnológicos y el valor asignado a tareas encomendadas para los miembros de una sociedad. Dichas tareas están destinadas a la satisfacción de las necesidades generales y al bienestar común.

Dentro de la organización objeto de estudio en este trabajo, encontramos sujetos cuyo bagaje cultural responde a las prácticas, rituales, formas de ser, sistema de valores y comportamientos dentro de la idiosincrasia mexicana, bases del pensamiento que responden al tiempo y espacio específico que se vive en nuestro país. Centrarnos a describir las características culturales de nuestro país necesita toda una investigación específica, que no forma parte del planteamiento y la idea rectora de este estudio, sin embargo su presencia en la cosmovisión que estos sujetos tienen de su realidad es ineludible y participa en la creación de códigos que desarrolla el personal de la empresa.

La manera en que un mexicano se piensa a sí mismo dentro del terreno laboral está vinculada a sus formas particulares de vida, así como a rasgos económicos, sociales, políticos e, incluso, religiosos propios. Dichos preceptos se aprenden de generaciones pasadas, cuya transmisión invita a la repetición, haciendo posible su trascendencia. De este conocimiento los sujetos más jóvenes no sólo acceden a la definición de quiénes son, sino de lo que podrían llegar a ser.

---

<sup>54</sup> s/autor, *¿Qué es cultura?*, [en línea], s/editor, Dirección URL: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lri/dominguez\\_g\\_j/capitulo1.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/dominguez_g_j/capitulo1.pdf), s/editor, s/lugar de edición, [consulta el 20 de junio de 2012 a las 07:19 p.m.].

## 2.3 ORGANIZACIÓN.

El avance de la humanidad trajo consigo la división del trabajo y su especialización en formas sociales que conocemos como organizaciones. En ellas la finalidad sigue siendo satisfacer las necesidades de los individuos, a partir de la fabricación de productos o la prestación de servicios útiles a la sociedad.

“La organización (es) una formación social indispensable para la producción y reproducción del individuo en sociedad, y para la dinamización articulada de ésta como un todo. Esto es, sin organizaciones y sin los individuos motivados para pertenecer a ellas, sería imposible el rumbo de las sociedades. Nacemos, crecemos, nos desarrollamos, interactuamos y morimos perteneciendo a organizaciones y dependiendo de ellas.”<sup>55</sup>

La organización en su definición más elemental es el conjunto de dos o más personas que combinan sus esfuerzos para la consecución de objetivos comunes. El publicirrelacionista Carlos Bonilla enuncia su definición de la siguiente manera:

El término organización proviene del griego *órganon*, que significa *instrumento*. Por tanto, desde el punto de vista etimológico podemos considerar a la organización como un medio para hacer algo. Si tenemos en cuenta su relación con el término organismo, identificaremos en él la existencia de partes y funciones diversas que se coordinan para desarrollar una tarea o un fin común. La teoría de sistemas define a la organización como un conjunto de roles interrelacionados, en los cuales incide un mecanismo de control.<sup>56</sup>

La organización requiere del establecimiento de procedimientos y estrategias, producto de convenciones entre sus miembros, para administrar sus recursos y encaminarlos a la obtención de resultados. Dichos convenios deben observar las exigencias de su entorno en general, así como las características y necesidades de su equipo de trabajo en particular. En palabras del académico Isaac Enríquez Pérez:

<sup>55</sup> Isaac Enríquez Pérez, *Los estudios sobre las organizaciones en la teoría social clásica*, México, [en línea]. Dirección URL: <http://www.monografias.com/trabajos14/teoria-social/teoria-social.shtml>, [consulta el 30 de mayo de 2010 a las 6:17 p.m.].

<sup>56</sup> Carlos Bonilla Gutiérrez, *La comunicación, función básica de las relaciones públicas*, México, 2001, p. 15.

“Una organización es una interacción social articulada, dinámica, orientada por decisiones negociadas y con una determinada división técnica del trabajo, que se presenta como un punto para la convergencia de intereses y principios portados por individuos que a su vez están motivados por incentivos que les permiten contribuir a la consecución de objetivos y metas más allá de sus inquietudes personales, inmediatas y efímeras.<sup>57</sup>”

La dinámica organizacional es una interacción entre seres humanos; procesos que determinan el tiempo y la importancia de las actividades a realizar; división y delegación de responsabilidades ante compromisos laborales; especificación y especialización de funciones por áreas; flujo constante de información entre las instancias; dirección y coordinación de los esfuerzos del equipo de trabajo; y determinación de los objetivos que se pretenden alcanzar con la coordinación de todos estos factores. Para lograr dicha coordinación se requiere el manejo de una buena comunicación. Apoyados en Fernando Molina López, entendemos a la organización como:

El “conjunto de personas que unidas por estrategias comunes y acuerdos basados en la comunicación y la convivencia, intentan buscar el cumplimiento de objetivos para el bien común, a través de la constitución formal de un grupo socialmente reconocido e identificable de otros”.<sup>58</sup>

Como se mencionó anteriormente, toda organización está destinada a satisfacer necesidades específicas de la comunidad a la que pertenece, en el caso de las empresas de seguridad privada, el objetivo es reforzar la labor del Estado en la protección y salvaguarda de bienes y valores de la sociedad, para lo cual se establecen procedimientos y estrategias que en su diseño observan por un lado las demandas del entorno (concepto que abordaremos más adelante en este capítulo) y por otro lado, las características y necesidades propias de los integrantes de la corporación. Para asegurar que tanto el diseño como la implementación de estrategias sean funcionales, es fundamental el buen manejo

<sup>57</sup> Isaac Enríquez Pérez, *op. cit.*, [consulta el 30 de mayo de 2010 a las 6:17 p.m.].

<sup>58</sup> Fernando Molina López, *op. cit.*, p. 17.

de la comunicación. Más adelante se abordan las herramientas en que pueden apoyarse las organizaciones para lograr su cometido.

### 2.3.1 Clasificación de las organizaciones.

Existe una primera clasificación de las organizaciones dividiéndolas en formales e informales: la primera se refiere a aquellas que implementan un sistema de división de tareas y responsabilidades expuesto en su estructura (organigrama), el cual expresa la delimitación de funciones, jerarquización de puestos, delegación de actividades, dirección y mecanismos de control; la segunda alude a aquellos agrupamientos espontáneos dentro de una estructura mayor, aquí la interacción es espontánea y no está sujeta a normas, políticas o coordinación de tareas.

Centraremos nuestro estudio en las organizaciones formales, las cuales podemos dividir, según Carlos Bonilla en: instituciones, empresas y organismos representativos. Creemos pertinente añadir a esta clasificación a las organizaciones no gubernamentales. A continuación mostramos un cuadro con sus características:

<b>Tabla VI: Tipos de organizaciones.</b>			
<b>Instituciones</b>	<b>Empresas</b>	<b>Órganos representativos</b>	<b>Organizaciones no gubernamentales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La institución es un sistema social que forma parte de un sistema mayor o suprasistema constituido por su ambiente político, económico y social específico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son organizaciones con fines de lucro creadas a partir de iniciativas y capitales privados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son agrupaciones de personas u organizaciones que trabajan por defender los intereses de la comunidad a la que pertenecen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son organizaciones cuyo manejo y capital viene de particulares y voluntarios,</li> </ul>
<p><i>Fuente: Elaboración personal a partir de la experiencia profesional.</i></p>			

Tabla VI: Tipos de organizaciones. (continuación)

Instituciones	Empresas	Órganos representativos	Organizaciones no gubernamentales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su actuar responde a políticas y normas dictadas por instancias estatales encaminadas a la satisfacción de las necesidades sociales.</li> <li>• Su capital es producto de erarios públicos.</li> <li>• Sus acciones repercuten en mayor o menor medida en la totalidad de su entorno social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuentan con una independencia institucional de otras organizaciones aún cuando hay órganos que las regulan.</li> <li>• Orientan sus esfuerzos en ofrecer un producto o servicio que resulte útil a la sociedad y suministre en forma adecuada satisfactores a sus necesidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su participación influye de manera crucial en la toma de decisiones relacionadas con su ámbito de operación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No persiguen fines de lucro, su objetivo es obtener recursos para labores humanitarias, sociales, ecológicas, etc.</li> <li>• Intentan subsanar necesidades en donde las instancias gubernamentales han dejado vacíos.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración personal a partir de la experiencia profesional.*

### 2.3.2 Las empresas.

Hemos dicho que las empresas son organizaciones de iniciativa privada con fines de lucro a partir de ofrecer un bien o servicio útil a la sociedad. En línea encontramos al profesional Ivan Thompson citando a los autores Julio García y Cristóbal Casanueva, quienes definen a la empresa como una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados"<sup>59</sup>. Más adelante, el mismo Thompson nos da la siguiente definición:

"La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le

<sup>59</sup> Ivan Thompson, *Definición de empresa*. [en línea] Dirección URL: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>, [consulta el 30 de mayo de 2010 a las 07:37 p.m.].

permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio".<sup>60</sup>

De esta manera, concebimos a la empresa como un organismo económico que utiliza recursos y se ocupa de administrarlos eficientemente mediante sus factores de producción, es decir de la combinación de capital y trabajo. Este tipo de organizaciones elaboran, transportan y/o distribuyen bienes entre los consumidores que, por medio de la inversión del capital en bienes directos o instrumentales, persiguen el objetivo de poner a disposición bienes de consumo los cuales al ser vendidos les permiten obtener de nuevo el capital invertido como porcentaje de utilidad.

Lo que caracteriza a una organización para inscribirla en el rubro empresarial no es la magnitud económica ni el tamaño, sino la actitud de ganar dinero con su actividad. El primer aspecto que caracteriza a las empresas es el propósito de lucro y, segundo, es el riesgo debido a que su ejercicio presupone una actividad especulativa, pues pensando que alguien necesitará ese producto o servicio lo fabrica o diseña para su venta y así obtener ganancias.

Las empresas son consideradas unidades técnicas y económicas. Técnicas porque en su interior se producen bienes de consumo, los insumos que entran sufren un proceso de modificación que los transforman en productos o servicios. Mientras que en el aspecto económico se debe efectuar una asignación eficiente de recursos, que generalmente son limitados.

Finalmente, la empresa es concebida también como una unidad sociopolítica ya que está constituida por personas que interactúan entre sí, generando subgrupos dentro de los cuales pueden aparecer criterios diferentes unos de otros, incluso pueden manifestarse posturas que atenten contra el objetivo último de la empresa, ante lo cual hace acto de presencia el aspecto político para conciliar los intereses y encausarlos hacia una postura común donde las partes involucradas se vean beneficiadas y, aún más, cohesionadas en la búsqueda un mismo objetivo.

---

<sup>60</sup> *Ibid.* [en línea].

### 2.3.3 Clasificación de empresas.

La clasificación de empresas puede responder a dos criterios principalmente: la actividad económica en que se inscriben o su tamaño por el número de trabajadores con que cuentan. El profesor Gerardo Guajardo Cantú agrupa en cuatro categorías la operación empresarial de la siguiente manera: de servicios, de comercialización de bienes o mercancías, manufactureras o de transformación y de giros especializados. Ofrecemos la siguiente información relativa a la clasificación de empresas según su actividad.

Tabla VII: Clasificación de empresas según su actividad.

Categoría	Descripción	Clasificación
Industriales		Extractivas: aquellas que explotan los recursos naturales indispensables para la subsistencia del hombre.
	Producen bienes a partir de su transformación y/o extracción de materias primas.	Manufactureras: aquellas que transforman las materias primas en productos terminados. Encontramos dos tipos: <i>las que producen bienes de consumo final</i> (que satisfacen directamente la necesidad del consumidor) y <i>las que producen bienes de capital</i> (satisfacen la demanda de las industrias de bienes de consumo).
		Agropecuarias: destinadas a la explotación de la agricultura y la ganadería.

Fuente: Elaboración personal basada en la información de Clasificación de las empresas según su actividad o giro, [en línea], El contador virtual, s/lugar de edición, 2010, Dirección URL: [http://elcontadorvirtual.blogspot.mx/2010/04/clasificacion-de-las-empresas-segun-su\\_22.html](http://elcontadorvirtual.blogspot.mx/2010/04/clasificacion-de-las-empresas-segun-su_22.html), [consulta el 21 de junio de 2012 a las 7:38 p.m.].



Tabla VII: Clasificación de empresas según su actividad. (continuación)

Categoría	Descripción	Clasificación
<b>Comerciales</b>	Gestionan entre el productor y el consumidor a partir de la compra venta de productos terminados.	Mayoristas: aquellas que efectúan ventas de gran escala a empresas minoristas para la distribución final directamente al consumidor.
		Minoristas o detallistas: aquellas que venden los productos en pequeñas cantidades al consumidor final.
		Comisionistas: aquellas que venden mercancías que los productores les dan en consignación, con lo cual perciben una ganancia o comisión.
<b>De servicios</b>	Brindan un servicio a la comunidad.	De transporte De turismo Instituciones financieras De servicios públicos varios (agua, drenaje. luz, etc.) De Servicios profesionales De educación De salud De comunicación

*Fuente: Elaboración personal basada en la información de Clasificación de las empresas según su actividad o giro, [en línea], El contador virtual, s/lugar de edición, 2010, Dirección URL: [http://elcontadorvirtual.blogspot.mx/2010/04/clasificacion-de-las-empresas-segun-su\\_22.html](http://elcontadorvirtual.blogspot.mx/2010/04/clasificacion-de-las-empresas-segun-su_22.html), [consulta el 21 de junio de 2012 a las 7:38 p.m.].*

Otra clasificación de las empresas se basa en su número de trabajadores, así se diferencian entre micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. El sector que agrupa a las tres primeras se conoce como mipyme. El siguiente cuadro muestra la clasificación vigente desde el 30 de junio de 2009 para la Secretaría de Economía en México.

Tabla VIII: Clasificación de empresas según su tamaño.

Tamaño	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
<b>Número de trabajadores</b>	Hasta 10	Desde 11 hasta 50	Desde 51 hasta 100	Desde 101 y más personas

*Fuente: Elaboración personal basado en la información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos, [en línea], INEGI, México, 2009, Dirección URL: [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono\\_Micro\\_peque\\_mediana.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf), [consulta el 21 de junio de 2012 a las 10:56 a.m.], p. 116.*

### 2.3.4 Las pymes.

Pyme es el concepto que resulta de la unión de “pequeñas y medianas empresas”, concepto al que se une *mipyme*, acrónimo de “micro, pequeña y mediana empresa”. Ambos conceptos se refieren a aquellas organizaciones con fines de lucro que cuentan con un reducido número de trabajadores, en el caso de las *mipymes* se incluyen los proyectos empresariales unipersonales. Actualmente este tipo de empresas generan un porcentaje importante de riquezas en los países y son consideradas como los principales motores en la generación de empleo.

Los empresarios inscritos en estas organizaciones no cuentan con grandes capitales para su constitución, por lo que los aparatos de Estado promueven incentivos que coadyuven con éstos y así puedan competir frente a las grandes corporaciones.

Los fundadores de las pymes, en su mayoría, arriesgaron sus recursos que provienen quizá de despidos o retiros. El concepto de recursos no se limita a los económicos, incluye también los bienes materiales como casas habitación, unidades vehiculares y contactos personales, así como sus recursos familiares, los cuales son utilizados en la creación de sus proyectos.

### 2.3.5 Las empresas de servicios.

La empresa objeto de este estudio está inscrita en la clasificación de servicios, que Gerardo Guajardo define así: “aquellas que tienen como objetivo la prestación de alguna actividad intangible”.<sup>61</sup>

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), define el objeto de las empresas destinadas a la prestación de servicios como “todas las actividades

---

<sup>61</sup> Gerardo Guajardo Cantú, *Contabilidad para no contadores*, Mc Graw Hill, México, 2005, p. 5.

económicas que tienen por objeto la satisfacción de un tercero, ya sea en su persona o en sus bienes.”<sup>62</sup>

Las empresas de servicios se caracterizan por realizar actividades uniformes en el tiempo para lo cual en sus costes de producción se consumen mayormente mano de obra, no acostumbran hacer uso de un gran número de materia prima más que el recurso humano. Es característico de estas organizaciones que sus compromisos comerciales respondan a proyectos específicos, aún cuando su variedad de servicios sea amplia, se hará una elección dentro de éstos para responder puntualmente a las necesidades de sus contratantes. Una vez terminado el proyecto el cliente puede, o no, volver a requerir de sus servicios, dependerá de la demanda de aquéllos, misma que suele ser periódica o eventual.

### **2.3.6 Empresas familiares.**

La mayoría de pymes son empresas familiares. Iván Escalona, Ingeniero Industrial por el Instituto Politécnico Nacional, señala a las empresas familiares como “el tipo predominante de empresa en todo el mundo, (que) están tan ligadas a nuestra vida económica y social (de tal manera) que casi ya no reparamos de su presencia”.<sup>63</sup>

No existe una definición generalizada de empresas familiares, sin embargo sus analistas identifican ciertos elementos básicos para considerarlos como tales, algunos son por ejemplo que un miembro de la familia debe ser accionario de la empresa así cómo responsable en cierto grado de su dirección; se presupone además la interacción entre dos o más miembros de una familia. Otros elementos que se señalan son: el grado en que los miembros de una familia se involucran en el desarrollo de los proyectos, así como que la responsabilidad de liderazgo está

---

<sup>62</sup> INEGI, *Op. cit.*, pag. 111.

<sup>63</sup> Iván Escalona, *Empresa y familia*, México, [en línea] Dirección URL: <http://www.monografias.com/trabajos12/teoempres/teoempres.shtml/> [consulta el 30 de mayo de 2010 a las 12:04 a.m.].

destinada a ser transferida hacia las siguientes generaciones. Imanol Belausteguigoitia Rius la define como:

“Una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, digamos espiritual, suelo referirme a empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas. (Además) en la empresa familiar debe haber interacción entre dos o más miembros de una familia para que se viva en realidad la dinámica propia de este tipo de organizaciones”.<sup>64</sup>

En este tipo de organizaciones sus miembros ven combinados sus escenarios familiares y laborales o bien, primarios y secundarios, según la propuesta del economista Horacio A. Irigoyen, naturales y artificiales:

[Los] grupos naturales son aquellos en los que el hombre reconoce su origen (donde nacen) y permanece durante cierta etapa de su vida, con un algo grado de compromiso... existe una relación biunívoca entre el individuo y grupo, y además de lazos de costumbres, idioma y pautas comunes de creencias y valores, existen fuertes lazos de afecto (o sea, prima generalmente en ellos lo afectivo por sobre lo racional)... [Los] grupos artificiales [son aquellos] a los que el individuo accede de manera secundaria, generalmente por su voluntad, fruto de una decisión (es decir, en consecuencia de una elección)... nunca existe por su parte un compromiso total de los distintos aspectos de su personalidad, para con el grupo.”<sup>65</sup>

El individuo que actúa en el terreno laboral generalmente compromete determinadas facetas de su personalidad. Esta selección de preceptos formativos adquiridos durante su edad temprana, le permite aproximarse de una manera más exitosa al rol que jugará dentro del nuevo grupo social, incluso decide con qué miembros de dicho grupo socializará de manera más sustancial y con quiénes no. Esta condición se complica cuando se trata de una empresa familiar.

<sup>64</sup> Imanol Belausteguigoitia Rius, *Empresas familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación*, Mc Graw Hill, México, 2006, p. 21.

<sup>65</sup> Horacio A. Irigoyen, *La crisis en las empresas de familia*, Macchi Grupo Editor, S.A., 1999, Argentina, p. 21.

Dentro de una empresa familiar existe una confusión de roles familiares y laborales, ya que el tiempo en que interactúan los individuos que comparten trabajo y núcleo familiar es prolongado y se hace manifiesta la falta de límites precisos y definidos entre un grupo y otro. No suele producirse un “desprendimiento” de los roles familiares, sino más bien estos observan una especie de “engrosamiento” en el desempeño de funciones dentro de la organización.

Suele darse el hecho en que las personas son asignadas en puestos jerárquicos como consecuencia de su pertenencia a la familia y no porque la empresa requiera el puesto, o bien, porque el individuo cuente con las capacidades y conocimientos requeridos para desempeñarlo. Esto genera un ambiente particular donde los recursos y personas de la organización son considerados como parte de las cosas de la casa. Esta situación acarrea una serie de conflictos que de no ser detectados y corregidos a tiempo, atentan contra la vida misma del proyecto empresarial.

Una de las problemáticas que se manifiestan en las relaciones informales que sostienen los miembros de una empresa familiar es el condicionamiento de lealtades comprometidas con otros integrantes de la familia, situación que permea toda la cultura y la operación de la corporación.

Otro factor de conflicto es la brecha generacional que existe entre los miembros de la familia, pues la formación de la segunda generación, eventualmente contará con criterios diferentes con relación a los fundadores en materia de respuesta ante distintos desafíos. Estas nuevas generaciones asumen actitudes críticas sobre la administración de los recursos y tienden a incorporar nuevas tecnologías, contando con conocimientos y conceptos fruto de una mejor formación técnica que se vinculan a tiempos distintos en el contexto social. Sin embargo, si los roles familiares alcanzan la dinámica empresarial, es la primer generación la que siempre desea tener la última palabra.

Siempre y cuando los niveles de influencia dentro de la empresa estén condicionados por aquellos de la estructura familiar, no habrá conflicto, pero si las

propuestas presentadas por los miembros más jóvenes de ambos grupos atentan contra esta condición, se impondrá la autoridad de los mayores: *¡qué le podrían enseñar éstos acerca de su actividad y de su empresa, si [ellos fueron quienes las inventaron]!*<sup>66</sup>

Lo anterior puede comprenderse si revisamos, como en el apartado donde se abordó el tema de las pymes, que este tipo de empresas familiares fueron creadas por individuos que fueron “expulsados” de otras organizaciones, por la razón que fuese. Los nuevos empresarios son generalmente matrimonios que siendo despedidos y encontrándose en una edad donde no era factible su reinserción en la vida laboral y contando, además, con cierta formación y experiencia derivada de su vida productiva, poseían con un modesto capital proveniente de la compensación por su destitución. Dicho capital económico y de experiencia lo pusieron a disposición de su proyecto y trasladan a éste su propia realización personal y prestigio personal.

Retomando a Horacio A. Irigoyen, podemos enunciar algunas características de las empresas de tipo familiar:

- Excesiva rigidez en su manejo que se traduce como consecuencia en una suerte de inercia organizacional.
- Marcado estilo autocrático de dirección.
- Exacerbación del valor de la experiencia frente a la capacidad (experiencia propia parte a la capacidad ajena).
- No cuestionamiento del poder del líder, con respecto a sus decisiones.
- Falta de evaluación objetiva de la gestión de los subordinados por parte del líder y la actuación de éste por parte de los accionistas o socios.
- Dilución de las responsabilidades como consecuencia de la existencia de [el inciso siguiente]
- Conceptos y pautas de gestión obsoletos.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Horacio A. Irigoyen, *Op. cit.* p. 63.

<sup>67</sup> Horacio A. Irigoyen, *Op. cit.* p. 44.

La cantidad de recursos y su combinación eficiente de los mismos condiciona la dimensión y los alcances que puede alcanzar el proyecto, por lo que en algún momento se deberá delegar el manejo de la operación de este tipo de organizaciones en manos de ejecutivos altamente profesionalizados, si se pretende asegurar su permanencia en el mercado.

### **2.3.7 Empresas de seguridad privada.**

La combinación de pymes y empresas familiares la encontramos en las organizaciones del sector privado encaminadas a brindar servicios de seguridad privada, como es el caso de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V. Estas empresas son facultadas por instancias gubernamentales quienes regulan su operación, en este caso es la Secretaría de Seguridad Pública la responsable de cumplir dicha misión. La investigadora Patricia Arias nos ofrece la siguiente definición de seguridad privada:

“Actividad a cargo de los particulares, autorizada por el órgano competente, con el objetivo de desempeñar acciones relacionadas con la seguridad en materia de protección, vigilancia, custodia de personas, información, muebles inmuebles, muebles o valores, incluidos su traslado; instalación, operación de sistemas y equipos de seguridad; aportar datos para la investigación de delitos y apoyar en caso de siniestros o desastres, en su carácter de auxiliar a la función de Seguridad Pública.”<sup>68</sup>

Como se menciona en el capítulo 1 de este estudio, la creación de organizaciones del sector privado destinadas a brindar servicios de protección y salvaguarda, transforma el significado de la seguridad ya que deja de ser sólo un sentimiento de quién la posee y se convierte en un producto de quien la proporciona, manifestándose en un servicio intangible.

---

<sup>68</sup> Patricia Arias, “*Seguridad privada en América Latina: el lucro y los dilemas de una regulación deficitaria*”, Santiago de Chile, Flacso, 2009, pp. 65 [en línea], Dirección URL: [http://issuu.com/flacso.chile/docs/rss6\\_2009](http://issuu.com/flacso.chile/docs/rss6_2009), [consulta el 29 de mayo de 2010 a la 01:14 p.m.].

Es el Estado quien es responsable de asegurar a los ciudadanos un grado de seguridad adecuado, pero cuando sus recursos son insuficientes emergen organizaciones de iniciativa privada que coadyuvan con esta causa, cuya reglamentación y vigilancia de operaciones está en manos de instancias gubernamentales. En los países latinoamericanos se han promovido de manera significativa en las últimas décadas la creación de empresas de seguridad privada.

Las filas operativas en este tipo de organizaciones trabajan bajo contingencias, situaciones inciertas y espontáneas, presentadas como agentes que atentan contra el bienestar de sus contratantes, característica que los posiciona como equipos de alto rendimiento y los obliga a contar con la flexibilidad necesaria para adecuarse a situaciones de distinta naturaleza para minimizar repercusiones nocivas.

Estas empresas comienzan sus operaciones generalmente sin tener un entendimiento claro de cuáles son las características particulares de su giro; de los factores que intervienen en el entorno donde están inmersos y; de la identificación de sus públicos internos (elementos de seguridad privada y personal administrativo) y externos (instancias gubernamentales que las regulan, clientes cautivos, clientes potenciales, instituciones bancarias, empleados potenciales, comunidad en general, asociaciones representativas del giro y empresas que figuran como su competencia), razón por la cual deben de madurar en el transcurso de sus operaciones para aproximarse a estos factores y concebirlos dentro de sus estrategias empresariales.

El desarrollo de las actividades de este tipo de empresas arroja una cantidad importante de información que debe ser rescatada tanto en bitácoras como en archivos clasificados ya que dichos datos representan el fundamento de su propia experiencia, generan orgullo y cohesión de pertenencia y permite aprender de retos pasados.

Las filas operativas de las corporaciones de seguridad privada son la materia prima con la que se trabaja, sin embargo la velocidad con que se presentan las



exigencias del mercado atenta contra la visión humanista que considera la dignidad y el valor de los individuos, por lo que se vuelve imperioso, en este tipo de organizaciones, desarrollar una labor continua para sensibilizar a mandos medios ante esta condición, enalteciendo el respeto al ser humano, sus características, necesidades y aptitudes. Para lograrlo se requiere del acompañamiento y/o la asesoría de profesionales capaces de gestionar entre los intereses de la organización y las necesidades de sus miembros. Los comunicólogos organizacionales representan una alternativa viable para lograr dicho cometido.

## 2.4 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

Hemos establecido a la comunicación como parte fundamental del desarrollo social, así su actuar se encuentra en todos los sistemas que conforman a la sociedad, como es el caso de las organizaciones. A principios del siglo XX comenzaron a estudiarse los sistemas administrativos con el fin de encontrar formas encaminadas a la obtención de óptimos resultados. Los analistas en general han señalado la importancia del buen manejo de la comunicación para lograr el cometido de las organizaciones. Nace entonces la *comunicación organizacional*.

La *comunicación organizacional* se desprende de las *ciencias de la comunicación*, quienes a su vez emanan de las *ciencias sociales*; éstas brindan herramientas no sólo para llegar a la información referente a la dinámica social, sino también para analizar e interpretar dicha información. Nos permiten ver cómo las diferentes partes del sistema social se conjugan para crear los escenarios dentro de los cuales nos desenvolvemos.

Las *ciencias de la comunicación* son un marco referencial de comprensión y análisis de datos para entender las características de los diferentes actores sociales a partir de conocer los procesos que están detrás de cada uno de sus escenarios. Asimismo estas ciencias nos dotan de herramientas de investigación para obtener información que podemos traducir en productos útiles para la realidad social y sus prácticas.

La facultad de brindar una labor útil a nuestros congéneres es el compromiso de toda ciencia o profesión. Una de las labores más nobles es el espíritu de servicio, reflejado en la *comunicación organizacional*, pues posibilita un entendimiento entre individuos que interactúan constantemente unos con otros, dentro de estructuras organizacionales responsables de permitirles obtener los recursos económicos, traducibles en satisfactores para ellos y sus familias.

Todo hombre y mujer sin excepción debe ocuparse por conseguir los recursos que cubran sus necesidades y esto lo logra a partir del desempeño de un trabajo remunerado económicamente, sin embargo es factible perder de vista la calidad humana de los individuos y verlos como herramientas productivas sin observarlos en sus dimensiones y requerimientos reales como seres sociales.

Es aquí donde nuestra profesión marca la diferencia al gestionar un equilibrio entre la obtención de resultados perseguidos por quienes poseen los medios de producción y los encargados de materializar las tareas y compromisos laborales.

Encaminada a la estructuración de mensajes que expresen verdaderamente las intenciones y cualidades de las organizaciones y sus miembros, la *comunicación organizacional* le devuelve al hombre la facultad de comunicarse con sus semejantes para coordinar sus esfuerzos como lo era en los inicios de la vida en sociedad. Condición relegada gracias al avance de la misma sociedad donde los individuos reconocieron más importancia a la posesión y acumulación de capitales y el funcionamiento de los medios de producción, que al bienestar de los integrantes del grupo al que pertenecían, valor fundamental en las tribus y hordas de nuestros antecesores.

“Se empieza a crear conciencia en las organizaciones acerca de la importancia que significa contar con una idónea comunicación en todos los niveles y direcciones. Esto es resultado de los logros obtenidos por los pioneros de la comunicación organizacional, quienes han demostrado que la optimización de los procesos comunicativos incide de manera inequívoca en la productividad y en el logro de la solidaridad de propios y extraños con los objetivos organizacionales.<sup>69</sup>”

---

<sup>69</sup> Carlos Bonilla, *op. cit.*, p. 31.

Manuel Vázquez Arteaga en su “Introducción al Lenguaje de la Comunicación Organizacional”, la define como “un proceso de elaboración, obtención, intercambio, difusión de información y comunicación que las instituciones requieren para realizar sus funciones de regulación auto y hetero-regulación.”<sup>70</sup>

La *comunicación organizacional* es la disciplina encargada de construir discursiva y visualmente a las organizaciones para su representación (volver a presentarse, incluso hacerse presente a distancia) ante grupos sociales vinculados con ellas por algún interés, de naturaleza interna o externa, es decir, hacia dentro de sus filas hasta las estructuras externas que establecen alguna dinámica con ellas.

La realidad de las organizaciones en general y de las empresas de seguridad privada en particular, cuenta con elementos dispersos y disociados en el espacio para poder ser vistas en su totalidad. Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., en su construcción discursiva y visual contó con la implementación de las herramientas de la *comunicación organizacional* que desglosamos a continuación, introduciendo elementos de investigación y métodos sistematizados para analizarse como empresa, a través de interpretar la información referente a sus operaciones, su contexto, las características de sus miembros y la naturaleza de las dinámicas que aquéllos sostienen dentro del desarrollo de sus funciones.

La *comunicación organizacional* dentro de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., cumplió con su cometido de representar una utilidad real para el desarrollo de proyectos empresariales, favoreciendo el entendimiento entre sus integrantes, quienes mantienen una interacción constante, encaminándose a la obtención de los resultados deseados.

---

<sup>70</sup> Manuel Vázquez Arteaga, *Introducción al lenguaje de la comunicación organizacional*, México, 1997, publicación de la Universidad de la Comunicación, en el apartado de “Glosario de términos aplicables a la comunicación organizacional”.

### 2.4.1 Cultura organizacional.

El profesional de la *comunicación organizacional* enuncia en conceptos los códigos propios de cada organización, las características de sus miembros y las tendencias y exigencias que encuentra en el entorno inmediato, a esto se refiere el término de *comunicación organizacional* o *cultura corporativa*. Así, la *cultura organizacional* traduce de manera verbal los valores internos, las creencias, el estilo operativo y la atmósfera social que define a una organización.

La *cultura organizacional* se genera a partir de la experiencia del grupo desde el momento inicial de la conexión social y afectiva, que, al estar dentro de una organización, aprende a interactuar mientras enfrenta sus problemas y da respuestas a los compromisos adquiridos, en cuya dinámica encuentra y repite aquellas formas de vincularse, pensar y sentir que, según una visión compartida, resultan más eficientes, mismas que enseñan a los nuevos miembros, presentándolas como válidas y correctas para que sean asumidas y repetidas en su comportamiento y así incluirlos en el “nosotros grupal”. Esta atmósfera se retoma para enunciarla primero en un discurso escrito y, posteriormente, en discursos visuales y audiovisuales.

En ella se manifiesta el lenguaje propio del oficio, es decir, la jerga de la profesión, pero además se crean códigos que sólo los miembros pueden interpretar reforzando la identidad de pertenencia. A los eventos que se presentan se les jerarquiza de manera consensual, pero natural, en ocasiones sin proponerlo de manera consciente, así se determina qué necesidad o compromiso requiere de una atención mayor.

Dentro del diseño de discurso de la *cultura organizacional* encontramos los siguientes componentes que se acompañan con su definición:

- **Misión.** Enuncia la actividad propia de la organización, ya sea un producto o un servicio lo que se ofrece, queda expresado.

- **Visión.** Enuncia la meta a mediano o largo plazo a la que aspira llegar la organización, una vez alcanzada, puede re-definirse.
- **Valores.** Enuncian los principios morales de la organización, sobre las cuales se fundamentará el desempeño diario de las funciones y actividades.
- **Mito.** Historia venerada como modelo ejemplar que cuenta cómo gracias a hechos de seres con virtudes maravillosas se crearon las realidades actuales, haciendo especial énfasis en sus valores y actitudes.

Incluiremos en este apartado al organigrama ya que es la representación gráfica de la estructura jerárquica de la organización, donde se puede apreciar, entre otros factores, los canales de comunicación formales que se manejan al interior.

El diseño de mensajes vinculados con la cultura de una organización cumple una función básica de cohesión e identificación del grupo, además que se puede hacer acopio de ella en la resolución de problemas futuros, ya que una cultura eficaz es capaz de resolver las cuestiones de adaptación externa y cohesión interna a lo largo de la vida de la organización.

“No se puede presumir que la cultura afecta sólo al lado humano del funcionamiento de una empresa. La cultura no determina solamente los modos en que se organizan y dirigen los sistemas internos de autoridad, comunicación y trabajo, sino además, el sentido más básico de la empresa acerca de su misión y metas. Quien se centre en la forma como los individuos de la empresa se relacionan entre sí, y denomina a tal aspecto “la cultura”, corre el riesgo de prescindir de las presunciones compartidas básicas sobre la naturaleza del producto, el mercado, la misión de la empresa y otros factores que pueden ser mucho más decisivos en la actividad de la empresa”.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> Angel Aguirre Baztán citando a Edgar H. Shein en *Cultura organizacional*, Instituto de Estudios de Posgrado, Universidad de León, México, 1999.

El fin último del diseño de discurso de la cultura de una organización es difundirla ante los grupos sociales que establecen dinámicas definidas con ella, es decir sus públicos. Para asegurar una óptima percepción de la organización ante sus observadores, es necesario estudiar no sólo las características de éstos, sino también las necesidades que pueden manifestar hacia la empresa y la manera en que desea se les den respuesta.

Para la organización objeto de nuestro estudio se diseñaron estrategias comunicativas que tradujeron de manera primero escrita, luego visual y audiovisual, los valores internos y las creencias donde se cimenta el estilo operativo de la empresa, reflejados en la atmósfera social imperante, quien la define, al mismo tiempo que le otorga una personalidad propia (misión, visión, valores, mito, organigrama y mensajes posteriores de reforzamiento). Dichos mensajes expresan el resultado de la experiencia vivencial de los miembros, partiendo de su primero conexión social y afectiva, así como monitoreando el desarrollo durante su interacción, mediante la cual dieron respuesta a compromisos, retos y problemas que emanaban del desarrollo de sus funciones.

#### **2.4.2 Públicos y su clasificación.**

Los públicos son aquellos grupos sociales que manifiestan un interés determinado por el desempeño de labores de la organización y requieren información específica de ésta, o bien, grupos que son del interés de la organización con quien se desea entablar una dinámica que le beneficie, en ambos casos existe una influencia mutua en los comportamientos y logros de unos y otros.

Concebidas como entes sociales, las organizaciones se comunican constante e inevitablemente hacia sus públicos, la diferencia radica en que existen quienes lo hacen al azar y quienes identifican a sus observadores, conocen las características de éstos y en consecuencia diseñan mensajes destinados para unos y otros, basados en un análisis previo. Tanto los públicos como el diseño de mensajes dirigidos hacia ellos son definitivos para el éxito de la organización.

Según su naturaleza y ubicación respecto de la organización cada público tiene una dinámica propia, piensa y actúa a partir de intereses y contextos particulares, por lo que es menester de la administración conocerlos, clasificarlos, caracterizarlos y priorizarlos. La única manera de lograr que la comunicación con ellos sea efectiva es controlándola, planeándola y dirigiéndola. Los públicos se clasifican en *internos, externos y mixtos o especiales*.

El *público interno* está conformado por los miembros de la organización en todos los escalafones de su organigrama, sin embargo, respecto de su nivel jerárquico y sus funciones, varían las necesidades de información así como su responsabilidad de bajarla a otros niveles, debido a que cada nivel se encarga de comunicar diferentes cosas a diferentes actores, por tal motivo se deben tener en cuenta las directrices de cada área al momento de diseñar mensajes para cada público interno. Es necesario vigilar que la comunicación no se rompa entre los niveles, situación que ocurre por secrecía, confidencialidad, centralización en la toma de decisiones, actitudes autocráticas, vicios en la delegación de responsabilidades, etcétera.

El *público externo* se ubica fuera de la organización, lo conforman diferentes grupos interesados por información de diversa índole sobre su desempeño, que debe ser proporcionada de manera oportuna, suficiente, confiable y veraz. Entre más información se proporcione y de mejor calidad, se asegura una relación óptima entre la organización y su público externo.

Los *públicos mixtos o especiales* son grupos de receptores que no se inscriben en los dos anteriores y sin embargo se ven directamente afectados tanto por las iniciativas como por los resultados de la administración. A continuación mostramos los actores sociales según al tipo de público que pertenecen:



**Tabla IX: Clasificación de públicos de la organización.**

<b>Interno</b>	<b>Externo</b>	<b>Mixto o especial</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directivos.</li> <li>• Personal administrativo.</li> <li>• Mandos medios.</li> <li>• Supervisores.</li> <li>• Operativos.</li> <li>• Analistas.</li> <li>• Funcionarios.</li> <li>• Empleados fijos.</li> <li>• Empleados eventuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes o usuarios (actuales y potenciales).</li> <li>• Competidores.</li> <li>• Proveedores.</li> <li>• Instituciones financieras.</li> <li>• Organismos gubernamentales.</li> <li>• Organismos representativos.</li> <li>• Medios informativos.</li> <li>• Instituciones científicas y educativas.</li> <li>• Futuros empleados.</li> <li>• Vecinos de la zona de ubicación de la organización.</li> <li>• Comunidad en general.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accionistas.</li> <li>• Inversionistas.</li> <li>• Sindicatos.</li> <li>• Jubilados y discapacitados.</li> <li>• Las familias de los trabajadores.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración personal.*

El fin último de la labor de ubicación y clasificación de públicos, así como del diseño de mensajes dirigidos hacia ellos, es integrarlos a la dinámica organizacional, mostrando hacia ellos un interés permanente y continuo que, logrando que se identifiquen con el proyecto, favorezca a la obtención resultados en el desempeño organizacional.<sup>72</sup>

<sup>72</sup> La clasificación de públicos de la organización objeto de este estudio se aborda en el capítulo 3.

### **2.4.3 Identidad organizacional.**

Según el comunicólogo, sociólogo, diseñador, investigador y metodólogo Joan Costa, una organización puede manejar distintos niveles de identidad: la de la empresa, la de la marca y la de los productos, para fines de este estudio retomaremos solamente la primera.

La identidad hacia la organización nace cuando el individuo descubre en ella parte de su esencia, es decir, la comparte, ya que el término identidad se refiere a las características propias de cada cosa, del individuo o de un grupo. “La identidad es indiferenciación, es ser igual a sí mismo. Pero también es diferenciación, es la distinción frente a lo otro.”<sup>73</sup>

Un objeto o un individuo cuentan con características definidas que se muestran a partir de su misma presencia, o bien, por la evocación mental de otro sujeto, sin embargo una organización no puede ser contemplada en todas sus dimensiones con la acción simple del ojo humano, como ocurre con una cosa o una persona.

A una organización es una entidad fragmentada, multiforme y dispersa en el espacio, conformada por distintos elementos como: sus instalaciones, su equipo de trabajo, su estructura jerárquica, sus éxitos y logros obtenidos, la vestimenta implementada, las unidades vehiculares con que cuenta, el entorno dentro del cual se desenvuelve en general y el rubro donde se inscribe en particular, sus competidores, las instancias que la regulan, sus contratantes, la tecnología que utiliza, los conocimientos y técnicas bajo las cuales opera, sus políticas y normas, etcétera. Todos estos elementos que la constituyen no pueden ser apreciados a simple vista y esto impide que se le perciba en su totalidad.

En el caso de las organizaciones es necesario conceptualizarlas en primera instancia para después diseñar la imagen que será vertida hacia sus públicos, en quienes se generará una imagen mental, abogando a la capacidad natural del

---

<sup>73</sup> Daniel Scheinsohn, *Comunicación estratégica, management y fundamentos de la imagen corporativa*, Ediciones Macchi, Argentina, 1999, p 53.

hombre para reconstruir y representar de manera abstracta la existencia de algo. Esto se logrará retomando valores, aptitudes, conductas y dinámicas de la *cultura organizacional*, que serán enunciadas mediante un sistema organizado de símbolos y signos que la identifiquen, tanto a ella como a sus productos o servicios.

Joan Costa nos dice lo siguiente sobre el concepto de *identidad organizacional*:

“Hablamos de identidad e imagen de la empresa cuando nos referimos a la cualidad de ésta como institución; al conjunto de sus actividades de gestión y de servicio; de sus atributos de solvencia, potencia, organización y eficacia. Esta imagen va generalmente ligada a las palabras clave de su razón social: cuando se identifica, se lee, se pronuncia o se piensa en ella, surge en la mente una determinada imagen.”<sup>74</sup>

En el diseño de mensajes se difunden los códigos de la *cultura organizacional* que fueron convertidos a discurso (escrito, visual o audiovisual). Dichos mensajes aunados a la esencia misma de cultura de la organización, impregnada en todas sus dinámicas, posibilita la generación del sentido de identidad en los públicos quienes reciben los efectos psicológicos de la imagen diseñada. Se pretende lograr un sentido de pertenencia con sus miembros y una adhesión con sus públicos externos. De esta manera la *identidad organizacional* será entendida también como un factor vivencial resultado de un contacto directo, cotidiano y real, mismo que, una vez que el individuo lo interioriza, se forma, se transforma y debe ser informado.

La *identidad organizacional* se expresa también a partir de la *identidad visual*, una codificación de signos diseñada exclusivamente para distinguir a la organización de las demás, inscritas o no en su rubro, haciendo posible tanto su reconocimiento y recordación en la memoria de los públicos, como la acción de ampliar su presencia y acrecentar su prestigio. La repetición constante de la *identidad visual*

---

<sup>74</sup> Joan Costa, *Identidad Corporativa*, Editorial Trillas, México, 1993, p. 28.

logra una notoriedad importante que contribuye al posicionamiento de la organización en la mente de sus públicos. Para Joan Costa:

[Esto] “implica una organización normalizada y una estructuración muy precisa para la aplicación de los signos de identidad en los diferentes soportes de comunicación y en los distintos mensajes, visuales y audiovisuales. Es precisamente esta condición sistemática en el uso de los signos de identidad la que consigue el efecto de constancia en la memoria del mercado, por consiguiente, esta constancia en la repetición logra una mayor presencia y aumenta la notoriedad de la empresa en la memoria del público.”<sup>75</sup>

Los signos de la *identidad visual* son tres: logotipo, símbolo y gama cromática. El logotipo es el primer signo visual por ser quien designa y caracteriza a la organización, constituyendo una unidad informativa escrita y completa en sí misma. De esta manera la imagen muestra el nombre de la empresa, dónde se inscribe el giro de la misma, introduciéndola en el rubro a la que pertenece. El símbolo nos invita al empleo de un elemento icónico y universal, fungiendo un papel de identificación. Finalmente la gama cromática se refiere a la combinación distintiva de colores con la que se identifica una organización. Estos signos se complementan entre sí, con lo que provocan una acción sinérgica que aumenta su eficacia en conjunto.

Para que los diferentes públicos de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., pudieran tener acceso a una visión general de la empresa, fue necesario diseñar estrategias comunicativas que integraran su fragmentación multiforme y dispersa, haciendo posible la conexión de los receptores hacia esta, vinculándolos con las características e intereses que ambos entes comparten.

Los mensajes retomaron aspectos como las instalaciones, el equipo de trabajo, la estructura de la organización, los éxitos y logros obtenidos en el transcurso de su historia, la exhibición del uniforme y de la identidad visual de sus unidades vehiculares, los recursos tecnológicos, resaltando el conocimiento de la técnica

---

<sup>75</sup> Joan Costa, *Op. cit.*, p. 16.

requerida en la profesión, reconociendo la importancia de la cartera de clientes, así como de la disciplinada observación ante la normatividad y reglamentos gubernamentales vigentes, entre otras. Todo lo anterior se difundió con el fin de ofrecer elementos de información que enriquecieran la representación mental de la organización ante sus receptores. Ejemplos concretos en materia de *identidad visual* son el escudo de la empresa, los rótulos vehiculares, el diseño de credenciales y la papelería asignada a los servicios.

#### **2.4.4 Análisis del entorno.**

El *entorno organizacional* se refiere a los factores y actores que se encuentran fuera de los límites de una organización sobre los cuales sus administradores no tienen control y que, sin embargo, influyen en el desarrollo de funciones, entablando un intercambio continuo de estímulos y requerimientos vinculados con sus operaciones. La organización debe, según la Teoría de Contingencia explicada en el tercer capítulo de este estudio, diseñar estrategias de adaptación para lograr un equilibrio con su entorno y asegurar su permanencia, atendiendo los cambios continuos y permanentes que se le presentan al mismo tiempo como oportunidades o como amenazas, dependerá de la efectividad y eficacia de las estrategias planeadas.

La introducción de nuevas tecnologías o la apertura de mercados globales son ejemplos en los cuales los cambios en el entorno generan oportunidades para que los administradores obtengan recursos o entren en nuevos mercados para fortalecer a sus organizaciones. En cambio, si nos encontramos ante la llegada de nuevos competidores o una recesión económica mundial, estaremos frente a amenazas que los administradores deben saber manejar para poder asegurar el abastecimiento de recursos y la venta de los bienes y servicios producidos. En este punto, la capacidad que posean los administradores para

reaccionar apropiadamente a estos cambios será crucial para el desempeño de la organización.<sup>76</sup>

El entorno de una organización, por su proximidad o afectación directa o indirecta, se divide en dos tipos: próximo y general. El primero se refiere a los factores tanto de producción como de distribución allegados a la organización, el segundo está vinculado con aspectos y actores sociales que afectan directa o indirectamente la gestión de la organización.

Tabla X: Clasificación del entorno organizacional.	
Entorno próximo	Entorno general
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mano de obra.</li> <li>• Entidades financieras.</li> <li>• Proveedores.</li> <li>• Mercado objetivo.</li> <li>• Competencia.</li> <li>• Organizaciones económicas.</li> <li>• Organizaciones gremiales.</li> <li>• Organizaciones sindicales.</li> <li>• Instancias regulativas gubernamentales.</li> <li>• Otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima económico.</li> <li>• Sistema de Gobierno.</li> <li>• Leyes constitucionales.</li> <li>• Normas reguladoras de la entidad.</li> <li>• Fuerzas políticas.</li> <li>• Cultura.</li> <li>• Sistema de producción.</li> <li>• Avances tecnológicos y científicos.</li> <li>• Otros.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración personal.*

La observancia y el *análisis del entorno* es otra de las herramientas con que cuenta la *comunicación organizacional*. EL *análisis del entorno*, en términos comunicativos, permite dar seguimiento y actualizar los mensajes emitidos por las organizaciones a partir de rediseñar y optimizar sus contenidos, observando previamente las características de su entorno y sus cambios constantes.

<sup>76</sup> s/autor, *¿Qué es el entorno organizacional?*, [en línea] iGestion, s/lugar de edición, 2010, Dirección URL: [20http://gestion20.com/%C2%BFque-es-el-entorno-organizacional/](http://gestion20.com/%C2%BFque-es-el-entorno-organizacional/), [consulta el 23 de junio de 2012, a las 09:26 p.m.].

Se requiere de una labor de monitoreo periódico y constante de acontecimientos relevantes del rubro de la organización en particular (entorno próximo) y de los acontecimientos sociales en general (entorno general), cuya información, una vez analizada y evaluada, contribuye a la elaboración de estrategias de mercado y operación, minimizando márgenes de incertidumbre en la toma de decisiones de la empresa.

Las características del entorno de las organizaciones exigen, en diferente magnitud, un grado de especialización más alto en ciertas áreas ya que un conocimiento mayor facilita su capacidad de respuesta ante los estímulos del entorno y favorece su adaptación al mismo. Este aspecto dentro de las empresas de seguridad privada en general y de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., en particular se aborda en el siguiente capítulo.

#### **2.4.5 Diagnóstico organizacional.**

Todas las herramientas de *comunicación organizacional* explicadas anteriormente sirven como estrategia preventiva para evitar la generación de ambientes y climas laborales desfavorables, que perturben o afecten el desarrollo y funcionamiento de las organizaciones. En caso de no llevar a cabo dicha prevención y se vivan consecuencias de conflicto, o bien, si se registran cambios significativos en el entorno donde su estructura y estrategia resulten insuficientes, entrará en acción el *diagnóstico organizacional* para comprender la naturaleza exacta de la problemática por la que atraviesa la organización y proponer sus posibles soluciones.

El *diagnóstico organizacional* es el estudio que se hace necesario cuando la organización entra en situación de crisis, donde las formas tradicionales de operar ya no responden a los requerimientos y demandas del entorno, o bien, para obtención de los objetivos y resultados deseados. El término de crisis debemos

alejarse de su apreciación fatalista y entenderlo desde su enfoque descriptivo como nos invita Horacio A. Irigoyen:

... si hurgamos en la raíz etimológica de la palabra griega “*krisis*”, vemos que proviene de “*krinein*”, o sea, “juzgar”. En esta situación de crisis, adaptada, consiste en un momento decisivo (y peligroso) que puede observarse en la evolución de un negocio. Pero es sólo un momento, una situación, un punto de inflexión que marca el inicio de una etapa diferente (caída abrupta o recuperación). La crisis en sí no es mala ni es buena, todo depende de las resoluciones que se adopten en virtud de ella y de los caminos que se sigan desde ese instante; del juicio que originen las crisis o al que den lugar.<sup>77</sup>

El *diagnóstico organizacional* es una intervención planificada de manera lógica y secuencial en la búsqueda de información de aspectos específicos de una organización, con el fin de generar propuestas de acción, traducibles en escenarios donde se desarrolle la creatividad y la colaboración en equipo para una mejor productividad. Su finalidad es evaluar y analizar la situación por la que atraviesa la organización, allegando elementos que permitan comprender los conflictos y problemáticas que se presentan, así como proyectar las repercusiones nocivas que potencialmente se pueden presentar, diseñando vías estratégicas que permitan tanto la subsanación de problemas como el desarrollo y el crecimiento.

Las situaciones por las que es necesario aplicar un diagnóstico en la organización responden a diversos orígenes, entre los cuales encontramos:

- Un proceso natural de crecimiento donde la organización ha registrado un incremento en sus activos, ventas y/o personal, lo que vuelve obsoletos los esquemas de operación tal como los venía manejando puesto que el cambio registrado ejerce un impacto determinado en sus diferentes áreas.
- Una situación de atraso en los procesos de la organización con relación a las tendencias del mercado, o bien, por la falta de implementación de nuevas tecnologías.

---

<sup>77</sup> Horacio A. Irigoyen, *Op. cit.* p. 92.

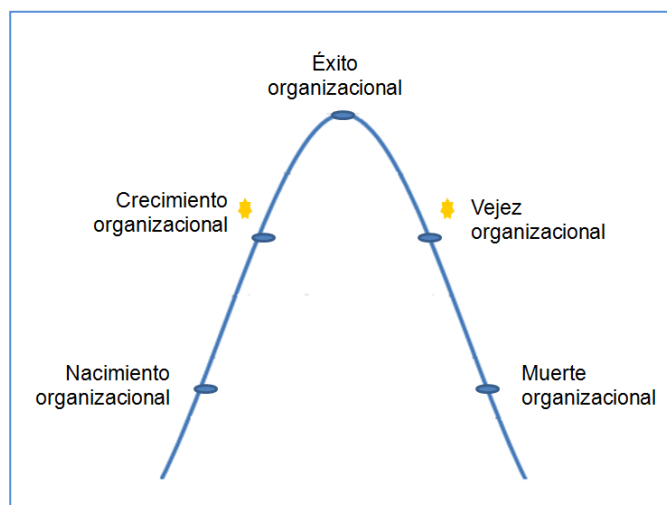


- Un proceso natural de deterioro de la organización manifestado en la edad de su personal, la insuficiencia de su infraestructura, el desgaste de sus instalaciones y recursos materiales o, incluso, que el servicio o el producto que vende haya quedado obsoleto en la demanda de los usuarios.
- Un proceso de actualización donde la empresa busca ofrecer en sus productos o servicios una mejor calidad para sus usuarios, vinculando sus estrategias organizacionales con las tendencias competitivas que se traduzcan en ventajas de productividad y oferta frente a sus competidores.
- Un proceso de innovación donde la organización modificará integralmente sus procesos de operación y desea recabar información sobre el impacto que esto producirá en sus miembros, logrando así una adecuación al cambio con el menor grado de resistencia posible.
- Un proceso de adecuación al entorno, si éste se vuelve más complejo en sus dimensiones políticas, económicas o sociales, requerirá de un correspondiente cambio de la organización que, aunque no siempre se detecte o planifique, ocurrirá y aumentará su complejidad estructural y organizativa.
- Un proceso de identificación mediante el cual la organización desea conocerse a sí misma a partir de sus rasgos culturales, donde cimentará la generación de nuevos esquemas de operación con mejor calidad, pero dando continuidad y vigencia a su propia identidad.
- Un proceso de mejora en el clima laboral donde se desea intervenir en la organización con el fin de optimizar la interacción de sus integrantes creando y promoviendo escenarios armónicos donde la motivación de sus miembros se traduzca en el aumento de la productividad.
- Un proceso de fusión, donde la organización ha sido vinculada o comprada por otra y se busca implementar una nueva forma de administración de los recursos, distinta a la conocida, para lo cual es necesario entender no sólo el impacto entre los miembros, sino la disposición que estos muestren para aceptar el cambio en la gestión.

- Otras situaciones no mencionadas en este estudio que requieran de uso de esta herramienta para beneficio de los resultados en el desarrollo de una organización.

Las organizaciones no sólo se diferencian por pertenecer a distintos mercados y contextos sociales, sino por la etapa por la que atraviesan según su edad. Estos rasgos son fundamentales para determinar con qué método de intervención se realizará el *diagnóstico organizacional* en caso de ser requerido.

El siguiente esquema muestra el ciclo de vida de una organización, señalando cinco momentos: nacimiento, crecimiento, éxito, vejez y muerte. Se resaltan los dos momentos ideales para que la organización asuma riesgos y alcance o regrese a la cúspide de su éxito, donde sus recursos están operando en plenitud. A diferencia de la vida de un ser humano, una organización puede renovar sus mecanismos durante su vejez y así asegurar su permanencia por medio de una revitalización.

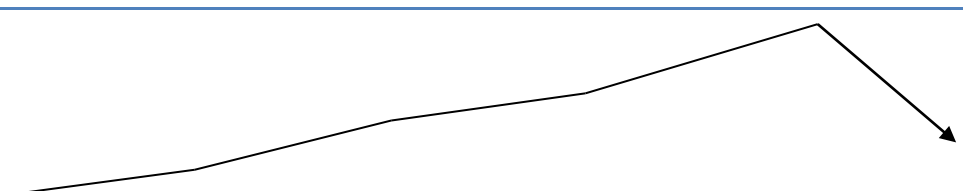


**Ciclo de vida de la organización.**

(Fuente: Elaboración personal)

Daniel Scheinsohn sostiene que en el caso de las empresas, éstas nacen, crecen y maduran, sin embargo, posteriormente, se diferenciarán porque sólo algunas se revitalizarán y otras declinarán. Este autor nos ofrece el siguiente cuadro donde

nos muestra tanto las diferentes etapas por las que atraviesa una empresa, como las características que podemos encontrar en cada una de ellas.

Tabla XI: Ciclo de vida de la empresa.					
Etapa	Nacimiento	Crecimiento	Madurez	Revitalización	Declinación
<b>Característica en tamaño</b>					
<b>Tamaño</b>	Empresa pequeña	Empresa mediana	Empresa grande	Empresa muy grande	Empresa mediana
<b>Gerencia</b>	Dueño	Intereses internos y externos	Atomizada y dispersa	Controles sofisticados con auditorías externas	Centralizada con una moderada diferenciación
<b>Entorno</b>	Plácido y homogéneo	Más heterogéneo y competitivo	Muy heterogéneo y competitivo	Extremadamente competitivo y heterogéneo	Competitivo y homogéneo
<b>Carácter estructural</b>	Informal	Funcional y cierta formalización	Formal y burocrático	Dividido	Formal y burocrático
<b>Estrategia comercial</b>	Mucha toma de riesgo e innovación en línea de producción	Ampliación de línea de productos, incremento de innovación	Consolidación de la estrategia mercado-producto más conservadora	Diversificación mayor, planeación y toma de riesgos	Aversión al riesgo, consolidación estrategia producto-mercado
<b>Poder</b>	Altamente centralizado	Menos centralizado	Atomizado	Atomizado	Menos atomizado
<b>Crecimiento</b>	Lento	Rápido	Levemente más lento	Rápido	.....

*Fuente: Elaboración personal basado en la información de Daniel Scheinsohn, en Comunicación Estratégica, p. 50.*

Las publicirrelacionistas Adriana Meza B y Patricia Carballeda González sugieren una primera clasificación del *diagnóstico organizacional* entre funcional y cultural, que se complementan entre sí. El primero se desprende del enfoque funcionalista

y se centra en las estructuras formales e informales de comunicación dentro de las organizaciones que influyen tanto en la producción y la satisfacción del personal como en el mantenimiento e innovación de la organización. El segundo se refiere a una secuencia de acciones encaminadas a descubrir los valores y premisas donde se cimentan los comportamientos y funciones de los miembros, así como su congruencia con los enunciados por la organización. El siguiente cuadro muestra las características, métodos y técnicas de cada uno.

Tabla XII: Tipos de diagnóstico organizacional.	
Diagnóstico funcional	Diagnóstico cultural
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El observador diseña y conduce el proceso.</li> <li>• Evalúa los canales formales e informales de comunicación.</li> <li>• Evalúa los procesos comunicativos personales, grupales e interdepartamentales.</li> <li>• Evalúa los sistemas y procesos de comunicación dirigidos al público externo.</li> <li>• Evalúa la implementación o funcionamiento de tecnologías en los procesos de comunicación.</li> <li>• Sus métodos son la entrevista, el cuestionario, el análisis de redes comunicativas, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación y el análisis de difusión de mensajes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúa el papel que juega la comunicación en la creación, continuidad, desarrollo y actualización de la cultura de una organización.</li> <li>• Evalúa el contenido de los mensajes diseñados y el significado que le otorgan los miembros de la organización (conversaciones, mitos, ritos, filosofía y valores).</li> <li>• Entender la percepción que tienen los miembros respecto de la organización a partir de sus mensajes y la mediatización de éstos.</li> <li>• Identificar las manifestaciones conceptuales y simbólicas que comparten los miembros: espirituales, conductuales, estructurales y materiales.</li> <li>• Sus métodos son tanto cualitativos como cuantitativos, en los primeros se encuentra la observación, entrevistas individuales, análisis de documentos, discusiones en grupos pequeños, dramatización y técnicas proyectivas; mientras que en el segundo se utiliza la encuesta.</li> </ul>
<p><i>Fuente:</i> Elaboración personal basado en la información de Meza B. Adriana y Carballada González Patricia, <i>Diagnóstico organizacional: elementos, métodos y técnicas</i>, [en línea], <i>Mi espacio</i>, México, s/año de publicación, Dirección URL: <a href="http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/diagnostico.html">http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/diagnostico.html</a>, [consulta el 24 de junio de 2012 a las 09:30 p.m.].</p>	

Como se mencionó anteriormente el *diagnóstico organizacional* es un proceso de intervención lógico y secuencial, donde los directivos de una organización han detectado la necesidad del mismo y buscan a profesionales que les ayuden a comprender la situación por la que atraviesan y, en consecuencia, obtener propuestas de acción para subsanar las necesidades manifiestas. Es importante contar con la disposición de la dirección ya que ellos serán los responsables de destinar recursos para la implementación de propuestas resolutorias, en caso de que otro escalafón de la cadena de mando solicite un diagnóstico, este deberá de contar con la aceptación del director general, de lo contrario se corre el riesgo de que las propuestas queden en el aire.

Las etapas del *diagnóstico organizacional* se pueden enunciar de la siguiente manera:

1. **Definición del objeto de estudio**, aquí el representante de la organización ha detectado el problema posible que desea abordar, sin embargo el estudio puede arrojar más resultados.
2. **Identificación del problema**, el investigador se aproximará por primera vez a la organización, escuchará las demandas y necesidades de su representante y hará un diagnóstico preliminar del posible problema a abordar.
3. **Elección de metodología**, el investigador, partiendo del origen de la necesidad de diagnóstico (mencionadas anteriormente), del tamaño de la organización así como de su etapa de vida, determinará la metodología que utilizará para efectuar el estudio.
4. **Diseño de instrumentos de investigación**, después del primer acercamiento tanto a la organización como a la problemática que enfrenta,

comenzará a diseñar los instrumentos de investigación que le permitirán la recolección de datos. Algunos ejemplos son:

- *Observación.* Es la acción que realiza el investigador para percibir, detectar y asimilar la información del lugar donde se encuentra, la cual permite una recolección de datos mismos que registra para su futuro análisis. Se convierte en observación participante cuando el observador desempeña un rol específico dentro del contexto que analiza.
- *Entrevista al propietario y directivos, mandos medios y/o empleados en general.* Es un encuentro entre dos o más personas, una que desea obtener información y aquella o aquellas que puede proporcionársela. Se da de manera oral donde el entrevistador debe contar con un referente del tema y la persona, así como la determinación previa de qué desea averiguar. Se sugiere una lista de preguntas diseñadas con anterioridad para no perder el hilo conductor durante el acto comunicativo.
- *Aplicación de cuestionarios a empleados y/o a clientes.* Es un instrumento conformado por una serie de preguntas previamente diseñadas, en cuya redacción debe ponerse un especial cuidado en su coherencia, secuencia y estructura, para poder obtener la mayor precisión posible en la información recabada. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas, las primeras ofrecen una mayor riqueza en las respuestas en comparación con las segundas, pero éstas son más fáciles de tabular que las primeras.
- *Revisión de documentos.* Consulta de archivos tanto impresos como digitales que el investigador considera pueden ofrecer información relevante para el estudio que se realiza. Se debe de dar a la persona que facilita el acceso a dichos archivos, la seguridad de que la información será tratada con respeto y secrecía.

- *Focus group*. Se trata de una entrevista grupal en la que todos los entrevistados se encuentran juntos en un mismo momento, dando sus opiniones y conversando entre sí, esta técnica sostiene que las personas escuchan, hablan y se comunican más fácilmente si están en grupo. Se realiza en una habitación cómoda, con la participación de 6 a 10 personas dirigidas por un moderador que guía la conversación. Tiene una duración de 1 ó 2 horas. Los participantes son seleccionados según su edad, sexo, participación, entre otras variables. En ocasiones se opta por filmar dicho encuentro para ser mejor apreciado en un momento futuro.
- *Análisis FODA*. Es una herramienta analítica cuyo objetivo es identificar y analizar factores internos y externos de la organización, dentro de los primeros se encuentran las fortalezas y debilidades, mientras que en los segundos encontramos las oportunidades y amenazas. El objetivo es maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades, al mismo tiempo en que se minimiza el impacto de las debilidades y amenazas.

5. **Cronograma de actividades**, el investigador diseñará un plan de trabajo determinando los momentos y las tareas a seguir durante el estudio.
6. **Recolección de datos**, se refiere a la aplicación de los instrumentos de investigación en los tiempos programados.
7. **Análisis y evaluación**, una vez recabados los datos, éstos estarán sujetos a la interpretación del investigador, donde se identificarán las causas del problema, la situación real por la que atraviesa la organización y las posibles soluciones.

8. **Entrega de resultados**, el investigador da a conocer a los directivos de la organización, o bien, a los miembros de la organización asignados a dicho proyecto, el informe final del análisis.
9. **Propuesta**, aunadas al informe del estudio, se entregarán las propuestas de acción sugeridas por el investigador, que den respuesta a la problemática y necesidades manifestadas en la organización. Es responsabilidad de la administración de la empresa destinar recursos para implementar dichas propuestas. En caso de no ser aceptadas, la intervención termina en este punto.
10. **Monitoreo de resultados y ajustes**, si la administración ha destinado recursos en la aplicación de las propuestas, es posible que se le pida al investigador dar seguimiento tanto a la implementación como a los resultados, efectuando las mejoras correspondientes, entregando un reporte final.

Todos los esfuerzos realizados en materia de *diagnóstico organizacional* deben de traducirse tanto en la mejora de la operación o producción de la organización, así como en el fomento y creación de ambientes y climas organizacionales armónicos que promuevan mayor productividad por parte de sus miembros.

El *diagnóstico organizacional* dentro de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., fue un quehacer continuo y constante durante los años que se exponen en este trabajo. Dicha labor tuvo el objetivo de comprender la naturaleza exacta de la problemática por la que atravesaba la organización en distintos momentos de su historia, así fue posible identificar aquellas estrategias en materia de comunicación que si resultaban funcionales y cuáles no derivaban en el resultado deseado, ya fuera para reforzar las acciones o replantearlas, siempre cuidando que las propuestas de acción representaran una utilidad real para la organización.



#### **2.4.6 Clima organizacional y comunicación interna.**

Cuando hablamos de *clima organizacional* nos referimos a la atmósfera laboral que nace, se reproduce y se comparte en todos los integrantes de una organización, vinculada a la apreciación que tienen sobre el trabajo, el ambiente físico, las relaciones interpersonales, el estilo de gestión de la organización, etcétera. Dicha atmósfera multidimensional tiene un fuerte impacto en las actitudes como en el desempeño de los miembros y puede tomar tonos armónicos o conflictivos, los primeros permiten un desarrollo de los proyectos y los segundos retardan la continuidad y la culminación de los mismos, así como la obtención de los resultados perseguidos.

La creación del clima laboral dentro de una organización la determinan varios factores: la calidad de las relaciones informales ya sean amistosas o conflictivas; el reconocimiento que reciben los miembros por sus esfuerzos realizados se traduce en motivación y sensación de pertenencia o existe una falta de reconocimiento y cierto grado de indiferencia por su labor; se manifiesta una actitud propositiva y motivada hacia los objetivos de la organización, o bien reina un ánimo de apatía, conformismo o rechazo ante estos objetivos; los canales formales de comunicación responden a las necesidades de información que presentan sus miembros, o bien son insuficientes y tiene mayor relevancia el rumor y la información al azar.

El sociólogo Darío Rodríguez M. nos ofrece las variables que deben ser consideradas dentro del concepto de *clima organizacional*:

- Variables de ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etcétera.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etcétera.

- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etcétera.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etcétera.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismos, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etcétera.<sup>78</sup>

El *clima organizacional* expresa también la personalidad de la organización pues se construye a partir de características particulares que van desde sus miembros y estructura, alcanzando factores de su entorno y la manera en que los miembros entienden tanto sus funciones a desempeñar, como la manera en que las llevarán a cabo. Una vez más nos encontramos frente a un elemento de la organización que no se puede generalizar con otras.

El psicólogo norteamericano Rensis Likert identifica cuatro tipos o formas de *clima organizacional* como se muestra a continuación:

Tabla XIII: Tipos de clima organizacional.				
Clasificación	Autoritario	Autoritario paternalista	Consultivo	Participativo
<b>Sistema administrativo</b>	Autocrático, fuerte, coercitivo, arbitrario y cerrado.	Ligeramente menos rígido que el autoritario.	Mayor grado de descentralización y mayor delegación de las decisiones.	Democrático por excelencia.
<b>Grado de confianza</b>	Caracterizado por la desconfianza manifiesta de la dirección hacia sus empleados.	Existe por parte de la dirección una confianza condescendiente con sus empleados, como "la de un amo con su siervo".	La confianza depositada en las personas es más elevada, aunque todavía no sea completa y definitiva.	La dirección tiene plena confianza en sus empleados.

*Fuente: Elaboración personal.*

<sup>78</sup> Darío Rodríguez M., *Diagnóstico organizacional*, Alfaomega Grupo Editors, S.A. de C.V. México, 1999, p. 158 y 159.

**Tabla XIII: Tipos de clima organizacional. (continuación)**

<b>Clasificación</b>	<b>Autoritario</b>	<b>Autoritario paternalista</b>	<b>Consultivo</b>	<b>Participativo</b>
<b>Toma de decisiones</b>	Son adoptadas en nivel jerárquico más alto de la organización, donde se controla todo lo que ocurre dentro de ella y las personas no son consultadas en la toma de decisiones, por lo que la información donde se basa esta toma de decisiones suele ser limitada, incompleta e, incluso, errónea.	Las decisiones se adoptan en la cúpula del poder, pero algunas de carácter menor, rutinarias y repetitivas, se toman en los escalafones inferiores.	Las políticas y decisiones que involucran a la organización de manera integral se toman en la cima, sin embargo las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores, pero deben ser orientadas según las políticas y directrices definidas por la organización.	Distribuida en todos los niveles de la organización. Sólo en ocasiones de emergencia, la dirección toma decisiones; sin embargo, están sujetas a la ratificación explícita de los grupos involucrados.
<b>Dirección de la comunicación</b>	Se sigue únicamente una línea vertical y descendente de comunicación en el envío de órdenes, no existe comunicación horizontal.	Prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes.	Prevalecen las comunicaciones verticales descendentes aunque dirigidas a la orientación. También se manifiesta comunicación ascendente y horizontal.	La comunicación fluye en todos los sentidos: descendente, ascendente y lateral.
<b>Procesos de control</b>	Centralizados y formalizados.	Centralizado pero con un grado mayor de delegación, siempre sujetas a la aprobación de la cúpula.	Delegado a escalones inferiores.	Tanto la dirección como los empleados forman demuestran una participación grupal para alcanzar los objetivos de la organización establecidos de manera estratégica.

*Fuente: Elaboración personal.*

Tabla XIII: Tipos de clima organizacional. (continuación)

Clasificación	Autoritario	Autoritario paternalista	Consultivo	Participativo
<b>Consideración de las relaciones interpersonales</b>	Perjudiciales para el buen desarrollo del trabajo.	Se consideran una amenaza para los objetivos e intereses de la empresa, así que se permite una interacción humana mínima.	Se crean condiciones favorables para el desarrollo de una interacción informal, saludable y positiva.	Como la realización de trabajo se da normalmente en equipos, se valora tanto la interacción espontánea, como la participación y compenetración grupal.
<b>Sistemas de comunicación</b>	Precarios y poco funcionales.	Precarios y poco funcionales .	Sistemas internos que facilitan el flujo de la información.	Se invierte en sistemas de información que se consideran son básicos para la flexibilidad y eficiencia de la organización.
<b>Sistema de recompensas y castigos</b>	Énfasis en los castigos y medidas disciplinarias, mientras que las recompensas son escasas.	Son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores, es un sistema menos arbitrario.	Énfasis en las recompensas materiales y simbólicas, aunque eventualmente se presenten penas y castigos.	Énfasis en las recompensas materiales, salariales, simbólicas y sociales, raramente se presentan castigos, que son definidos por los grupos involucrados.
<b>Tipo de clima generado</b>	De desconfianza, temor e inseguridad, castigos y amenazas generalizados.	Estable, estructurado donde los subordinados ven sus necesidades cubiertas, siempre y cuando respeten las reglas establecidas en la cumbre.	Dinámico, participativo y de confianza y altos niveles de responsabilidad.	De confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos.

*Fuente: Elaboración personal.*

Durante nuestra permanencia dentro del equipo de trabajo de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., se buscaron e implementaron estrategias que favorecieran la creación de una atmósfera social armónica mediante la

observación constante de las relaciones tanto formales como informales sostenidas por los miembros y a través de la búsqueda y diseño de propuestas que reconocieran el esfuerzo y entrega del personal, para hacer conscientes a los diferentes líderes sobre la importancia de motivar a sus subordinados, promoviendo el sentido de pertenencia e identidad, favoreciendo así la empatía del equipo de trabajo hacia los proyectos, compromisos y resultados deseados por la empresa.

#### **2.4.7 Relaciones humanas.**

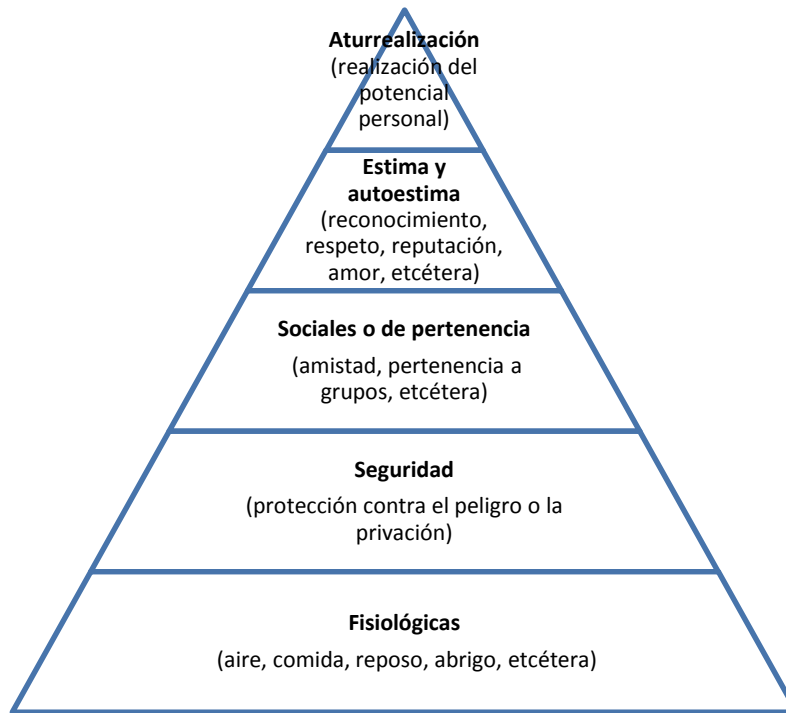
Es precisamente en el *clima organizacional* el lugar donde se inscribe el desarrollo y fomento del buen manejo de las *relaciones humanas*, las cuales están interesadas en crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

Las *relaciones humanas* al igual que el *clima organizacional* son un factor multidimensional, debido a que el comportamiento humano está determinado por un sinnúmero de variables complejas tanto internas como externas. Dentro de las internas podemos encontrar la personalidad del individuo, su sexo, su edad, el nivel de escolaridad, el status socioeconómico donde se inscribe, experiencias personales y laborales previas, factores familiares. Mientras que en el campo externo encontramos el tipo de organización donde se encuentra, las funciones asignadas, el contexto físico, social y cultural que se manifiesta en su centro de trabajo, las actitudes que observa en los demás miembros del equipo, así como las políticas organizacionales a que debe sujetarse.

Desde el enfoque de *comunicación organizacional* se busca la creación de un sistema cultural y comunicativo efectivo que promueva en los miembros un entendimiento sobre el rol que desempeñan dentro de la organización, así como las formas, lineamientos y políticas que debe considerar para lograrlo y, a su vez, pueda ver reflejada en su función la subsanación de necesidades y expectativas personales. Si la estrategia organizacional logra la condición anterior, son muchos los beneficios que puede obtener, entre los cuales encontramos:

- Mayor eficiencia en el trabajo y ahorro de tiempo durante su desarrollo.
- Logro de los objetivos organizacionales.
- Contar con un personal integrado y motivado.
- Desarrollo de sus operaciones dentro de un ambiente de trabajo armonioso.
- Altos estándares de coordinación y cooperación entre los miembros.
- Ser una plataforma atractiva de desarrollo personal.
- Reducción de conflictos entre compañeros.
- Conseguir hacia la organización y sus objetivos altos niveles de compromiso.

Para lograr la creación y fomento de ambientes organizacionales armónicos y cohesionados, se necesita conocer los factores motivacionales en el ser humano. Las personas se motivan principalmente para conseguir los satisfactores a sus necesidades que según el psiquiatra y psicólogo estadounidense Abraham Maslow se pueden estructurar de la siguiente manera:

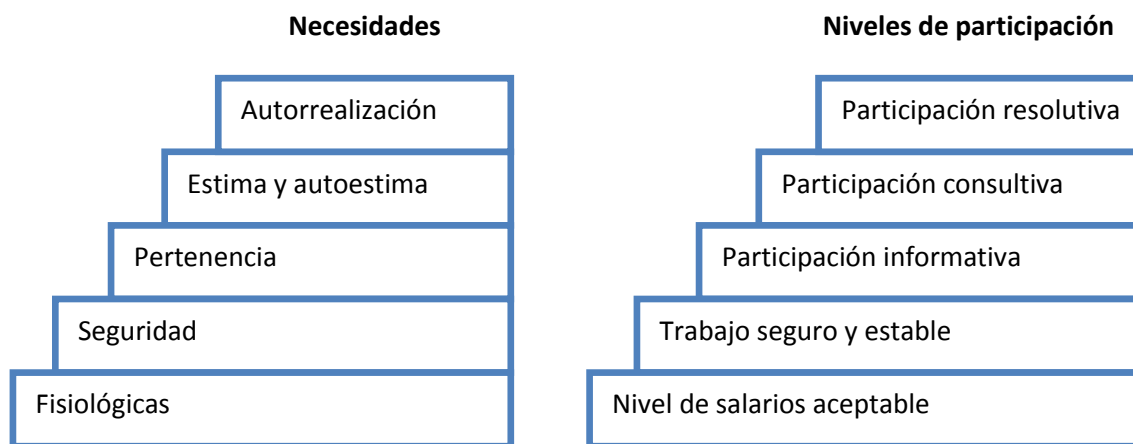


### **Pirámide de necesidades de Maslow.**

*(Fuente: Elaboración personal basado en la información de Fernando Zepeda Herrera, Op. cit. p. 127.)*

Darío Rodríguez en su libro de Diagnóstico Organizacional, adapta la pirámide de Maslow a los niveles de participación dentro de una organización y explica que el primer escalafón donde aparecen las necesidades fisiológicas se compara con un nivel de salario aceptable que le permita al empleado satisfacer sus necesidades básicas; respecto del segundo nivel sobre seguridad lo relaciona con el sentimiento de tranquilidad y certidumbre en un futuro cercano que otorga el tener un trabajo estable; en el tercer nivel donde aparece la necesidad social o de pertenencia lo vincula con la posibilidad de tener una participación informativa, es decir, el interés y la autoridad quizá moral de tratar asuntos sobre la organización como resultado de un proceso de interiorización y a su vez de pertenencia, aquí el individuo busca ser tomado en cuenta con fines informativos, en caso de no recibir la información por vías formales, se dará paso al rumor como una manera informal que tiene el grupo para sentirse participe de la información organizacional; el nivel de autoestima se liga con un sentimiento de valoración del empleado al momento

en que sus sugerencias son tomadas en cuenta y pueden ser útiles, a partir de una participación consultiva en la toma de decisiones; finalmente el nivel de autorrealización se enlaza con la participación resolutive donde el empleado juega un papel más activo y relevante en la toma de decisiones, condición que lo reivindica ante sí mismo y le da la satisfacción del éxito. Este esquema adaptado se muestra a continuación:



### **Necesidades según Maslow y esquemas organizacionales.**

(Fuente: Elaboración personal basado en la información de Darío Rodríguez, *Op. cit.* p. 164.)

Para el manejo y cuidado de las *relaciones humanas* encaminadas a la obtención de los resultados fijados por la organización es fundamental el papel que juegan los líderes del equipo de trabajo. Por tal motivo, dentro de la empresa que nos ocupa, se llevó a cabo una ardua labor de concientización para los líderes de las áreas sobre la importancia de conocer las características de los miembros de sus equipos de trabajo como primer paso no sólo para comprenderlos y concebirlos como compañeros más que como subordinados, sino además, para fomentar la creación de una empatía auténtica y comprometida tanto hacia ellos como hacia sus necesidades e intereses, promoviendo una visión humanista durante el proceso de diseño, asignación y supervisión de los diferentes roles organizacionales asumidos por los miembros de la empresa.



### 2.4.8 Liderazgo.

Un *líder* es aquella persona que es capaz de establecer tanto objetivos y retos a alcanzar, como las normas y pautas a seguir para lograrlo. El sujeto que se enarbola como líder se ve favorecido por sus características personales de carisma y visión estratégica, así como de las circunstancias donde se encuentra. El liderazgo invita y posibilita a tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar al grupo con que se trabaja.

Para enriquecer más nuestra definición, tenemos a Fernando Zepeda Herrera, quién nos muestra la definición de líder que plantea Micael Cimet:

“El líder es cualquier persona que sabe enfrentar los retos de su trabajo y de su vida con base en los valores humanos y con la posibilidad de encontrar siempre un balance. Porque, las decisiones que toma en los negocios siempre representan conflictos que no tienen solución definitiva y que no se hallan sometidos a un procedimiento”<sup>79</sup>.

El *liderazgo* se concibe como aquella capacidad de influir a otros, apoyarlos y dirigirlos para llegar a aquellos escenarios a los que no podrían acceder por sí solos.<sup>80</sup> Este camino se desarrollará con entusiasmo y en la idea colectiva del logro de objetivos comunes.

El liderazgo lo clasificaremos en tres categorías: según los escenarios, según las formas de actividad y según el desarrollo organizacional, como se muestra en la siguiente tabla:

---

<sup>79</sup> Fernando Zepeda Herrera, *Psicología organizacional*, Addison Wesley Longman de México, S.A. de C.V., México, 1999, p. 66-67.

<sup>80</sup> Retomado de la entrevista realizada al Sr. Juan Magallanes Macías, Director General de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.

**Tabla: XIV: Clasificación de liderazgo por categorías.**

Según los escenarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Liderazgo formal:</b> Designado por la Dirección de una organización.</li> <li>• <b>Liderazgo informal:</b> Surge de la elección libre de los miembros del grupo al que se pertenece.</li> </ul>
Según formas de autoridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Líder tradicional:</b> Hereda el poder por costumbre generacional: un reinado.</li> <li>• <b>Líder legal:</b> Otra persona o grupo de personas le otorgan el poder mediante normas y procedimientos autorizados, acorde a su capacidad y conocimiento, debe sujetarse a las normas legales y jurídicas de su puesto: el Presidente.</li> <li>• <b>Líder legítimo:</b> El que es reconocido como tal por sus seguidores: una organización social.</li> </ul>
Según el Desarrollo Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Líder autocrático.</b> Asume como propia toda la responsabilidad en la toma de decisiones, genera las acciones, las dirige, motiva modestamente y controla al equipo.</li> <li>• <b>Líder democrático.</b> Asume la responsabilidad de la toma de decisiones, sin embargo llega a ellas después de consultar con su equipo. Respeta individualidades de pensamiento y de formas de ser. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.</li> <li>• <b>Líder laissez-faire.</b> "laissez faire, laissez passer" es una expresión francesa que significa "dejad hacer, dejad pasar", refiriéndose a una completa libertad. Hace referencia a la autonomía que se le otorga a los miembros del equipo para desarrollar su capacidad de desarrollo y ejecución de tareas.</li> <li>• <b>Líder paternalista.</b> Asume obligaciones para con los que dirige como si fuera un padre que cuida y tutela a los miembros de su familia. Puede incurrir en la sobreprotección y en el exceso de consejos personales perdiendo la practicidad en el ejercicio de su liderazgo</li> <li>• <b>Líder carismático o transformacional.</b> Transmite su entusiasmo en el cumplimiento de las tareas encomendadas a sus seguidores. Logra modificar la escala de valores, actitudes y creencias del grupo. Es su característica la implementación de medios no convencionales e innovadores en la ejecución de procesos logrando así un cambio en las formas de trabajo, pero también el descubrimiento de nuevos riesgos personales y grupales que asume con responsabilidad.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración personal.*

**Tabla XIV: Clasificación de liderazgo por categorías. (continuación)**

Otros tipos de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Líder emprendedor:</b> Utiliza la consulta con sus seguidores de opiniones e ideas para ejercer el liderazgo sin renunciar a su derecho en la toma de decisiones</li> <li>• <b>Líder liberal:</b> Se ejecuta cuando se delega a los subalternos la autoridad para tomar decisiones.</li> <li>• <b>Líder proactivo:</b> Potencializa la capacidad de las personas encaminándolas al aprendizaje significativo tanto en enseñanza como en el cúmulo de experiencias vividas.</li> <li>• <b>Líder autoritario:</b> Único en tomar decisiones sin consultar a sus subalternos, el manejo de la comunicación es unidireccional lo cual rompe con el intercambio dinámico de ideas, se convierte solamente en emisión de información.</li> </ul>
--------------------------	--

Fuente: Elaboración personal.

En la conformación del equipo de trabajo dentro de las organizaciones es necesario determinar el perfil de los colaboradores en cuanto a aptitudes y habilidades se refiere; establecer las pautas secuenciales de los procesos a ejecutar; enunciar claramente las responsabilidades de todos los participantes en el proyecto; e identificar las áreas de oportunidad en la formación técnica y profesional del equipo de trabajo para diseñar ciclos de capacitación. El líder es el responsable de observar estas condiciones y darles un seguimiento, para lograrlo debe asumir sus funciones las cuales agrupamos en dos grupos: funciones esenciales y complementarias, las cuales se muestran en el siguiente cuadro:

**Tabla XV: Funciones del líder.**

Funciones esenciales	Funciones complementarias
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Estratégicas:</i> planificar y coordinar los objetivos.</li> <li>• <i>Organizativas:</i> propone y genera los métodos y procedimientos de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Símbolo:</i> es la imagen del grupo.</li> <li>• <i>Sustituto de la responsabilidad individual:</i> sobre él recaen las acciones del grupo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración personal basado en la información del Manual de liderazgo y toma de decisiones, Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., México, 2009, p. 5.

**Tabla XV: Funciones del líder. (continuación)**

<b>Funciones esenciales</b>	<b>Funciones complementarias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Operativas o línea:</i> implica y manda ejecutar los trabajos a los miembros del grupo.</li> <li>• <i>Técnicas:</i> debe ser experto en la realización de las tareas propias de su equipo.</li> <li>• <i>Representativas del grupo:</i> defiende los intereses y sentimientos del grupo, y mantiene contacto y relación con otros grupos.</li> <li>• <i>Fuente de recompensas y castigos:</i> es el encargado de premiar y castigar a los miembros del grupo.</li> <li>• <i>Labor mediadora:</i> concilia los diversos intereses de los miembros del grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ideólogo:</i> transmite las premisas, las pautas y las normas que imperan en el grupo</li> </ul>
<p><i>Fuente: Elaboración personal basado en la información del Manual de liderazgo y toma de decisiones, Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., México, 2009, p. 5.</i></p>	

Entre las habilidades de un líder encontramos el uso de autoridad de forma efectiva y responsable; la capacidad de comprender a los miembros de su equipo, admitiendo diferencias personales; la posibilidad de modificar valores en la cultura que los miembros interiorizan; la destreza de transmitir la importancia de la acción conjunta; la pericia por generar ambientes de trabajo cohesionados y cooperativos que se traducen en ambientes laborales idóneos y; finalmente, la capacidad de prever el futuro a corto, mediano y largo plazo durante el diseño de estrategias y planes de acción, reduciéndolos márgenes de incertidumbre y alejando resultados nocivos.

Existen dos clases de poder en el ejercicio de liderazgo: el poder personal (el talento con que se nace y requiere ser cultivado) y el poder adquirido o designado por el mando (el otorgado en una cadena de mando). En ambos casos el líder

debe de generar el compromiso de sentir algo por alguien, por los miembros de su equipo. Un sentimiento de empatía, fraternidad y amistad.

Ostentar autoridad y poder no asegura contar con la disposición y entusiasmo de los miembros del equipo de trabajo, condiciones que un líder debe desarrollar en los espacios donde se desarrolla. La disposición y el entusiasmo son indispensables para lograr un poder de influencia importante en los integrantes del grupo. Con esto se logra no sólo invitar a la tarea con palabras o acciones, sino con la presencia misma.

Para lograr un equipo de trabajo con niveles de rendimiento y resultados óptimos es necesario ocuparse para que los miembros del grupo se sientan capaces, poderosos y apreciados, esto se logrará utilizando herramientas para incrementar el poder de influencia que expanden el propio liderazgo y que deben ser tomadas en cuenta como complementarias entre sí.

- **Escuchar.** Prestar atención, dando importancia a los demás involucrándonos en decisiones demostrando un interés genuino en ellos.
- **Participación.** Ocuparnos en comunicar las necesidades, los compromisos, los problemas y los aciertos, haciéndolos partícipes en la búsqueda de soluciones.
- **Modelaje.** Enseñar con el ejemplo ya que el mostrar cómo hacer las cosas causa más impacto y deja más claro el mensaje que si solamente se verbaliza.
- **Valoración.** Hacerle saber a las personas con hechos, que son respetadas y apreciadas, renunciando al egoísmo y a la timidez
- **Expectativas.** Que los seres humanos manejen bajos niveles de autoestima es lo más común, entonces los líderes deberán de señalar esta condición para mostrar las diferencias de personalidad a los miembros del grupo entre lo que "*creen que son*" y lo que "*pueden llegar a ser*", donde éstos mismos se sorprendan al darse cuenta de que son más capaces de lo que creían.

- **Ambiente y recursos.** Contar o no con los recursos necesarios no es lo que asegura la obtención de resultados, sino la creatividad y el compromiso. Es necesario vigilar que el ambiente de trabajo permita la pluralidad de ideas y la sensación de estabilidad, bienestar y seguridad, sin que esto se traduzca en la falta de apego a las normas y estatutos de la organización.
- **Confianza.** Este valor influye de manera constructiva y permite que con hechos comuniquemos el grado en que valoramos las capacidades, los talentos, las posibilidades y las competencias de las persona.
- **Entusiasmo.** Es un estado de ánimo que con facilidad contagia a los miembros de la organización ya que logra hacer atractiva una idea antes de materializarla, además de dotar de trascendencia y significado las tareas encomendadas.

Resaltar la presencia de los factores motivacionales en los individuos y retomarlos al momento de diseñar los procedimientos y estrategias fue una premisa continua durante nuestra participación en Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., para encaminar a los miembros hacia la idea colectiva del logro de los objetivos comunes, dentro de un marco de entusiasmo y empatía, por lo que se promovió un estilo de liderazgo que fomentara la participación y creatividad del personal, enriqueciendo el sentido de compromiso e identidad hacia la empresa. Para la consecución de dicho objetivo los ciclos de capacitación jugaron un papel muy importante.

#### **2.4.9 Capacitación.**

La *capacitación* es una actividad planificada sistemáticamente, pretende identificar las necesidades de conocimiento en los aspectos del desempeño diario del servicio que ofrece la organización, con el fin de integrar y desarrollar

aptitudes, cualidades, capacidades y habilidades del personal para optimizar la productividad, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno.

Para iniciar su proceso de implementación debemos identificar dos realidades. La primera surge cuando existe una diferencia entre las capacidades que tiene la persona quien ocupa un puesto y las que éste requiere, donde se muestran claras áreas de oportunidad para perfeccionarlas. La segunda es cuando tanto la organización como el funcionamiento del área ya están en marcha, pero se han detectado nuevas tendencias en el mercado y es necesaria una actualización tanto en el diseño y la implementación de procesos. En ambos casos previamente se deben aplicar evaluaciones particularizadas al rubro de la empresa y al puesto en cuestión.

El proceso de capacitación durante la experiencia laboral dentro de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., se consideró como un evento que se da en distintos momentos y, por ende, su diseño e intención responde a necesidades distintas. Un primer momento corresponde al proceso de inducción, donde se informa a los nuevos empleados de la personalidad de la empresa, desde el rubro al que se dedica, su cultura e identidad corporativas, esto contribuye a contagiar el ánimo de pertenecer a la empresa por compartirles con orgullo la contribución social que posibilita el servicio brindado, para lo cual y es importante partir de una información oportuna y verás de la organización. Recordemos que los empleados son la carta de presentación de la empresa y lo que ellos cuenten de ésta es fundamental para la opinión del público.

Un segundo momento sería la realización de tareas, enfocada en indicar y esclarecer la dinámica de actividades consideradas dentro de los procesos del área. Entenderemos procesos como aquel conjunto de actividades que se guían y regulan por secuencias lógicas, cuya intención es incrementar la utilidad y efectividad de los recursos empleados. Dichos procesos requieren ser actualizados continuamente según las exigencias de los compromisos adquiridos.

Como se mencionó al final del apartado anterior, la capacitación también es una herramienta clave en el manejo y motivación del personal ya que en ocasiones los puestos de rangos medios son ocupados por gente que de forma primigenia en la empresa entran ocupando ese puesto, sin embargo otras veces dichos lugares son ocupados por empleados que han hecho carrera dentro de la misma. En cualquier caso es importante brindarles herramientas efectivas de manejo de personal aterrizado a las necesidades de la empresa. En este punto ya se vuelve necesario contribuir a los conocimientos de cultura general de los participantes, pues los procesos de pensamiento y estructuración de ideas comienzan a requerir otro tipo de habilidades.

Existe también la generación de líderes dentro de la organización, gente que cuenta con previos conocimientos de liderazgo, toma de decisiones y resolución de conflictos. Aquí los participantes se aventuran a representar tanto a las necesidades de la empresa como de sus subordinados. Una manera de asegurar un óptimo desarrollo es que confluyan la *cultura organizacional* de la empresa, así como la dinámica de trabajo y los requerimientos del entorno. Este sentimiento debe de ser compartido en los mandos medios y bajado por ellos a los niveles bajos de la cadena de mando.

Para llevar a cabo un ciclo de capacitación la organización destina recursos que si no reflejan resultados, se traducen en gastos. Para lograr que dentro de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., viera reflejada dicha inversión, se hizo hincapié en el papel fundamental que juega la motivación y la cohesión del equipo de trabajo. En términos de sistemas de procesos debemos, aunado al proceso de capacitación, implementar mecanismos de medición de resultados y establecer la fecha para monitorearlos.

De la misma manera, en términos de motivación y cohesión de grupo, es necesario que los participantes encuentren el mismo grado de ganancia y utilidad que encuentra la empresa, ésta por el óptimo desarrollo que puede registrar, aquéllos por el crecimiento en entendimiento y eficacia que podrán alcanzar.



La capacitación hace posible que el trabajo represente, además de manutención, una plataforma para fomentar la creatividad, el conocimiento y el desarrollo profesional y personal.

El tiempo es el mejor filtro incluso para las organizaciones, como es el caso de nuestro objeto de estudio, donde la mejor manera de permanecer vigente es pugnar siempre por la actualización en datos significativos del contexto social en general y del rubro al que pertenece la empresa en particular, esto contribuye a reducir el margen de incertidumbre al momento de diseñar e implementar medidas estratégicas de venta, operación y producción, según sea el caso.

Para asegurar óptimas estrategias comunicativas destinadas a Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V. y así “poner en común” sus necesidades, intenciones, valores, actitudes, servicios, uniformes, cobertura y características de su entorno, entre otros aspectos, fue necesario primero definirlos en un discurso claro y transmitirlo a sus públicos, determinando no sólo el rumbo sino el significado de la empresa, adecuándolo al avance histórico operativo, manteniendo las premisas rectoras, intenciones primigenias de sus fundadores, siguiendo así el proceso continuo que define a la comunicación humana, creando códigos, signos e interpretaciones propias del equipo de trabajo quienes imprimen su sello particular mezclando necesidades, ideas, intereses, sentimientos, conocimientos, escenarios personales privados, familiares y su talento creativo.

Se acompañó a los miembros de la organización para comprender los servicios ofrecidos, las características del rubro y las estrategias implementadas, encaminándolos a la obtención de resultados donde refuerzan la labor del Estado en la protección y salvaguarda de bienes y valores de la sociedad a través de una combinación de empresa pyme familiar, resaltando que la seguridad deja de ser un sentimiento de quien la posee para ser un producto de quien la ofrece como un servicio intangible, siendo los elementos de seguridad privada la materia prima de la operación, acercando a los mandos medios a una visión humanista para dignificar la planilla operativa contrarrestando los efectos de las exigencias vertiginosas del mercado plagado de contingencias.

Es así como se construye la cultura corporativa de la organización (misión, visión, valores y mito) difundiéndola ante sus públicos (interno, externo y mixto), así como su *identidad visual* (tanto el escudo como todos los soportes donde aparece: papelería, uniformes, rótulos vehiculares, credenciales, diplomas, etcétera) logrando una presencia en el mercado cuyas características del entorno no sólo fueron monitoreadas sino interpretadas para fines estratégicos, siendo el *diagnóstico organizacional* una labor periódica y continua, optimizando el clima organizacional y la comunicación interna de la empresa sostenida en las relaciones humanas de la dinámica laboral, identificando a los líderes y acompañándolos en el diseño e implementación de procesos operativos que se reforzaban en ciclos de capacitación anuales. Lo anterior conforma el referente metodológico dirigido a las empresas de seguridad privada, respondiendo a uno de los principales objetivos perseguidos en esta investigación.

Habiendo descrito las herramientas ofrecidas por la metodología en *comunicación organizacional* y la manera en que éstas fueron aterrizadas en la empresa Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., objeto de estudio de la presente investigación, se requiere complementar dicho análisis con el enfoque de las *teorías de la organización*, seleccionando aquella cuyos planteamientos responden de manera más satisfactoria a las características particulares de la organización abordada.

## Capítulo III

### Reflexión sobre Comunicación Organizacional

"No hay nada tan práctico como una buena teoría".

Kurt Lewin<sup>81</sup>

#### 1.1 SUS TEORÍAS Y HERRAMIENTAS LLEVADAS AL TERRENO LABORAL.

El hombre y la mujer desde sus orígenes han pertenecido a grupos, formales e informales. Las hordas, los clanes y las tribus mostraban ya la diferenciación de roles, funciones y tareas a desarrollar encaminadas al beneficio mutuo, características que en nuestros días identificamos dentro de una organización.

Es precisamente esta condición ancestral, lo que ha conllevado a que se destinen innumerables esfuerzos por esclarecer e identificar tanto a los elementos de las organizaciones, como su implementación, donde se asegure el buen funcionamiento de estas construcciones sociales y de las interacciones que las personas mantienen dentro de ellas. La *comunicación organizacional*, disciplina emanada de las *ciencias de la comunicación*, aporta, desde el enfoque comunicativo, técnicas y herramientas tanto de análisis como de interpretación de datos para coadyuvar en este cometido.

Los investigadores han retomado dicha intención y han ido más allá de comprender la conformación de organizaciones y las relaciones humanas que se manifiestan en su interior, para, además, tratar de entender el comportamiento que estas mismas estructuras organizacionales reflejan dentro de la estructura mayor donde se inscriben, su contexto social.

---

<sup>81</sup> Lacouture, Gerardo, *El legado de Kurt Lewin*, [en línea], Revista Latinoamericana de Psicología, Colombia, 1996, Dirección URL: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/805/80528113.pdf>, [consulta el 05 de julio de 2012 a las 10:40 p.m.], p. 162.

Desde finales del siglo XIX y principios del XX, debido a las transformaciones que resultaron de la Revolución Industrial en los sistemas y condiciones de producción (trayendo consigo una gran diversidad de organizaciones que manifestaban un mayor nivel de complejidad), tanto sociólogos como administradores comenzaron a estudiar las organizaciones en la búsqueda de estrategias más sólidas y cimentadas para optimizar sus operaciones, y así lograr en ellas un mejor desarrollo y productividad. Surgen así las *teorías de la organización*.

“La Teoría de la Organización será entendida como el conjunto amplio de conocimientos con enfoque multidisciplinario o intercientífico, que busca construir metodologías de análisis, investigación y desarrollo organizacional. Proporciona marcos conceptuales e instrumentales para el funcionamiento eficiente de las organizaciones.”<sup>82</sup>

Las teorías sobre la organización obedecen a múltiples factores, porque es el contexto histórico que toca vivir a los autores el que influye decisivamente en su manera de percibir el mundo, cada una de ellas deja contribuciones importantes que son los precedentes para el pensamiento y para el rumbo que tomarán las investigaciones futuras.

Es preciso conocer las principales escuelas y sus respectivas teorías si queremos saber cómo organizar el trabajo de manera eficiente; cómo obtener mayor productividad; cómo conciliar los objetivos de una empresa con los del personal para obtener mejores logros y oportunidades para ambos; cómo motivar al personal; cómo se influyen las distintas partes de la organización; qué factores internos y externos hay que considerar para alcanzar los objetivos; cómo influye el contexto, etcétera.”<sup>83</sup>

Son diversos y variados los enfoques y corrientes dentro del estudio de las organizaciones, el punto de partida lo marca la *escuela científica de la administración*, subsecuentemente aparecen otros enfoques y corrientes que

---

<sup>82</sup> Fernando Molina López, *Tesis: La teoría de comunicación de Manuel Martín Serrano como propuesta teórico-metodológica para el desarrollo de una cultura organizacional Mexicana*, Universidad Nacional Autónoma de México, FCPyS, México, 2003, p. 19.

<sup>83</sup> Carlos, Fernandez Collado, *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 1991, p. 36 y 37.

pueden resumirse en cuatro escuelas teóricas: clásica, de relaciones humanas (humanista), de sistemas y de contingencia. A continuación revisaremos sus posturas y principales autores.

### 1.1.1 Escuela Científica de la Administración.

Es la primera corriente que aborda el estudio de la administración aplicando el método científico, persiguiendo el fin de aumentar la productividad de las empresas que, según esta postura, sólo se logra aumentando la eficiencia operativa de los empleados. Responde a una concepción puramente pragmática de la ingeniería industrial, donde la organización trabaja como una máquina en la que cada engrane está obligado a funcionar a la perfección para alcanzar los objetivos de manera mecánica y general. Hace énfasis en la cuantificación de la producción y en la división de tareas de operación, donde los sujetos no pueden hacer otra cosa más que para la que fueron contratados.

Los autores principales de esta escuela son Frederick Winslow Taylor, Henry Lawrence Gantt y Frank Bunker Gilreth, cuyas propuestas aparecen en el siguiente cuadro:

Tabla XVI: Autores de la Escuela Científica de la Administración.		
Frederick Winslow Taylor <i>(ingeniero estadounidense)</i>	Henry Lawrence Gantt <i>(ingeniero estadounidense)</i>	Frank Bunker Gilreth <i>(ingeniero estadounidense)</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>Divide los procesos de operación en tareas simples a desarrollar en tiempos precisos, reduciendo al máximo los tiempos muertos, a lo que denominó "organización racional del trabajo".</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Continúa con la postura de la estricta planificación en tiempos para la realización de tareas.</li><li>Sostiene que la buena disposición de los empleados asegura el buen funcionamiento de métodos y habilidades de trabajo, para lo cual propone que además de vigilar el cumplimiento de las tareas, es necesario inculcar hábitos eficientes en el trabajador.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Realizó estudios sobre ergonomía en el rubro de la construcción.</li><li>Realizó investigaciones sobre el tiempo de ejecución de tareas y la fatiga.</li></ul>

*Fuente: Elaboración personal.*

**Tabla XVI: Autores de la Escuela Científica de la Administración. (continuación)**

<b>Frederick Winslow Taylor</b> <i>(ingeniero estadounidense)</i>	<b>Henry Lawrence Gantt</b> <i>(ingeniero estadounidense)</i>	<b>Frank Bunker Gilbreth</b> <i>(ingeniero estadounidense)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propone un sistema de salarios por pieza de producción, como incentivo para intensificar el ritmo de trabajo en los empleados, sin una cuota base que de seguridad al trabajador.</li> <li>• Sustituye el paradigma tradicional empirista de la administración por procesos planificados.</li> <li>• Sostiene que un empleado se esfuerza más en su trabajo cuando se siente satisfecho y orgulloso de realizarlo bien, refiriéndose a la cuantificación de las piezas que éste produce.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propone un sistema de salarios con una cuota fija como base, la cual se incrementa si el trabajador produce dentro de la norma de tiempo estructurada la cantidad indicada, en caso de sobrepasar el nivel de producción dicho bonificación se incrementará al doble. En caso de no cumplir con su tarea fijada, recibirá su paga normal, sin penalizaciones. Los supervisores también reciben una bonificación extra por cada empleado que termine en tiempo y forma su tarea encomendada.</li> <li>• Sostiene que el trabajador experimenta la satisfacción de un trabajo bien hecho (evaluado desde un enfoque cuantitativo), por lo cual se esfuerza más y se reduce el conflicto para beneficio del empresario, a lo que denominó teoría de la "prosperidad común".</li> <li>• Pone especial atención en reducir el periodo de tiempos muertos durante el trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificó 17 elementos básicos para reducir la cantidad de movimientos necesarios en cualquier actividad, a los que denominó <i>therbligs</i>: buscar, encontrar, seleccionar, asir, sostener, transportar carga, colocar en posición, ensamblar, usar, desmontar, inspeccionar, preparar colocación, soltar carga, desplazarse sin carga, descansar por agotamiento, demora inevitable, demora evitable y planificar.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración personal.*

### 1.1.2 Teoría Clásica.

Aparece a finales del siglo XIX y principios del XX. En la teoría clásica encontramos autores que establecen principios administrativos que pretenden ser vistos de manera universal, es decir, aplicables a todo tipo de organización. Se le da mayor importancia a los aspectos estructurales de la organización como elemento primordial en la búsqueda de la eficiencia, tales como: jerarquía, reglas, procedimientos, relaciones formales. Queda relegado el proceso de la toma de decisiones y la determinación de los objetivos, el conflicto y, en general, el elemento humano. Sus principales autores son Max Weber, Frederick W. Taylor y Henri Fayol.

Tabla XVII: Autores de la Teoría Clásica de la Organización.

Autor	Max Weber (sociólogo alemán)	Frederick W. Taylor (ingeniero e inventor estadounidense)	Henri Fayol (empresario e ingeniero francés)
<b>Planteamiento</b>	Teoría de la burocracia.	Optimización de la producción con base en los “tiempos y movimientos”.	Sistematizar los elementos administrativos y darles un matiz de mayor universalidad
<b>Propuesta</b>	El alcance de los objetivos y metas se logra mediante planes, programas y tareas puntualmente establecidas, con una división precisa del trabajo y especialización de funciones.	Estudia las operaciones necesarias en la realización de una tarea para determinar los principios que optimicen su desempeño. Divide tareas en mentales y manuales.	La administración es una parte fundamental del trabajo eficiente en cualquier empresa, sobre todo en términos de planeación y predicción.
<b>Principios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jerarquía de autoridad bien definida.</li> <li>• Precisión en normas, reglas y estándares de operación.</li> <li>• Especificación de deberes y derechos para cada empleado.</li> <li>• Delimitación sobre la injerencia del personal en la propiedad de la organización.</li> <li>• Relevancia en el informe administrativo escrito de los actos, decisiones y reglamentos más importantes.</li> <li>• Los funcionarios deben mantener distancia social con sus empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección científica del personal, capacitado y ubicado en el puesto que responda a sus capacidades físicas e intelectuales.</li> <li>• Trabajo analizado de manera científica no intuitiva.</li> <li>• Integración de funciones entre quienes realizan tareas mentales (planeadores) y tareas manuales (los que ejecutan).</li> <li>• Compartimiento de responsabilidades entre administradores y trabajadores, con base en jerarquías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• División del trabajo</li> <li>• Autoridad y responsabilidad</li> <li>• Disciplina</li> <li>• Unidad de mando (un jefe)</li> <li>• Unidad de dirección (un plan)</li> <li>• Subordinación de los intereses particulares a los generales</li> <li>• Remuneración del personal (salarios justos)</li> <li>• Centralización (unión)</li> <li>• Orden (posición única de cada personal)</li> <li>• Equidad</li> <li>• Estabilidad en el personal (bajo índice de cambios)</li> <li>• Iniciativa.</li> <li>• Compañerismo (moral elevada)</li> </ul>
<b>Críticas (pros y contras)</b>	Contra: Esta forma de organización puede ser irracional, disfuncional, englobadora y alienante.	<p>Pros: Muestra a la investigación constante como la única forma segura y sólida de lograr una mayor productividad,</p> <p>Contra: Relega el factor humano y enfatiza la aplicación de principios por encima de los individuos.</p>	Pros: Sus principios se aplican actualmente en la práctica organizacional.

Fuente: Elaboración personal basado en la información de Carlos Fernandes Collado, *Op cit.* p. 38-41.

### 1.1.3 Teoría de Relaciones Humanas o Humanista.

La teoría de relaciones humanas se desarrolló a finales de los años veinte y principios de los treinta. Su planteamiento responde a los vacíos que deja la teoría clásica respecto al elemento humano dentro de las organizaciones, el cual deja de ser visto como un objeto o herramienta de trabajo (enfoque mecanizado) para ser valorado como individuo, cuya conducta debe analizarse y entenderse a partir de su contexto para diseñar estrategias que coadyuven a la comprensión, la participación, la comunicación y la cooperación entre los miembros de una organización. Aquí los autores se ocupan más por fomentar el desarrollo personal y la motivación entre las personas, que por las estructuras y métodos de trabajo, integrando así a las ciencias humanas al funcionamiento organizacional.

Dentro de esta teoría, el individuo inscrito en una organización es concebido como un ser creativo, con ingenio, sentimientos y necesidades que van más allá del escenario laboral, enfatizando el sentimiento de satisfacción al momento de desarrollar sus tareas. Los autores más importantes de la teoría de relaciones humanas son Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert, Douglas McGregor y Chris Argyris, cuyos postulados aparecen a continuación:

Tabla XVIII: Autores de la Teoría de las Relaciones Humanas.	
Autores	Desarrollo
<p><b>Elton Mayo</b> <i>(psicólogo y sociólogo australiano)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concibe a las organizaciones como entes sociales.</li> <li>• Sostiene que hay elementos que influyen en el comportamiento y productividad de los individuos, tales como: la luz, el frío, la contaminación, la ventilación, etcétera.</li> <li>• Reconoce la existencia de relaciones tanto formales como informales dentro de la organización.</li> <li>• Pone especial énfasis en las prácticas grupales, los estilos de supervisión y las organizaciones informales.</li> <li>• Menciona tres tipos de elementos que causan impacto dentro de una organización: estructurarles, económicos y psicológicos.</li> <li>• Aporta conceptos al análisis organizacional: rotación del personal, ausentismo y accidentes de trabajo.</li> <li>• Propone que dentro de las organizaciones se deben buscar estrategias destinadas a la eliminación del conflicto, conocer las motivaciones de los empleados, analizar el comportamiento grupal, medir la eficiencia grupal y no solo la individual, dar participación a otras ciencias en los problemas organizacionales y saber que la motivación económica es relativa.</li> </ul>
<p><i>Fuente: Elaboración personal.</i></p>	



Tabla XVIII: Autores de la Teoría de las Relaciones Humanas. (continuación)	
Autores	Desarrollo
<p><b>Kurt Lewin</b> <i>(psicólogo social estadounidense de origen alemán)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace énfasis en el comportamiento grupal.</li> <li>• Aporta conceptos como liderazgo, comunicación interna, relaciones entre grupos, dinámicas de grupos, investigación y acción para la solución de problemas, autodirección de grupos, resistencia al cambio, etcétera.</li> <li>• Dirige la atención a la adaptación de las máquinas y herramientas de trabajo con las capacidades humanas para determinar cuáles son los medios más efectivos tanto para hacer cada trabajo como para manipular cada herramienta, creando así un antecedente a los enfoques ergonómicos futuros.</li> <li>• Es considerado el padre del principio de involucramiento de los empleados.</li> <li>• Propone que la persona encargada de investigar los procesos organizacionales, debe de contar con el apoyo y cooperación de los miembros de la organización que tengan alguna participación en el diseño y ejecución de la tarea que se trate.</li> <li>• Menciona que existen variaciones individuales en el comportamiento dentro de las organizaciones, que son derivadas de las percepciones, el ambiente psicológico y el espacio vital de las persona, así las interacciones humanas están conducidas tanto por la gente como por el ambiente que las rodea.</li> </ul>
<p><b>Rensis Likert</b> <i>(psicólogo estadounidense)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pone especial énfasis en las prácticas grupales.</li> <li>• Propone cuatro tipos o modelos de clima organizacional: autoritario, autoritario paternalista, consultivo y participativo.<sup>84</sup></li> <li>• Identifica las siguientes variables en el desarrollo organizacional: liderazgo, motivación, comunicación, interacción e influencia, toma de decisiones y control.</li> </ul>
<p><b>Douglas McGregor</b> <i>(psicólogo estadounidense)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace énfasis en la necesidad de autodesarrollo en el individuo.</li> <li>• Propone dos propuestas contrapuestas: Teoría X y Teoría Y.</li> <li>• La teoría X visualiza al empleado como un sujeto sin ambiciones y sin gusto por su trabajo, lo que lo lleva a necesitar una supervisión y control constantes y estrechos para obligarlo a actuar y a asumir sus responsabilidades.</li> <li>• La teoría Y, en contraste, concibe al ser humano con el potencial de querer y aceptar responsabilidades, con capacidad para autodirigirse y autocontrolarse, manifestando creatividad y disposición hacia su trabajo.</li> <li>• Aporta el concepto de la administración por objetivos con la ayuda y colaboración de un supervisor que no los sujete únicamente a sus órdenes.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración personal.*

<sup>84</sup> Los cuatro modelos de clima organizacional propuestos por Rensis Likert, se abordan a detalle en el capítulo dos de este escrito.

Tabla XVIII: Autores de la Teoría de las Relaciones Humanas. (continuación)	
Autores	Desarrollo
<b>Chris Argyris</b> (psicólogo y economista estadounidense)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menciona que tanto las estructuras y formalismos que impone la organización a los individuos los limita y atentan contra su madurez, autonomía, responsabilidad y desarrollo.</li> <li>• Aporta el concepto de administración participativa y el enriquecimiento del trabajo que, asegura, permiten aprovechar de una mejor manera el potencial de las personas.</li> <li>• Concibe a los miembros de la organización en un estado de salud o enfermedad, para lo cual identifica los siguientes seis elementos:                         <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interacción entre las partes de una organización más que control de una sobre los demás.</li> <li>2. Conciencia de los patrones o redes de relación con las partes.</li> <li>3. Logro de objetivos en los que intervenga toda la organización y no sólo las partes.</li> <li>4. Habilidad de accionar actividades dirigidas “hacia dentro”</li> <li>5. Habilidad de accionar actividades dirigidas “hacia afuera” (proactividad)</li> <li>6. Influencia del pasado, presente y futuro de una organización (no sólo por su pasado), sobre las actividades centrales.</li> </ol> </li> </ul>

*Fuente: Elaboración personal.*

Algunas de las críticas que ha recibido la teoría de las relaciones humanas se refieren a la exagerada importancia que le otorga al factor humano, restándosela a la estructura de las organizaciones y a las diferencias tecnológicas, culturales y económicas que se dan entre unas y otras.

#### 1.1.4 Teoría General de Sistemas.

A mediados del siglo XX Ludwig von Bertalanffy, biólogo y filósofo austriaco, acuñó el enfoque “organicista” en la biología, el cual entiende al organismo como un sistema abierto que mantiene un intercambio continuo con otros que lo rodean, mediante una dinámica compleja de interacciones. Dicho enfoque fue retomado en la Teoría General de Sistemas, la primera escuela en considerar los factores externos que representa el entorno de las organizaciones, los cuales influyen tanto en su desempeño como en la obtención de resultados. La organización es

concebida desde un enfoque multidisciplinario, como un conjunto de elementos (subsistemas) interconectados entre sí que constituyen un todo organizado cuyo resultado es mayor a la suma de sus partes.

Esta corriente busca identificar los elementos, propiedades y características de un sistema abierto al medio donde vive, del cual recibe su influencia, fuerzas cambiantes y vertiginosas que le dan forma. Aquí el contexto también sufre modificaciones derivadas de dicho intercambio. Sus exponentes más reconocidos son Eric Trist, Daniel Katz y Robert Kahn, cuyas aportaciones principales revisaremos a continuación.

**Eric Trist** (*psicólogo social inglés*).

Fundador del Instituto Tavistock, ubica dos elementos clave que marcan la diferencia en la forma de acercarse al entendimiento de las organizaciones a quienes concibe como unidades económicas, sociales y técnicas: por un lado identifica los factores y fuerzas ubicadas en el exterior que pueden impactar el desarrollo de las actividades de la organización, y por otro lado señala sus partes estructurales, llamadas subsistemas, necesarias para su funcionamiento: producción, mantenimiento de la estructura, subsistemas de “frontera” o de soporte a la producción (compras, selección de personal, etcétera) y adaptativos, gerenciales o administrativos.

Sostiene que las organizaciones no son sistemas físicos cerrados donde se consigue un equilibrio estable y estático de sus fuerzas y elementos, ya que el ejercicio de cada subsistema o parte estructural, interfiere en las demás en forma adecuada o inadecuada, según su grado de efectividad y, agrega, existe la presencia del cambio dentro de las organizaciones como resultado de la implementación de innovaciones tecnológicas y las variantes suscitadas en el contexto, todo esto representa un impacto para los miembros, así se integran los enfoques técnico y social para ofrecer el concepto de sistema socio-técnico interdependiente.

Erick Trist también identifica las siguientes unidades de análisis para este tipo de estudios: la organización, los grupos que en ella se forman y la comunidad contextual que la rodea. Propone respecto del enfoque tradicional emanado de escuelas anteriores, un cambio de conceptos dentro del nuevo enfoque socio-técnico como se muestra a continuación:

<b>Tabla XIX: Enfoques tradicional y sociotécnico propuesto por Eric Trist.</b>	
<b>Enfoque tradicional</b>	<b>Enfoque sociotécnico</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un imperativo tecnológico.</li> <li>• Las personas son “extensiones” de las máquinas.</li> <li>• Las personas son piezas reemplazables.</li> <li>• Las tareas se desmenuzan al máximo haciendo más simples y angostas a las necesidades.</li> <li>• Controles externos a través de supervisores, personal staff especializado y procedimientos.</li> <li>• Un organigrama alto con estilo autocrático.</li> <li>• Ambiente competitivo, juegos de poder.</li> <li>• Propósito organizacional únicamente.</li> <li>• Alienación.</li> <li>• Bajo riesgo en la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización conjunta.</li> <li>• Las personas son complementarias a las máquinas.</li> <li>• Las personas son recursos a ser desarrollados.</li> <li>• Optima agrupación de tareas en equipos de trabajo y amplias habilidades múltiples.</li> <li>• Controles internos (sub-sistemas auto-regulables).</li> <li>• Un organigrama chato con estilo participativo.</li> <li>• Ambiente colaborativo, de tipo colegiado.</li> <li>• Propósito organizacional y además propósito de sus miembros y de la sociedad en su conjunto.</li> <li>• Compromiso.</li> <li>• Innovación.</li> </ul>
<p><i>Fuente: Elaboracion personal basado en la infromacion de: Comportamiento y desarrollo organizacional, [en línea], Autores y consultores claves, Dirección URL: <a href="http://theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/191-trist-eric.html">http://theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/191-trist-eric.html</a>, [consulta el 07 de julio de 2012 a las 12:20 p.m.].</i></p>	

Menciona que la gerencia de una empresa en el diseño de sus estrategias, debe relacionar elementos internos con las oportunidades y demandas que le presenta su entorno. Ya sea que este se le presente apacible o turbulento, debe reconocer que no tiene control sobre él, sin embargo conocerlo ayudará a comprender la manera en que cambia con rapidez y la forma como incrementa su complejidad, para poder lograr cambios significativos y orientados a la obtención de resultados en la organización.

**Daniel Katz y Robert Kahn** (*psicólogos sociales estadounidenses*)

Estos autores conciben a la organización como sistemas abiertos y vivientes que importan energía de su medio para funcionar la cual transforman internamente y obtienen como resultado un producto (o servicio) que exportan al exterior. Identificaron nueve elementos presentes en todo sistema abierto:

1. **Entrada:** se refiere a la energía e información que la organización importa de su medio ambiente, requerida para desarrollar su labor.
2. **Proceso:** se refiere a las etapas secuenciales de transformación por la que atraviesa la energía importada del medio ambiente para convertirse en un producto o servicio.
3. **Salida:** se refiere a la exportación que se hace del producto o servicio terminado hacia el medio ambiente.
4. **Ciclos de eventos:** se refiere a la condición repetitiva y continua del proceso de intercambio de energía y productos que sostiene la organización con su medio, es decir los ciclos de entradas, transformación y salidas son sucesivos.
5. **Entropía negativa:** se refiere al proceso ineludible de deterioro, consumo y pérdida de energía que atraviesan las organizaciones (agotamiento, desorganización, desintegración y muerte) y que, para sobrevivir, deben enfrentar y detener hasta donde les sea posible, para lo cual se busca obtener nueva energía del medio ambiente y lograr estados ordenados de evolución.
6. **Información:** se refiere a la importación que hace la organización no sólo de materiales que contienen energía, sino también de información del medio ambiente, imprescindible para sus procesos de planeación ya que le proporciona indicios de su propio funcionamiento en relación con él, incluso en términos materiales, un producto “exportado” genera información que vuelve a entrar al sistema en forma de “retroalimentación”, aspecto fundamental para la evolución y control de la organización.

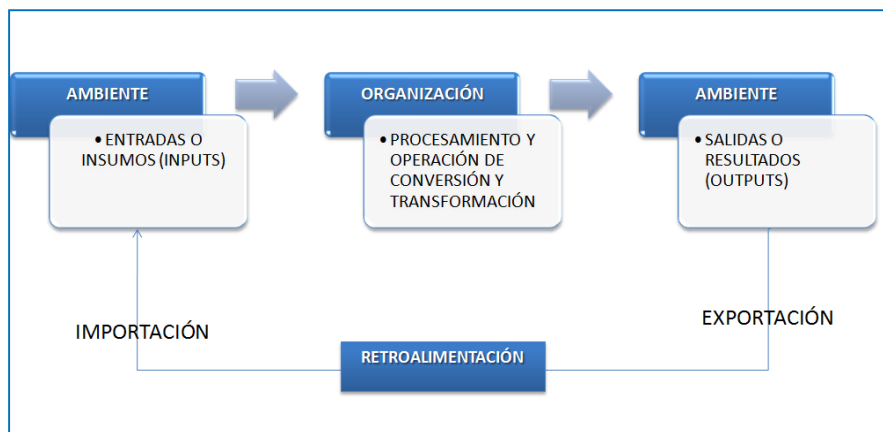
7. **Estado de equilibrio:** se refiere al intercambio de energía que mantiene la organización con su medio ambiente, donde se procura mantener un flujo constante tanto de la energía importada y la salida continua de productos del sistema. Este proceso se asemeja con uno biológico denominado *homeostasis*, donde la temperatura del cuerpo humano se mantiene invariable aunque cambien la temperatura y la humedad del ambiente.
8. **Diferenciación:** se refiere al proceso de división, especificación, jerarquización y especialización del trabajo, y sus modificaciones y ajustes, que se presentan a lo largo de la vida evolutiva de la organización, las cuales, con el tiempo, la vuelven más compleja.
9. **Equifinalidad:** se refiere a la posibilidad que tienen las organizaciones como sistemas abiertos de alcanzar sus objetivos partiendo de condiciones distintas y transitando caminos diferentes, es decir, existen varios métodos, medios y momentos para lograr su estabilidad.

El enfoque de la Teoría General de Sistemas ofrece elementos para entender a las organizaciones con toda su complejidad identificando sus partes estructurales (subsistemas), haciendo énfasis en las interacciones de sus miembros y tomando en cuenta la influencia de su medio externo. Propone además el concepto de sistema *sociotécnico* que combina los enfoques técnico y social ofrecidos por la escuela clásica y la humanista respectivamente:

El enfoque sociotécnico concibe a la organización, o una parte de ella, como una combinación de tecnología (exigencias de la tarea, ambiente físico, equipo disponible) y, al mismo tiempo, como sistema social (sistema de relaciones entre quienes realizan la tarea). Los sistemas tecnológico y social están en permanente interacción. La naturaleza de la tarea incide en la naturaleza de la organización de las personas (pero no la determina), y las características psicosociales influyen en la manera como se ejecutará cierto trabajo (pero no la determinan). Lo primordial de este enfoque radica en el hecho de que cualquier sistema de producción necesita una organización tecnológica (equipo y distribución de procesos) y una organización del trabajo (que incluye a quienes desempeñan las tareas necesarias). Aunque las exigencias tecnológicas condicionan y limitan la clase de la

organización del trabajo, ésta presenta características sociales y psicológicas propias, independientes de la tecnología.<sup>85</sup>

Una aportación más de la Teoría General de Sistemas son los cuatro elementos esenciales que identifica dentro del proceso de transformación, donde la organización obtiene insumos (*inputs*) que procesa en sus diferentes subsistemas, para retornar el producto o servicio final al medio (*outputs*), que a su vez se convierte en energía o información que vuelve a influir dentro de la organización (retroalimentación), como se muestra en la siguiente figura:



### **El sistema y sus cuatro elementos esenciales.**

(Fuente: Elaboración personal con información de Idalberto Chiavenato, *Op. cit.*, p. 16.)

#### **1.1.5 Teoría de Contingencia.**

La teoría sistémica menciona que las condiciones del entorno varían constantemente y dichos cambios influyen en la vida de las organizaciones, sin embargo no especifica cómo es que ocurre, qué tanto se dan las interacciones entre los subsistemas y del sistema mismo con su entorno, además no indica que pasa en cada caso, esto lo aborda la Teoría de Contingencia, la cual se ocupa no sólo de la influencia del entorno sobre el sistema, sino de los procesos de adaptación que debe desarrollar la organización ante su medio ambiente.

<sup>85</sup> Idalberto Chiavenato, *Administración de recursos humanos*, Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá, Colombia, 2000, p. 27.

La Teoría de Contingencia, desarrollada en la década de los cincuenta y principios de los sesenta del siglo XX, sostiene que las fuerzas del medio representan un “estimulo” para la organización, la cual a través de su estructura y la manera en que funciona, ofrece una “respuesta”, de esta manera se genera una relación estrecha entre las demandas del entorno y la estructura y planeación del funcionamiento organizacional.

Esta teoría reconoce una diferencia sustancial en el entorno según el tipo de organización del que se trate, si bien existe un contexto con demandas generales hacia todas las organizaciones, cada sistema se inscribe en un giro y un mercado específicos, está determinado por un carácter legal propio y muestra su desarrollo tecnológico, estructural y productivo de manera particular. Esta combinación dota a la organización de una personalidad y sentido único, mismo que facilitará o restringirá las posibilidades de responder de manera eficaz ante los requerimientos que emergen en su medio, de ahí nace el supuesto de que la eficacia no se alcanzará siguiendo un único modelo organizacional.

Existe una gran diversidad de enfoques para que las organizaciones entiendan sus tiempos, establezcan sus objetivos y cumplan con sus funciones, además se presentan factores externos diversos que no se pueden controlar dentro de la planeación del trabajo. Todo este conjunto de variables pueden conformar un escenario incierto o contingente, al mismo tiempo que participan en la capacidad de decisión y regulación organizacional, para lo cual es necesario que las estrategias diseñadas permitan tomar acciones en un margen menor de tiempo que respondan satisfactoriamente tanto a las exigencias externas como al logro de los objetivos establecidos, alejándose de situaciones de desequilibrio o disfunción.

Los autores más importantes de la Teoría de Contingencia son: Joan Woodward, Tom Burns y G. M. Stalker, Paul Lawrence y Jay Lorsch, cuyas propuestas se revisan a continuación.



**Joan Woodward** (*socióloga inglesa*).

Esta investigadora identifica ciertos elementos diferenciadores en cada organización que derivan en tipos diversos de respuesta hacia su medio, uno de ellos es la tecnología utilizada la cual participa en la manera en que se estructura una empresa tanto en sus niveles jerárquicos, su número de empleados, los métodos y procedimientos de supervisión y medición de resultados, sus costos, sus salarios, etcétera. Todos estos elementos disgregados, permiten un análisis más profundo de la estructura organizacional.

Woodward identifica a través de estos elementos diferenciadores tres niveles de complejidad tecnológica que pueden encontrarse en las organizaciones: producción unitaria (en empresas pequeñas donde los procesos de producción se basan en la mano de obra y se utiliza la comunicación verbal tanto para bajar órdenes como para indicar responsabilidades), producción masiva (donde la producción se da en forma de línea o cadena y sigue siendo la comunicación verbal la manera en que se coordina el trabajo) y la producción de proceso continuo (donde el proceso de producción se da en forma de flujo y la planeación del trabajo y las indicaciones que se bajan hacia los operadores es de manera escrita). Vemos entonces que la tecnología que utiliza la organización permea su estructura y la forma en que planea sus procesos de operación y, en consecuencia, existe una fuerte dependencia entre la organización, su ambiente y la tecnología adoptada.

**Tom Burns y George MacPherson Stalker** (*sociólogos ingleses*).

Estos autores clasifican el medio ambiente de las organizaciones en dos categorías: estable o dinámico. Según las características del entorno será el estímulo que reciba el sistema y la afectación que cause en sus estilos administrativos y en la eficacia que demuestren tanto para responder al medio, como para alcanzar sus objetivos.

Proponen dos tipos ideales de administración (construcciones mentales que no se dan de manera pura en la realidad) contrapuestos entre sí, vinculados a las condiciones estables o cambiantes (turbulentas) del entorno, estos son: mecánico y orgánico. El tipo de administración mecánico hace referencia al propuesto por la teoría clásica, donde la estructura formal y altamente diferenciada deriva en una definición estricta de deberes y derechos articulados, una jerarquía de autoridad excesivamente formalizada donde los canales de comunicación utilizados son meramente formales y verticales. Este estilo responde lentamente a los estímulos del entorno debido a sus formalismos, los cuales retardan el cambio y la innovación necesarios, fue considerado como “sistema patológico” por lo complicada que resulta la toma de decisiones y los procesos de adaptación.

Dentro del tipo de administración orgánico existe una mayor interacción y participación entre los distintos niveles jerárquicos tanto para la toma de decisiones como para la solución de problemas, por lo que presenta una mayor flexibilidad e informalidad organizacional. La comunicación se da de manera formal e informal, vertical descendente y ascendente, así como horizontal. Aquí la definición de derechos y responsabilidades se actualiza en forma continua lo que permite que la organización responda de manera más pronta y efectiva ante las demandas y variaciones de su entorno.

**Paul Lawrence y Jay Lorsch** (*investigadores estadounidenses*)

Considerados padres de la teoría situacional (o contingente), la principal aportación de estos autores radica en la delimitación sobre el impacto que causan los estímulos del entorno en cada una de las áreas de la organización, ya que tanto la influencia como la respuesta en cada uno de los subsistemas no tiene la misma fuerza, ni abarca los mismos aspectos, aún cuando se trate del mismo sistema. Si bien existe una variación entre una organización y otra sobre la influencia que ejercen tanto su ambiente general como el particular (según su giro, mercado, innovación tecnológica, competencia, etcétera), también existe una

diferenciación sobre las partes de la organización en el grado de afectación que causan los factores externos, ya que las actividades de cada gerencia se verán en mayor o menor grado comprometidos y vinculados con dichas demandas. Según la fuerza con que dichos factores externos impacten el área, ésta deberá mostrar más especialización para responder satisfactoriamente y en un margen reducido de tiempo eficientemente.

Las áreas de una organización tendrán su propio ritmo y forma de trabajo, dependiendo del medio y sus demandas, sin embargo deberán homogeneizarse lo más posible con las demás gerencias, a partir de una adecuada coordinación y colaboración entre las partes (las fuerzas integradoras), donde, a su vez, se deberán definir metas comunes, procurando que tanto los esfuerzos de dirección como los elementos del sistema se organicen y funcionen como un todo conjunto.

La Teoría de Contingencia reconoce que el entorno de las organizaciones le ofrece a los sistemas tanto oportunidades como amenazas y dependerá mucho de los estilos de dirección y estructura, la especialización en las áreas y la innovación tecnológica utilizada para que la dinámica que la organización sostiene con su ambiente, aún cuando los factores externos sean inciertos e indeterminados, puedan ser considerados en el diseño de sus estrategias, las cuales deben responder a modelos flexibles para poder ser funcionales.

#### **1.1.6 El papel de la comunicación en las teorías de la organización.**

Hasta aquí hemos revisado los distintos enfoques sobre las escuelas que abordan el estudio de las organizaciones, *la escuela científica de la administración, la teoría clásica, la teoría de relaciones humanas, la teoría general de sistemas y la teoría contingente*. Sin embargo, como nuestra matriz disciplinaria es la comunicación, es importante resaltar el papel que ésta juega en cada una de las etapas del estudio organizacional, donde se aprecia la otorgada a los procesos comunicativos dentro de los estilos de dirección, estructura y coordinación del trabajo, como se muestra en el siguiente cuadro:

<b>Tabla XX: Características de la comunicación en las distintas teorías de la organización.</b>					
<b>Enfoque</b>	<b>Escuela Científica de la Administración</b>	<b>Teoría Clásica</b>	<b>Teoría de Relaciones Humanas</b>	<b>Teoría General de Sistemas</b>	<b>Teoría de Contingencia</b>
<b>Estilo de comunicación</b>	Formal, empirista y oral.	Formal, controlada, oficial, rígida, poco oportuna, regulada, escrita, escasa en ocasiones y excesiva en otras.	Formal e informal, oral y escrita, menos regulada, integradora.	Formal e informal tanto del sistema con su entorno como la interacción entre sus subsistemas, oral y escrita.	En contenidos básicos formal, flexible entre subsistemas y de la organización con su entorno, oral y escrita.
<b>Dirección de la comunicación</b>	Vertical descendente.	Vertical descendente.	Horizontal y Vertical ascendente y descendente.	Horizontal y Vertical ascendente y descendente.	Horizontal, vertical, interna y externa.
<b>Vías de comunicación</b>	Formales.	Formales.	Redes comunicativas formales e informales.	Formales e informales.	Formales abiertas receptoras y emisoras.
<b>Contenidos</b>	Indicaciones y órdenes.	Sólo temas de interés para la organización.	De interés para la organización y temas de interés personal para los miembros.	Organizacionales con énfasis en información de entrada y salida.	Referentes al contexto y sus variaciones.
<b>Toma de decisiones</b>	Centralizada.	Centralizada.	Descentralizada.	Descentralizada buscando el equilibrio interno y con el medio.	Descentralizada según demandas en el entorno.
<b>Estilo de supervisión</b>	Dirigido al control.	Dirigido al control.	Flexible orientada a procesos internos, considerando las características y motivaciones del personal, pretende infundir confianza y establecer estilos participativos.	Flexible orientada a la retroalimentación entre el sistema y su entorno.	Flexible orientada a la retroalimentación entre subsistemas y de la organización con su entorno.
<b>Interacción de los miembros</b>	Encaminadas sólo a los procesos de producción.	Prohibidas aquellas que estén fuera de lo estipulado sin contemplar sus necesidades reales.	Participan aspectos de liderazgo, formación de grupos formales e informales fomentando el desarrollo de habilidades comunicativas.	Proactiva, permeados por el cambio y la innovación tecnológica.	Especialización de funciones por área, con compromisos particulares vinculados a la idea rectora de un todo conjunto respecto de las demás áreas de la organización.

*Fuente: Elaboración personal.*

## **1.2 SUS TEORÍAS Y HERRAMIENTAS LLEVADAS A LAS EMPRESAS DE SEGURIDAD PRIVADA EN GENERAL Y A LA EMPRESA DENOMINADA SEGURIDAD PRIVADA ESPARTACO, S.A. DE C.V. EN PARTICULAR.**

El paso de la historia nos muestra como en un tiempo y espacio determinados concurren una variedad de factores económicos, sociales, políticos, culturales y tecnológicos, que marcan las transformaciones de la realidad y del devenir de la humanidad, factores que determinan no sólo el desarrollo de las actividades del hombre y los sistemas que éste crea, sino además delinear y diseñan los diferentes estadios evolutivos de su existencia.

Cada etapa histórica está determinada por los procesos de producción que condicionan la dinámica social y las interacciones entre los diferentes estratos sociales, así como la adecuación de las instituciones a las nuevas tendencias, sea cual fueren. Sin embargo, en cada una de las etapas se gestan tanto las condiciones de las cuales nacerá el nuevo modelo, como los elementos que lo caracterizaran, esta combinación emergente es justo lo que conocemos como contingencia.

“La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que bien puede suceder o no. Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón.”<sup>86</sup>

El término de contingencia hace referencia no sólo a la combinación única de factores y circunstancias en un tiempo y espacio determinados que encaminan a la sociedad hacia un cambio en su dinámica, sino además, a los momentos de transformación donde estos nuevos factores comienzan a tomar relevancia en el devenir social. De igual forma, este término será aplicable al momento en que las modificaciones llegan a establecerse como respuesta y finalidad de aquellos procesos de transformación. En el transcurso natural de los eventos, dichos

---

<sup>86</sup> José Juan Reyes Patricio, *Ensayo de contingencia*, [en línea], Dirección URL: [http://www.alipso.com/monografias2/Ensayo\\_de\\_Contingencia/index.php](http://www.alipso.com/monografias2/Ensayo_de_Contingencia/index.php), [consulta el 18 de junio de 2010 a las 01:21 p.m.].

cambios son viables para institucionalizarse, momento en el cual dejan de ser contingencia y se suman a los elementos que posee el sistema en general. Así se habla de tres momentos de contingencia: donde empiezan sus primeras manifestaciones, donde toman relevancia en el contexto social y donde determinan la nueva estructuración del sistema, hasta antes de su institucionalización.

Como punto de partida para este estudio se abordó la necesidad de seguridad que manifiestan los miembros de una sociedad para el óptimo desarrollo de sus actividades. En tal virtud es responsabilidad del Estado garantizar a los ciudadanos la salvaguarda de su integridad y sus bienes, así como crear y mantener ambientes sociales armónicos propicios para el bienestar común, sin embargo las necesidades sociales se manifiestan en rubros diversos y los recursos públicos para brindar un grado de efectividad apropiado en materia de seguridad resultaron insuficientes. Además se identificaron ciertos factores dentro de los sistemas organizacionales que si bien no son considerados delitos, si son acciones que van en detrimento de las estructuras y que deben ser abordadas a detalle para evitar que sus repercusiones nocivas representen una amenaza mayor.

A este escenario se suman las crisis en materia de seguridad que atraviesan las naciones de economías emergentes, donde los esfuerzos mayores de las instituciones de seguridad se centran en combatir al crimen organizado, relegando, hasta cierto punto, la vigilancia de actos delictivos de menor grado.

Estos fueron los factores contingentes que conllevaron a la creación de empresas de seguridad privada, donde organizaciones de particulares son facultadas por las instituciones de seguridad pública del Estado para cooperar en dicha misión. Por tal motivo inscribimos al estudio de las empresas de seguridad privada en general y de la empresa denominada Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V, en particular, dentro de la *teoría contingente*, ya que por definición, su creación es la respuesta a condiciones y factores del entorno social que generaron incertidumbre

derivando, posteriormente, en su institucionalización, la cual podemos identificar en el momento en que son facultadas y reguladas por el Estado.

Las empresas de seguridad privada, como la que nos ocupa, son organizaciones con fines de lucro que, una vez facultadas por las instancias gubernamentales correspondientes, desempeñan acciones de protección, resguardo y vigilancia, custodiando inmuebles, personas, información y valores en general, diseñan estrategias para el traslado de dichos valores, además de implementar equipos tecnológicos que vuelven más efectivos los procesos de prevención, investigación y apoyo en casos de delitos, siniestros y/o desastres, manifestando un carácter auxiliar en la función de seguridad pública para el Estado.

Como se mencionó en el segundo capítulo, en nuestro país, este tipo de corporaciones combinan las características de las pequeñas y medianas empresas, en el caso de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.; además nos encontramos ante un proyecto familiar, dichos rasgos le dan un sentido particular. Los miembros de este tipo de organizaciones trabajan bajo condiciones inciertas y espontáneas del entorno que se manifiestan ante otras organizaciones como agentes nocivos. Estos escenarios las obligan a operar en esquemas contingentes de alto rendimiento que les permitan contar con la flexibilidad necesaria para adaptarse y responder a las necesidades a que se enfrentan sus contratantes.

Durante el acercamiento a la empresa investigada, se hizo evidente la insuficiencia de aplicar principios generalizados para su análisis y comprensión, es necesario identificar en los elementos particulares referentes a las características de su entorno aquellos factores continuos o estables y aquellos considerados turbulentos debido a sus variaciones; sus estilos administrativos identificando aspectos inscritos en el enfoque mecánico y los del estilo orgánico; el nivel de innovación tecnológica implementada tanto en sus operaciones como dentro de sus procesos administrativos y; el grado de especialización requerido en cada una de sus áreas, vinculándolas con los estímulos específicos del entorno a los cuales deben responder según los compromisos adquiridos. Además fue necesario revisar las características y la conformación de quienes integran el equipo de

trabajo, así como el desarrollo y la interacción de las diferentes áreas durante su funcionamiento.

Según Idalberto Chiavenato “El enfoque contingencial destaca que no se alcanza la eficacia organizacional siguiendo un modelo organizacional único y exclusivo, es decir, no existe una forma única que sea mejor para organizar con el propósito de alcanzar los objetivos”<sup>87</sup>

### **1.2.1 Identificación de los tipos de entorno de las empresas de seguridad privada en general y de la empresa denominada Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., en particular.**

Tal y como lo plantea la *teoría contingencial*, este tipo de empresas en su estructura y funcionamiento están sujetas a los cambios y necesidades de su entorno o medio ambiente, sin embargo para abordar este aspecto es necesario disgregarlo en dos categorías: por proximidad y por el grado de variaciones que presenta.

Idalberto Chiavenato define dos estados ambientales referentes a su proximidad respecto de la organización: el ambiente general y el ambiente de tarea. El ambiente general se halla constituido por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, etc., que ocurren en el mundo y la sociedad en general<sup>88</sup>. El ambiente de tarea es el más próximo e inmediato a la organización, aquí se encuentran las entradas y salidas del sistema, es decir, proveedores de recursos y clientes o consumidores.<sup>89</sup>

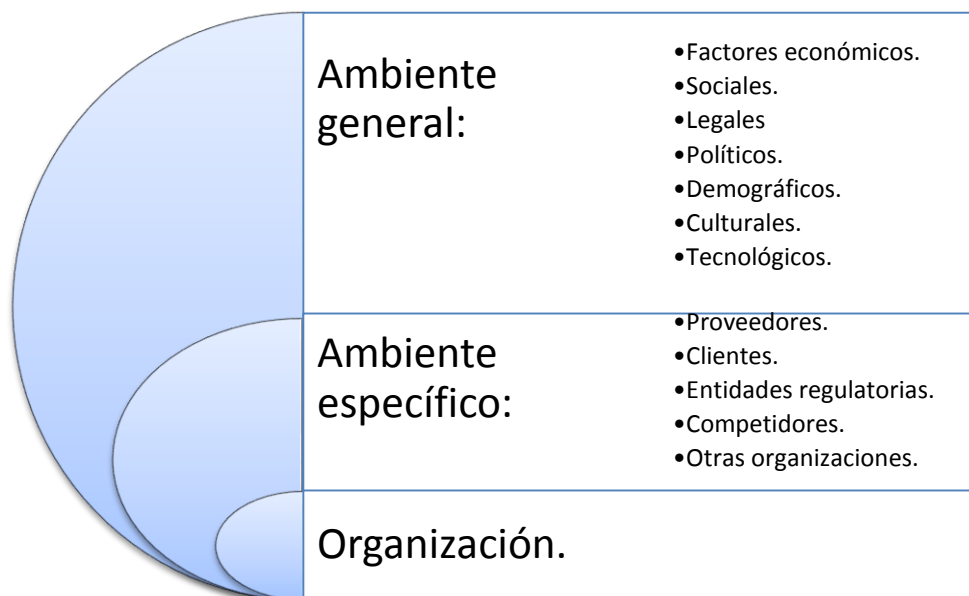
---

<sup>87</sup> José Ramírez, *Teoría de la contingencia*, [en línea] Dirección URL: <http://www.monografias.com/trabajos58/teoria-contingencia/teoria-contingencia2.shtml>, [consulta el 18 de junio de 2010 a las 01:14 p.m.].

<sup>88</sup> Idalberto Chiavenato, *op. cit.*, p. 39.

<sup>89</sup> *Ibid.* p. 40.





**Cuadro de ambientes organizacionales.**

*(Fuente: Elaboración personal, basado en el texto de Idalberto Chiavenato, op. cit., p. 42.)*

El ambiente general de las empresas en nuestro país se caracteriza por el sistema económico neoliberal que se maneja actualmente en el mundo y por un sistema de gobierno democrático pero donde tanto las estructuras institucionales como la participación ciudadana deben encaminarse a mejores estándares de respuesta y efectividad.

En nuestro país coexisten comunidades étnicas que no han sido alcanzadas por las ventajas y las posibilidades de crecimiento y mejora del nivel de vida ofrecidas por la modernidad, subsistiendo en pobreza extrema sin atender de manera importante sus procesos de educación y demás acciones que reduzcan los años de atraso manifiestos en sus dinámicas sociales.

El volumen poblacional en nuestro país crece a pasos agigantados haciendo necesario implementar campañas para contrarrestar esta situación. Desafortunadamente las estructuras económicas aún no representan una alternativa para que los ciudadanos, con una taza poblacional en constante crecimiento, encuentren empleo o bien, si lo encuentran, cuenten con salarios

suficientes a sus necesidades, no sólo de subsistencia, sino también de formación profesional. En el sistema educativo existen elementos que reservan la formación profesional para unos cuantos, aún contando con instituciones públicas, además los egresados atraviesan caminos difíciles para poder colocarse en puestos que respondan a su formación. En muchos de los casos deben autoemplearse o bien, desempeñar funciones que no están necesariamente vinculadas con los contenidos académicos recibidos.

Vivimos una época caracterizada por el avance de los medios de comunicación que, en un primer plano ayudaron a establecer vías más eficaces para el intercambio mercantil mediante la firma de acuerdos multinacionales para la exportación e importación tanto de materias primas, como de productos manufacturados. Tales acuerdos se conformaron estratégicamente (en su mayoría) respondiendo a ubicaciones geográficas. Sin embargo, en países subdesarrollados como el nuestro, la atención está centrada en la exportación de materias primas, colocándonos en clara desventaja con países de primer mundo de los cuales importamos manufactura a costos más elevados de los que se manejan en nuestros esquemas de exportación. Las bondades en cuanto a la generación y acumulación de riqueza, derivadas de este sistema económico, no favorecieron a las economías subdesarrolladas como es el caso de México, esto se traduce en un poder adquisitivo menor tanto en los hogares como en programas gubernamentales.

En un segundo plano, los avances en la comunicación, trajeron consigo la divulgación de culturas y avances tanto tecnológicos como científicos de otras latitudes. Esta facilidad para acceder a datos dio paso a la era de la información. Se volvió imperioso conocer, adecuarse y manejar las nuevas tecnologías para fines educativos, comerciales, gubernamentales, entre otros.

Existen factores que no han podido ser superados en el sistema neoliberal como la pobreza, el hambre y la desnutrición en países subdesarrollados como el nuestro, donde aún con acciones y programas de asistencia social en beneficio de los que menos tienen, queda mucho por hacer. El desempleo es otra de las

problemáticas a las que se enfrenta nuestro país, al cual se ha querido responder con programas de financiamiento y asesoría para emprendedores particulares, tal es el caso de las mipymes, que suelen ser empresas familiares.<sup>90</sup>

Hasta aquí hemos revisado los aspectos del ambiente general, es necesario abordar aquellos que pertenecen al ambiente específico o de tarea. En el ambiente específico de las empresas de seguridad privada donde se inscribe Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., se pueden identificar organizaciones privadas y públicas, donde la Secretaría de Seguridad Pública encabeza la lista por ser la instancia que dicta, a través de las secretarías estatales, los reglamentos facultativos para este tipo de empresas. En su sitio web, la Secretaría enuncia así su misión:

La **Secretaría de Seguridad Pública (SSP)** es la dependencia de la Administración Pública Federal que tiene por objeto preservar la libertad, el orden y la paz públicos; así como salvaguardar la integridad y derechos de las personas a través de la prevención en la comisión de delitos.<sup>91</sup>

La SSP deja en manos de las secretarías de seguridad pública de cada estado, la facultad de otorgar a particulares el permiso para brindar servicios de seguridad privada, como es el caso de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal (SSPDF), que define su misión de la siguiente manera:

Mantener el orden público; proteger la integridad física de las personas y de sus bienes; prevenir la comisión de delitos e infracciones a los reglamentos del gobierno y de la policía y auxiliar a la población en caso de siniestros o desastres.<sup>92</sup>

Existe una serie de requisitos que las empresas de seguridad privada deben cubrir para que la SSPDF les otorgue el permiso de operación<sup>93</sup>. Asimismo queda en

---

<sup>90</sup> Las definiciones de mipyme y empresa familiar se abordaron en el capítulo 2 de este escrito.

<sup>91</sup> Secretaría de Seguridad Pública, [en línea], México, Dirección URL: [http://www.ssp.gob.mx/portalWebApp/wlp.c?\\_\\_c=7e3](http://www.ssp.gob.mx/portalWebApp/wlp.c?__c=7e3), [consulta el 17 de julio de 2012 a las 08:17 p.m.].

<sup>92</sup> Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal, [en línea], México, Dirección URL: [http://www.wikivia.org/wikivia/index.php/Secretar%C3%ADa\\_de\\_Seguridad\\_P%C3%BAblica\\_del\\_Distrito\\_Federal\\_\(SSPDF\)](http://www.wikivia.org/wikivia/index.php/Secretar%C3%ADa_de_Seguridad_P%C3%BAblica_del_Distrito_Federal_(SSPDF)), [consulta el 17 de julio de 2012 a las 8:52 p.m.].

manos de esta instancia gubernamental acreditar a los individuos que desempeñarán dicha labor, es decir, a los elementos de seguridad privada. Se debe hacer mención que cada año los empresarios deben actualizar tanto sus programas de capacitación como de operación, mismos que son evaluados y aceptados por la SSPDF para la renovación anual del permiso que les otorga.

Otras instancias gubernamentales que influyen directamente el desarrollo de estas organizaciones son la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, encargada de:

Proponer, dirigir y controlar la política económica del Gobierno Federal en materia financiera, fiscal, de gasto, de ingreso y deuda pública, así como de estadísticas, geografía e información, con el propósito de consolidar un país con crecimiento económico de calidad, equitativo, incluyente y sostenido, que fortalezca el bienestar de las mexicanas y los mexicanos.<sup>94</sup>

Y el Instituto Mexicano del Seguro Social, quién enuncia que “su misión es ser el instrumento básico de la seguridad social, establecido como un servicio público de carácter nacional, para todos los trabajadores y sus familias.”<sup>95</sup>

En este apartado del ambiente de las organizaciones de seguridad privada en general y de la empresa objeto de este trabajo en particular, podemos hablar de un elemento estable, porque si bien existe una actualización continua, ésta se puede contemplar dentro de los tiempos administrativos y de operación, sin que con esto se deje de observar disciplinadamente las disposiciones que las secretarías señalen.

---

<sup>93</sup> La definición de este tipo de empresas, sus requisitos y las modalidades de servicio que pueden ofrecer según lo señalado por la SSPDF se abordó en el capítulo 1 de este trabajo.

<sup>94</sup> Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Misión, [en línea], México, Dirección URL: <http://www.shcp.gob.mx/LASHCP/Paginas/presentacion.aspx>, [consulta el 17 de julio de 2012 a las 9:20 p.m.].

<sup>95</sup> Instituto Mexicano del Seguro Social, Misión del IMSS, [en línea] México, Dirección URL: <http://www.imss.gob.mx/instituto/pages/index.aspx>, [consulta el 17 de julio de 2012 a las 9:25 p.m.].

Las empresas de servicios en sus costos de producción consumen mayormente mano de obra, no acostumbra hacer uso de un gran número de materia prima. Los principales productos que adquiere Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., se refieren a la vestimenta de su personal, el equipo con el cual lo proveen para el desempeño de sus funciones (que se maneja en forma individual) y los recursos tecnológicos que implementan para hacer más eficiente su labor. Servicios de mecánica automotriz para el mantenimiento de sus unidades vehiculares. Añadiremos a estas adquisiciones aquellas que son necesarias para las tareas administrativas, como el uso de internet, servicios de bufetes de abogados y contadores, adquisiciones de software especial para ciertas áreas y la papelería en general, donde se contemplan las carpetas y bitácoras asignadas a cada servicio.

Este aspecto del ambiente específico también se presenta de manera estable, ya que las empresas de seguridad privada se caracterizan por realizar actividades uniformes donde sus requerimientos en productos son específicos y continuos.

Otro tipo de organizaciones que encontramos en el ambiente de tarea o específico de estas empresas son tanto las instituciones bancarias como las aseguradoras, las cuales les auxilian en el manejo de sus recursos financieros y en la protección de sus bienes en caso de daños o pérdidas.

Las empresas de seguridad privada se enfrentan a dos tipos de competencia, una que llamaremos regulada y otra no regulada. La primera abarca organizaciones inscritas en este rubro que han cubierto los requisitos gubernamentales para contar con el permiso otorgado por las secretarías de seguridad pública de cada entidad federativa. La segunda hace alusión a aquellas empresas apócrifas operando al margen de la ley, pues antes de iniciar labores no dieron respuesta a los requerimientos establecidos por la normatividad vigente y, sin embargo, son aceptadas por algunos contratantes como opciones viables para usar sus servicios.

Los clientes de la organización forman parte de su ambiente específico, son los que adquieren el producto o servicio ofrecido representando los ingresos recibidos. Para fines de este estudio definiremos tres tipos de clientes: los potenciales, los eventuales y los fijos, debido a la dinámica de la organización que nos ocupa. Los primeros son aquellos a quienes la empresa desea llegar mediante la labor publicitaria donde da a conocer sus servicios, incluso la recomendación de los clientes cautivos participará para contar con la preferencia de nuevos usuarios.

Los clientes eventuales son organizaciones o particulares que contratan los servicios de seguridad privada para eventos o proyectos unitarios, donde la logística responde a un momento y situación específicos, aquí el personal designado varía en cantidad, se congrega en la instalación señalada, desempeña su labor y finaliza su compromiso con dicho cliente.

Los clientes fijos son aquellos que tienen un servicio continuo contratado con la empresa, también el número de personas asignadas varía de uno a otro, sin embargo, permanece fijo en cada instalación por un tiempo prolongado. Este tipo de clientes suelen solicitar la cobertura de servicios especiales, es decir, servicios eventuales también ubicados en un momento y situación específicos, que si bien puede ser unitarios, también pueden ser periódicos en fechas señaladas cada mes o por quincena, además de contratar un servicio fijo.

Este aspecto del ambiente de tarea o específico responde a características variables y por ende se consideran dentro de un entorno turbulento, pues el número de personas asignadas a servicios eventuales puede representar una cantidad importante, en ocasiones 20 o hasta 70 personas son requeridas para cubrir dicho servicio. Puede suceder que los elementos de seguridad asignados a otros clientes apoyen en sus turnos de descanso para cumplir con el compromiso adquirido, sin embargo resulta una cantidad de personal insuficiente, es necesario entonces conseguir guardias de otros lugares, que una vez cumplido el servicio, no es posible mantener en la planilla operativa por no contar con el mismo número de plazas. En estos casos los directivos suelen hacer convenios con otras empresas del mismo giro, aquellas con quienes mantienen buenas relaciones e

intercambio de apoyos. Una vez reunido el personal necesario se procede a efectuar reuniones donde se imparte la capacitación particular para el evento en cuestión. La labor de coordinación, supervisión y pago exigen al personal de la organización, contar con estrategias flexibles que se adapten rápidamente a las necesidades surgidas en estas dinámicas.

Según la teoría escogida para llevar a cabo este estudio, las organizaciones se enfrentan a las contingencias que se presentan en su entorno como un estímulo que influye en sus operaciones, a partir de las cuales los miembros de la empresa ofrecerán una respuesta que formará parte del entorno mismo, en un ciclo continuo. Esto ocurre en la organización abordada, así como en las demás empresas de seguridad privada, pero presentando una particularidad esencial: las contingencias que se les presentan a sus clientes también afectan a la organización, de manera más directa que en otros giros empresariales.

Lograr en el cliente un sentimiento de tranquilidad y confianza es el objetivo ideal de estas organizaciones, para lo cual centran su labor en la prevención tanto del delito como de actos nocivos que se puedan presentar en los servicios cubiertos.

Diariamente el personal de la empresa se enfrenta no sólo a intenciones delictivas, sino también se enfoca en supervisar las óptimas condiciones de los inmuebles del cliente, vigila con especial atención ciertos aspectos de la dinámica del personal que labora en las instalaciones del servicio, está alerta del robo hormiga, controla tanto entradas y salidas del personal, como accesos para el público en general, resguarda zonas residenciales, plazas comerciales, instituciones de crédito, traslado de valores, centros de cultura, centros recreativos, constructoras, predios, oficinas, etcétera.

La cantidad de eventualidades en los servicios es basta y variada obligando al personal operativo a desempeñar una labor de observación, vigilancia, resguardo y prevención. Sin embargo para llevar a cabo sus tareas, los elementos de seguridad privada se enfrentan también con susceptibilidades de los usuarios ante

lo cual deben manejar las relaciones humanas para evitar que aquéllos se sientan agredidos en lugar de seguros por la presencia y el trabajo de los guardias.

El papel de los líderes en las empresas de seguridad privada es fundamental ante las contingencias del desempeño diario, pues el personal operativo previene situaciones conflictivas, o bien, que éstas deriven en un daño mayor. Los líderes deben contar con la especialización y el conocimiento necesario de su profesión y con esto asegurar el grado de flexibilidad adecuado para resolver eventualidades. Además necesitan una memoria acumulativa del aprendizaje adquirido en retos pasados, los cuales pueden volver a presentarse o bien, los preparan para pruebas futuras.

La confianza que transmiten los líderes a sus subordinados no radica precisamente en lo infalible de sus resoluciones, lo verdaderamente trasciende en estos sujetos es su actitud ante el conflicto y la presión, pues la tranquilidad y la actitud serena y responsable manifiesta, expresa su capacidad de tranquilizar tanto a su personal como al cliente y sus usuarios, evitando que las situaciones se potencialicen a grados preocupantes o trágicos. Asimismo, aún cuando las medidas tomadas no fueran las ideales, siempre existe la posibilidad de aprender y obtener la experiencia.

El acto de asumir una actitud serena, responsable, verás y comprometida con el cliente y sus circunstancias en materia de seguridad, debe ser inculcada y promovida en el cuerpo de elementos de seguridad privada, no sólo por la efectividad de acción ante contingencias, sino porque inspira respeto hacia su labor y su persona misma. Los guardias no toman bajo su propia voluntad la resolución de los problemas, siempre están alerta y en espera de instrucciones, sin embargo, pueden transmitir a sus usuarios la certeza de apoyo y respaldo para el personal de sus contratantes ante situaciones dónde ellos no encuentran alternativas de acción, reduciendo el margen de incertidumbre y conteniendo la situación para no llegar a niveles trágicos o daños irreparables.



Hasta aquí se han abordado las características del entorno de las empresas de seguridad privada en general y de la organización objeto de nuestro estudio, Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., en particular, su influencia a manera de estímulo y las respuestas que manifiestan estas organizaciones durante el desempeño de sus funciones, dichas respuestas dependen, como lo señala la *teoría contingente*, de los estilos administrativos y la estructura que adopta la organización, aspecto que abordamos en el siguiente apartado.

### **1.2.2 Estilos administrativos de las empresas de seguridad privada en general y de la empresa denominada Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., en particular.**

La *teoría contingente* utilizada para abordar a las empresas de seguridad privada en general y a Seguridad Privada Espartaco S.A. de C.V., en particular, para este trabajo, sugiere dos estilos administrativos: mecánico y orgánico. El primero hace referencia a aquel cuya estructura es formal y altamente diferenciada, donde los canales de comunicación existentes responden a características excesivamente formales y verticales descendentes, mostrando una respuesta lenta ante los estímulos del entorno donde se retarda tanto el cambio como la adopción de innovación tecnológica requerida.

En el estilo orgánico existe una mayor interacción y participación entre los distintos niveles jerárquicos tanto para la toma de decisiones como para la solución de problemas, por lo que presenta una mayor flexibilidad e informalidad organizacional que le permite a la organización responder de manera más pronta y efectiva ante las demandas y variaciones de su entorno.

La teoría señala que estos dos tipos administrativos no se dan de forma pura en las organizaciones, de esta manera en las empresas de seguridad privada vemos expresiones híbridas, es decir, combinaciones particulares de ambos mediante las cuales se busca responder satisfactoriamente a las variables del entorno, pues sus contingencias no forman parte de los planes y programas implementados, sino más bien éstos en su diseño de procesos se sujetan a los requerimientos de su ambiente.

Si bien las situaciones contingentes inscriben a la empresa estudiada en el marco de lo incierto de manera general, esta condición debe ser del conocimiento de los responsables de cada área. Según la magnitud del impacto recibido por ciertos aspectos del entorno en una gerencia específica, ésta debe mostrar mayor especialización y un manejo más efectivo de los recursos técnicos y tecnológicos a su alcance. Es tarea de los directivos, responsables en planeación de proyectos y líderes de la empresa, conocer las herramientas teórico-metodológicas fortaleciendo el conocimiento necesario para diseñar e implementar estrategias organizacionales, persiguiendo un óptimo desempeño en sus equipos de trabajo, esto reduce el margen de incertidumbre en la toma de decisiones. Para tal efecto se auxilió a la corporación con estrategias de *comunicación organizacional*, reconociendo que tanto la actualización como la asesoría son vías de acción útiles, jugando un papel de mediación a veces formal, a veces informal:

“Se establece una primera distinción entre mediación formal y mediación informal, que sugiere que hay diversas prácticas de mediación. Cuando quien ejerce de mediador actúa espontáneamente en el propio entorno, interviniendo en situaciones conflictivas del día a día, tratando de favorecer acuerdos, contactos relaciones positivas entre las personas, bien sea respondiendo a una forma de ser, a un rol social, o sirviendo a intereses propios, se considera que la mediación se realiza informalmente... [La] mediación formal, mucho más reglada, se basa en técnicas cada vez más consolidadas, procedimientos establecidos, instancias organizadas y mediadores profesionales.”<sup>96</sup>

---

<sup>96</sup> *Ibíd.* p. 39.

Los líderes de la empresa entonces, deben asumir una labor educativa y medidora por representar las principales fuentes de información en todas las direcciones comunicativas (vertical descendente, vertical ascendente y horizontal), así logran cohesionar al grupo y mantenerlo unificado.

“A estas alturas y en un entorno social en el cual los cambios y las crisis se suceden, es del todo evidente que la persona mediadora –que encuentra su lugar precisamente en medio de las transformaciones- no puede limitarse a reproducir de forma inmutable los mismos planteamientos, ni a seguir las directrices de un plan preconcebido. Está claro, pues, que la autoeducación y la coeducación merecen ocupar un espacio preeminente en el desarrollo y evolución de la función mediadora.”<sup>97</sup>

Aun cuando la dinámica empresarial sea vertiginosa centrando la atención del equipo en dar respuesta a los requerimientos del cliente, los líderes deben reconocer en sus filas operativas la materia prima para trabajar, desarrollando una visión humanista que considera la dignidad y el valor de los individuos. Para Seguridad Privada Espartaco S.A. de C.V., como para el resto de las empresas de seguridad privada es imperioso desarrollar una labor continua sensibilizadora de mandos medios ante esta condición, enalteciendo el respeto al ser humano, sus características, necesidades y aptitudes.

### **1.2.3 Nivel de innovación tecnológica de las empresas de seguridad privada en general y de la empresa denominada Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., en particular.**

La *teoría contingencial* retomada para estudiar a Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V. y a las empresas de seguridad privada, señala que la tecnología utilizada por la organización permea tanto su estructura como la manera en que diseña sus procesos de operación, estableciendo una correspondencia entre la

---

<sup>97</sup> *Ibíd.* p. 50.

empresa, su ambiente y la tecnología adoptada. En tal virtud hemos señalado que los gerentes deben mostrar un compromiso continuo y responsable para conocer tanto las herramientas teórico-metodológicas como los recursos tecnológicos con que cuentan al momento de diseñar sus estrategias y así encaminar a sus equipos de trabajo hacia un óptimo desempeño.

El uso de recursos tecnológicos existentes en las empresas de seguridad privada lo dividiremos, para fines de este estudio y por así responder a las características propias de la organización que estamos analizando, en dos grandes rubros: aquellos implementados en los procesos administrativos y los implementados en los procesos de operación.

Los recursos tecnológicos utilizados en los niveles administrativos de la empresa requieren de conocimientos previos tanto en su manipulación como en la efectividad en que pueden traducirse respecto a los procesos de manejo del personal y toda la información derivada durante su permanencia dentro de la organización. Está estrechamente vinculado con el conocimiento, las habilidades y el interés genuino de los responsables de cada área ya que el nivel de eficacia que se alcance en cada una, varía según los tres aspectos mencionados. Que los diferentes líderes de las gerencias asuman e interioricen la *identidad organizacional* es fundamental para la destreza que podrán desarrollar dentro de sus funciones y en el manejo de los equipos de trabajo que tienen bajo su dirección y guía, a quienes también contagiarán con la idea rectora del bienestar común, encaminándolos a la obtención de mejores resultados.

El nivel de innovación tecnológica implementada en las labores operativas de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., se refiere a la cobertura de servicios y responde a dos variables: las necesidades que manifiesta el cliente o sus instalaciones en materia de seguridad y los recursos económicos que el contratante está dispuesto a destinar para apoyar dicha labor.

La primera se deriva del estudio denominado “análisis de riesgo” efectuado previamente, donde en primera instancia el cliente ha determinado la factura de

sus riesgos y ha decidido contratar el servicio de profesionales que evalúan sus instalaciones o la situación específica de que se trata, ofreciendo información detallada y sustancial sobre las condiciones que el cliente manifiesta.

El segundo se refiere al poder adquisitivo que destinará el cliente para la adopción y adaptación de equipos de radiotransmisión, circuito cerrado, equipos físicos de iluminación, observación y disuasión, etcétera. Lo anterior son las propuestas que resultan de la evaluación de necesidades efectuada por los profesionales de la seguridad privada y que el cliente materializa según sus posibilidades y deseos.

En este aspecto es importante señalar que el desarrollo de las actividades de la empresa que nos ocupa, arroja una cantidad importante de información que debe ser rescatada tanto en bitácoras como en archivos clasificados. Dichas bases de datos fundamentan la experiencia de la organización y son funcionales para consultas futuras. Para conservar, archivar y clasificar dicha información, también es recomendable aprovechar los recursos tecnológicos con que cuenta la organización.

#### **1.2.4 Grado de especialización en áreas de las empresas de seguridad privada en general y de la empresa denominada Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., en particular.**

Hemos mencionado anteriormente que el grado de especialización que se requiere en cada una de las áreas de la empresa está vinculado con los estímulos particulares que reciben del entorno específico o ambiente de tarea y ante los cuales deben responder satisfactoriamente según los compromisos adquiridos. Asimismo señalamos que la combinación de conocimiento técnico, tecnológico y el grado de interés y compromiso manifiestos son fundamentales para desarrollar sus tareas y dirigir a sus equipos de trabajo, encaminándose al logro de los objetivos organizacionales. No se trata sólo de cumplir con las funciones del área

a que se pertenece, sino homogeneizar integralmente a la organización en el grado de efectividad ideal.

Si bien en la permanencia dentro de una organización se logra concebir los objetivos de manera común mediante la interiorización de la *identidad organizacional* manifiesta dentro de la *cultura organizacional* que impera, es cierto que esta se construye con el paso del tiempo. Esta condición debe señalarse ya que en el inicio de vida de las empresas de seguridad privada sus integrantes comienzan a laborar generalmente sin tener entendimiento claro de cuáles son las características particulares de su giro; de los factores que intervienen en el entorno donde están inmersos y; de la identificación de sus públicos, razón por la cual el equipo de trabajo de *Espartaco* tuvo que madurar en el transcurso de sus operaciones para aproximarse a estos factores y concebirlos dentro de sus estrategias empresariales.

Concebir los objetivos de manera común, entender el giro y las variables del entorno, así como sus públicos, es responsabilidad de todas las áreas ya que al ser una organización, que trabaja bajo contingencias, la flexibilidad para adecuarse a las exigencias del entorno abraza de igual manera a todas las gerencias y deben manejar altos grados de especialización por igual.

#### **1.2.5 Características de los integrantes de las empresas de seguridad privada en general y de la empresa denominada Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., en particular.**

En el apartado de este trabajo donde abordamos las distintas escuelas que estudian a la organización, mencionamos que el conocimiento en cada una acumula los planteamientos y postulados de las anteriores, recorrido que muestra la evolución de la teoría de la organización. De esta manera dentro de la *teoría*

*contingente* vemos implícitas las aportaciones de la *teoría humanista* que comprende a los miembros de las empresas como individuos cuya conducta debe analizarse a partir de su contexto y sus características propias, para alcanzar una mejor comprensión.

Comenzaremos por describir las características de los fundadores que encontramos en esta corporación de seguridad privada que coinciden con definiciones de aquellos que emprenden proyectos familiares, propiciando el nacimiento de organizaciones que inicialmente se inscriben en el tipo de pequeñas y medianas empresas.

Los fundadores de esta empresa no contaron con grandes capitales para edificar su proyectos, más bien los recursos tanto financieros y materiales, como de conocimiento y experiencia, fueron el resultado de su participación y permanencia en otras organizaciones de las cuales fueron exiliados a una edad donde su reinserción en otros proyectos laborales se encuentra en clara desventaja con individuos de generaciones más jóvenes. Dichos recursos fueron puestos a disposición de su labor emprendedora en un proyecto propio al cual, como lo marca la descripción de empresas familiares, trasladaron su propia realización y prestigio personal.

Los fundadores de la organización objeto de este estudio conformaron un equipo de trabajo con características de empresa familiar donde suele presentarse una combinación particular de roles familiares y laborales debido a la cantidad de tiempo que interactúan los individuos que pertenecen a ambas esferas. No es común en este tipo de empresas que existe una división puntual de los escenarios familiar y laboral, sino que se manifiesta una especie de engrosamiento de los roles del grupo primario, en lugar de un desprendimiento que resultara más efectivo para el desarrollo de las funciones y compromisos de trabajo.

En la mayoría de las ocasiones la asignación de puestos, incluso la creación de los mismos, responde más a lealtades emocionales que a los requerimientos técnicos, estructurales y operativos de la organización, donde los miembros de la

familia son asignados en posiciones jerárquicas como consecuencia de su pertenencia al núcleo familiar, aún cuando no se cuente con las capacidades y conocimientos requeridos. Esta dinámica en un inicio resulta funcional debido a que los miembros de la familia vigilarán tanto los recursos de la organización (limitados en su inicio) como el óptimo manejo de los mismos, posibilitando el desarrollo y crecimiento del proyecto. Sin embargo con el paso del tiempo y con el crecimiento de la empresa, esta situación debe encaminarse al análisis real de las necesidades y contingencias a resolver, para evitar conflictos y no atentar contra la vida misma del proyecto empresarial.

Los factores que pueden atentar contra la efectividad de las operaciones de las empresas de seguridad privada, incluso contra su permanencia en el mercado, son la rigidez excesiva en su manejo, un marcado estilo autocrático de dirección, la exacerbación del valor de la experiencia frente a la capacidad de los miembros, la imposibilidad de cuestionamiento hacia las decisiones el líder, una falta de evaluación y análisis objetivo de la gestión, así como de la delegación de responsabilidades, entre otras. Algunos de estos rasgos los encontramos en nuestro objeto de estudio. Este tipo de organizaciones con el tiempo experimentan la necesidad de dejar la dirección de su operación en manos de ejecutivos altamente profesionalizados o bien cubrir las necesidades de conocimiento en los gerentes con capacitación, para asegurar su permanencia en el campo.

Con el paso del tiempo la empresa adquirió madurez para diseñar sus estrategias administrativas, dentro de las cuales se dio el nombramiento de los responsables en las gerencias establecidas como necesarias para el óptimo funcionamiento. De esta manera en los miembros que ocupan los mandos medios de la cadena jerárquica, encontramos dos tipos de formación: la académica y la de experiencia laboral. Ambas, aún cuando se complementan entre sí, no se manifiestan de la misma manera entre los diferentes líderes de las áreas. Por tal razón se buscaron estrategias que aprovecharan las bondades de ambos tipos de formación profesional, encaminándolos a estándares funcionales de comunicación,



coordinación, cooperación y participación conjunta en la toma de decisiones y solución de problemas, apegados a la personalidad y el beneficio común de la organización.

Es importante recordar la reciprocidad que mantienen la estructura, el ambiente y la tecnología con que se cuenta para la estructuración de planes y programas de acción, así como el conocimiento, el compromiso y el interés genuino que manifiesten los líderes en este nivel, que influye en aquellos que integran su equipo de trabajo.

Los equipos de trabajo tanto a nivel administrativo como operativo deben mantener un equilibrio recíproco, creando y promoviendo ambientes de trabajo armónicos que les permitan conformarse como un todo organizado, preparado y flexible para enfrentar las contingencias propias del rubro al que pertenecen. Los mandos medios deben tener siempre presente su papel como gestores entre los objetivos organizacionales y las necesidades de solvencia económica, creatividad y desarrollo personal de sus subordinados. Una vez más el profesional de la comunicación organizacional representan una opción viable para lograr dicho entendimiento y mediar entre la satisfacción de ambas esferas, no sólo con el diseño y ejecución de estrategias que les posibilita su formación, sino además como asesor de los gerentes asignados a otras áreas de la empresa.

El recurso humano es la materia prima con las que trabajan las empresas de seguridad privada y hemos descrito como el ritmo de trabajo de aquellos que conforman las filas operativas de *Espartaco* y otras corporaciones, está sujeto a las contingencias inciertas y espontáneas que surgen en sus centros de trabajo, característica que los posiciona como equipos de alto rendimiento y los obliga a contar con la flexibilidad necesaria para adecuarse a situaciones de distinta naturaleza para minimizar repercusiones nocivas.

Es imperioso resaltar que aún cuando la velocidad con que se presentan las exigencias del mercado es acelerada, no debe perderse de vista en la organización el valor de los individuos, para lo cual es necesario desarrollar una

labor continua de sensibilización en los mandos medios sobre esta condición, ya que el ritmo con que deben dar respuesta a sus compromisos, puede dejar de lado su visión humanista respecto de sus compañeros de trabajo.

Esta visión humanista invita a los responsables de inducir a los nuevos miembros y a los capacitadores de *Espartaco* y otras empresas de seguridad privada, a buscar una comprensión de las circunstancias y características del personal. En la transmisión de conocimientos teóricos y técnicos operantes en su desempeño, deben mantener una labor constante y perseverante para poder fijar dichos contenidos en la mente del personal, por muy repetitivo que les parezca. Asimismo es necesario identificar las situaciones a que se enfrentan los elementos de seguridad privada en sus contextos familiares, puesto que muchas de las veces se ausentan por periodos prolongados de tiempo para cumplir sus compromisos laborales y esto afecta su estabilidad tanto familiar como emocional.

Es necesario que las estrategias de capacitación contemplen en su diseño todas las facilidades tanto de comprensión respecto al nivel de lenguaje utilizado, como brindar materiales de reforzamiento que, además, funcionen para consultas futuras, incluso, como se efectuó en Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., acercar físicamente las exposiciones a los centros de trabajo, o bien a las zonas de residencia en casos donde se amerite. Una labor constante es promover la idea sobre la importancia que tienen las jornadas de capacitación, haciéndolas no sólo atractivas sino mostrarlas como necesarias para facilitar su labor y se logre que la organización mantenga la preferencia de sus clientes.

El proceso de capacitación dentro de la empresa que nos ocupa mostró que los elementos de seguridad tienen una percepción personal prejuiciada, que los coloca en clara desventaja e imposibilidad para adquirir nuevos conocimientos, para lo cual fue necesario que durante los ciclos de capacitación el instructor, además de exponer su tema de manera sencilla y comprensible, fomentara en los participantes la credibilidad personal y con esto optimice la asimilación de los contenidos, premisa fundamental para momentos futuros del proyecto.

El conocimiento y la comprensión de las características, aptitudes y contextos de los miembros de la organización pueden participar para diseñar estrategias destinadas a la conformación de equipos de trabajo, donde los resultados que se obtengan manejen mejores estándares de eficiencia que otros donde no se observen dichos aspectos.

#### **1.2.6 Conformación de equipos de trabajo de las empresas de seguridad privada en general y de la empresa denominada Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., en particular.**

La *psicología organizacional* menciona que cuando un sujeto ingresa a un equipo de trabajo atraviesa un proceso de adaptación donde evalúa las condiciones de este nuevo escenario y sus actores. Cuando hablamos sobre la *cultura organizacional* se hizo mención sobre la transmisión de ideas, creencias y aspectos de la conducta que los miembros de una empresa han consensuado como parte de su interacción, hacia los cuales invitan al nuevo integrante para que los adopte y así puedan concebirlo dentro del “nosotros conjunto” porque hablan el mismo idioma. Sin embargo durante esta asunción del rol que experimenta el recién llegado se deben incluir aspectos comunicativos estratégicamente diseñados que mantengan el sentido y la dirección de las intenciones particulares hacia la identidad que la organización busca generar ante su público interno.

Debido a que todo grupo de personas que interactúan en un escenario, sea éste de cualquier índole, experimentan la necesidad de generar un sentido de pertenencia al grupo, estas generan dinámicas informales dentro de las organizaciones, las cuales pueden adquirir más importancia que las relaciones formales establecidas. Para evitar que las interacciones entre los individuos se sostengan al margen la estructura y los canales formales establecidos es necesario no sólo indicar a los nuevos miembros cuáles serán las funciones a desarrollar en el momento de su ingreso, sino también transmitir la cultura, las premisas organizacionales, como su misión, su visión y los valores, bajo los

cuales pretende operar, así se evita que los vacíos de información representen en un futuro problemas en la búsqueda tanto de acuerdos como de resultados.

El diseño de mensajes vinculados con la *cultura organizacional* permite dar a conocer los lineamientos donde debe cimentarse la realización de las tareas y, de esta manera, evitar escenarios carentes de orden donde se merme la importancia del empeño por la consecución de un objetivo común

Diversos autores, entre ellos Jacobson y Price (1991), concuerdan en que los problemas ambientales se generan no sólo por la lentitud en la evolución del saber ambiental, sino fundamentalmente por dificultades en la interacción humana para acordar y llevar a cabo acciones individuales y grupales al interior y exterior de las instituciones responsables de enfrentarlos.<sup>98</sup>

Es menester en los líderes de la organización tomar esto en consideración, pues es precisamente en la construcción de los equipos de trabajo donde paralelamente se da la consolidación y reforzamiento de la cultura que regirá el desarrollo de las actividades. El diseño, difusión y cuidado de la *cultura organizacional*, así como las responsabilidades encomendadas, deben ser vistas como un trabajo continuo y como una inversión a largo plazo. No de una manera inmediata y espontánea. No como una labor improvisada. Es necesario adoptar una estrategia de concientización para los integrantes del grupo. Es una forma de crear identidad entre los miembros y de éstos para la organización.

Dicho modelo se trató de implementar en la empresa a la que hacemos referencia, sin embargo la labor del área de comunicación necesitaba ser reforzada por los responsables del área operativa para difundirla e implementarla durante la asignación y cobertura de servicios, por lo cual el objetivo no alcanzó los estándares ideales preconcebidos.

---

<sup>98</sup> T. C. Chávez, et. al., *Retos en la conformación de grupos interprofesionales para la formación ambiental desde la investigación acción participativa*, [en línea], México, **Dirección URL:** <http://educar.jalisco.gob.mx/17/Chavez.html> [consulta el 22 de junio de 2010 a las 08:05 p.m.].

Para lograr que una organización sea flexible y con esto asegure una capacidad de respuesta rápida, es necesario procurar y promover la unificación de criterios en la búsqueda de resultados y de los procesos que encaminen al grupo para alcanzarlos, esto se logra formando grupos de trabajo cohesionados de tal manera, que puedan hacerle frente tanto a los compromisos adquiridos como a las contingencias que les presente su entorno. Hablamos entonces de una labor de mediación entre los requerimientos del entorno y la operatividad de la empresa, para lo cual retomamos algunos planteamientos justamente de la teoría de mediación.

“No sería mala idea, pues, diseñar y ofertar estructuras de mediación que incidan en las capacidades de cada persona y comunidad para superar diferencias, acercara extremos y, en definitiva, buscar alternativas.”<sup>99</sup>

Considerando los aspectos anteriores durante la creación y mantenimiento de los equipos de trabajo las empresas de seguridad privada en general y los directivos de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., en particular, pueden avanzar de manera más certera hacia la conformación de equipos de alto rendimiento que pueden trabajar bajo presión, tomar decisiones, solucionar conflictos y con la capacidad de responder satisfactoriamente a los retos que se les presenten.

### **1.2.7 Interacción de áreas en las empresas de seguridad privada en general y de la empresa denominada Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., en particular.**

Se ha hecho referencia a que cada área de la organización responde de manera puntual a estímulos específicos del entorno, para lo cual se requiere de distintos niveles de especialización según su función y, justo por estas diferencias, es necesario que los líderes de las corporaciones de seguridad privada donde se inscribe nuestra organización, tomen conciencia sobre la importancia de homogeneizar su estándares y ritmos de respuesta, encaminando los esfuerzos

---

<sup>99</sup> Maria Carme Boqué Torremorell, *Cultura de mediación y cambio social*, Gedisa, España, 2003, p. 12.

hacia un objetivo común. Pero la interrogante es ¿cómo lograr dicha homogeneización? El buen manejo de la *comunicación organizacional* y sus instrumentos es la respuesta.

El comunicólogo organizacional además de cumplir con sus compromisos de profesión desde el puesto asignado en materia de diseño de estrategias y mensajes que dotan de sentido y significado a la empresa, encaminándola a una representación óptima ante sus diferentes públicos, también desempeñó un papel de asesor y consultor con los responsables de otras áreas. De hecho tanto el intercambio oportuno de la información como el buen manejo de los medios y soportes comunicativos son premisas sobre las cuales el profesional de la comunicación cimienta su labor, con el fin de lograr una coordinación exitosa entre los subsistemas de la empresa para el cumplimiento de sus compromisos.

“...el objetivo general de la función de comunicación en las organizaciones por lo común se refiere a la obligación de desarrollar e implantar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración del personal.”<sup>100</sup>

Dentro de las empresas de seguridad privada, en ocasiones los mandos medios de la organización, aún cuando identifican claramente sus necesidades particulares, no encuentra de manera fácil las formas para llegar a acuerdos y coordinarse con los otros gerentes, tal fue el caso de *Espartaco*. Aquí el pensamiento sistémico y secuencial del comunicólogo organizacional, dejó de servir únicamente al diseño de estrategias comunicativas y su implementación, para colaborar en otros aspectos de la empresa como la definición de proyectos, estructuración de programas, elaboración de manuales, definición de perfiles para empleados, elaboración de pliegos de consignas, especificación para inducir a auxiliares de otras gerencias, entre otras oportunidades de servicio.

---

<sup>100</sup> Salvador R. Sánchez Gutiérrez, *et. al.*, *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Plaza Valdés Editores/Universidad Iberoamericana, México, 1998, p. 42.

El profesional de la comunicación actúa como agente facilitador del cambio, desempeñando una labor de asesoría y consultoría en el diseño y estructuración de procesos de la organización. En consecuencia, con la asesoría, se juega un papel de intérprete para ayudar a esclarecer intenciones de otros actores de la empresa, ideas valiosas para el beneficio del equipo de trabajo, y aterrizarlas en proyectos tangibles.

Efectivamente, como se mencionó anteriormente, la *teoría de contingencia* representa una opción viable para abordar a las empresas de seguridad privada en general y a Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., en particular, identificando los factores particulares de la organización que la distinguen de otras, incluso aquellas inscritas en su mercado; los tipos de entorno (aquellos rasgos del específico y el general); el estilo administrativo manifiesto; el nivel de innovación tecnológica implementado en sus operaciones; el grado de especificación requerido en cada una de sus áreas; las características del personal; la dinámica en que se conforman los equipos de trabajo y; la interacción sostenida entre las diferentes instancias de la empresa.

Se identificaron las exigencias del entorno turbulento de estas organizaciones ante las cuales se requiere de la conformación de estructuras flexibles con un alto grado de especialización en todas sus áreas (administración, recursos humanos, comunicación y operación) quienes reciben el impacto de los cambios del contexto, al mismo tiempo que manifiestan la necesidad de adecuarse si se cubren servicios eventuales, servicios foráneos, apertura de nuevos servicios, o bien, si existen situaciones de conflicto o dañinas en las empresas contratantes, incluso en caso de siniestro o desastre natural donde auxilian a los cuerpos de seguridad pública.

Los factores contingenciales identificados y expuestos dotan a Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., de una personalidad y sentido únicos impidiendo que sus planeadores de procesos se rijan con un modelo organizacional único,

exigiéndoles un alto grado de especialización en sus áreas para responder de manera flexible, oportuna y exitosa ante los compromisos adquiridos con el cliente.

Los clientes de las empresas de seguridad privada desean acompañamiento y protección ante daños (externos e internos) manteniendo un control detractor de situaciones nocivas evitando daños mayores o irreparables. La capacidad de respuesta debe resaltarse para dignificar la labor de los elementos de seguridad privada, no sólo en la sociedad o sus contratantes, sino hacia ellos mismos. Es necesario que la función del guardia de seguridad privada sea vista con respeto y dignidad. Ellos mismos deben crear una autoimagen de respeto y dignidad.

El prestigio de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., así como de las demás empresas de seguridad privada, deberá basarse en su capacidad y calidad de respuesta, así como la posibilidad de atesorar el aprendizaje derivado de la experiencia. Pero la respuesta al cumplimiento de la obligación moral de estas organizaciones con su planilla operativa radicará en la promoción de su desarrollo personal, manteniendo siempre una visión humanista en el desempeño de sus funciones.

A lo largo de la presente investigación se han ofrecidos marcos referenciales para entender el giro al que pertenece la empresa que representa el objeto de su estudio así como las características de ésta, de igual forma se han señalado las herramientas teórico metodológicas derivadas de la *comunicación organizacional* rectoras del enfoque a partir del cual se desarrolló la incursión en su desarrollo operativo y administrativo, asimismo se ha inscrito este análisis dentro de las premisas señaladas en la *teoría contingencial*, de esta manera, por un lado, se ha podido comprender a las empresas de seguridad privada en general y a Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V. en particular, desde su ámbito comunicativo y, por otro, es posible llegar a conclusiones significativas sobre el rol que desarrolla un *comunicólogo organizacional* cuando brinda su labor en este escenario, como lo revisaremos en el siguiente capítulo.



## Capítulo IV

### **Experiencia vivencial en Comunicación Organizacional.**

*La Comunicación Organizacional le devuelve al hombre la facultad de comunicarse con sus semejantes para coordinar sus esfuerzos como lo era en los inicios de la vida en sociedad.*

***Paulina Magallanes.***

A lo largo de este trabajo se han narrado y descrito actividades realizadas en el campo empleando los conocimientos adquiridos durante la formación profesional en el campo de las *ciencias de la comunicación*, en la especialidad de *comunicación organizacional*. Durante este tiempo han existido tanto coincidencias como contrastes respecto de los conocimientos recibidos en la academia y la realidad a la que se enfrenta el comunicólogo al momento de aterrizarlos en la práctica ya en el terreno profesional que ofrece la intervención en organizaciones.

En este capítulo se aborda la experiencia dentro de la educación superior, los conocimientos y referentes considerados de mayor relevancia, aquellas expectativas futuras concebidas para la vida laboral, los aspectos encontrados en el terreno práctico de coincidencias y contraste y, finalmente, una respetuosa propuesta tanto a la empresa Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., que abrió las puertas para iniciar el desarrollo profesional de quien presenta esta investigación, como a la casa de estudios, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México, donde se aprendieron las herramientas de conocimiento, premisas que rigen el desenvolvimiento de esta autora en todos los aspectos de la vida.

#### 4.1 REFERENTES ACADÉMICOS.

En el año 2001 se ingresó a la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales (FCPyS), proveniente de la educación medio superior ofrecida por la Escuela Nacional Preparatoria. Antes de describir la experiencia dentro de las aulas universitarias, se plasmarán las expectativas y preconcepciones que creadas respecto de la carrera de *ciencias de la comunicación*, para poder explicar tanto reafirmaciones como cambios de paradigmas.

Pese a los conocimientos y referentes obtenidos en la educación preparatoria, la concepción sobre la carrera de *ciencias de la comunicación* respondía a estereotipos vinculados con los medios de comunicación masiva y el desarrollo de labores dentro de los mismos. La proyectiva profesional vislumbrada inscribía el campo laboral de la profesión sólo dentro de los medios, incluso, sólo de los medios tradicionales como la prensa escrita y los medios audiovisuales. No se concebía la participación dentro de medios cibernéticos ni en dependencias gubernamentales o instancias empresariales de comunicación social. Las actividades destinadas a dinámicas empresariales no encontraron lugar en estas expectativas formadas.

Una vez dentro de la FCPyS, se descubrió la naturaleza misma de las *ciencias de la comunicación*, sus conceptos, herramientas, teorías y métodos a partir de los cuales se forma al comunicólogo, concluyendo que las suposiciones eran limitadas y desinformadas.

Emanadas de las *ciencias sociales*, las *ciencias de la comunicación* ofrecen al profesionista el método para encontrar la información referente a las dinámicas sociales, así como para analizarlas e interpretarlas. Brindan al científico social un enfoque para acercarse, conocer y comprender las partes del sistema social y la manera en que éstas se conjugan, creando los escenarios donde se desenvuelve y participa de manera activa. Son, además, un marco referencial para identificar y entender a los actores sociales, sus ambientes y características, así como la manera secuencial y lógica de los procesos dentro de los cuales viven y conviven,

formando y deformando sus contextos. Las *ciencias de la comunicación* dotan al individuo con herramientas de investigación para obtener datos, darles forma y traducirlos en productos sociales que representen una utilidad real para la sociedad y sus prácticas.

En la carrera se recibieron conocimientos sobre el papel que juega la comunicación dentro de los procesos económicos, sociales, políticos y culturales de toda sociedad. Si bien esta matriz disciplinaria se ocupa de los procesos comunicativos, también contempla aspectos generales de otras ciencias sociales con quienes se vincula y mezcla en la práctica. En la realidad todos los aspectos sociales se conjugan y sólo para fines de estudio y análisis se disecciona cierta parte de esta realidad, generando un conocimiento que después se devuelve propiciando el cambio y el avance de la humanidad.

Para el comunicólogo es de suma importancia identificar y conocer las relaciones de poder y la manera en que éstas se dan entre los actores sociales, ya que precisamente de éstas nacen los modelos, se conforman los entornos y se permean las dinámicas dentro de las cuales se desenvuelve. La asignatura de Estado Sistema y Poder Político fue sustancial para adquirir este conocimiento.

Como diseñadores, emisores y analistas de mensajes, los comunicólogos deben comprender la importancia del correcto uso del lenguaje y la redacción para poder transmitir sus intenciones. Apoyados en la teoría del discurso se puede comprender textos y contenidos emitidos a través de diversos medios, con la capacidad de rescatar aquello que expresan tanto en forma clara como de manera implícita. En este aspecto y a partir de la guía de los profesores, se aprendió a manejar el impacto que representa estar frente de “la hoja en blanco”, para percibirla como el lienzo fértil donde plasmar ideas, opiniones y posturas.

Fue necesario adquirir la técnica para poder realizar investigaciones serias y documentadas de los temas de interés, primero aquellos asignados por los profesores, luego aquellos que exigían los compromisos adquiridos. La disciplina con que deben ser llevadas a cabo dichas investigaciones responde a las pautas

científicas de identificación, consulta, comprensión, empleo y análisis de contenidos, aprendidas en los salones de estudio.

Recorrer la historia de la humanidad vinculada con la aparición de la comunicación en el momento mismo del nacimiento de la sociedad, la manera como se dan las convenciones sociales, el nacimiento de la cultura, la ciencia, las artes, las formas de concebir el mundo y el quehacer del hombre fue un camino seductor. Conocer la naturaleza política y social del hombre, misma que permea y define su avance, con la cual dota de sentido y significado su misma existencia y la creación de instrumentos sociales que le posibilitan su permanencia, todo a partir de procesos comunicativos primero espontáneos, luego dirigidos estratégicamente, permite utilizar el conocimiento académico en el diario vivir, encontrando elementos de la profesión en los distintos escenarios existenciales, por la asignatura de Sociedad y Comunicación, se inscribe dentro de aquellas que marcan la formación académica.

Gracias al conocimiento que ofrecen las Teorías de la Comunicación, se tiene la capacidad de comprender los procesos comunicativos individuales y sociales, así como los fenómenos que se presentan dentro de ellos. Dichas herramientas facilitan entender el papel que juegan los medios de comunicación masiva en el diseño de modelos aspiracionales para los individuos, es decir, de estereotipos que mantienen el *status quo* en la sociedad, siendo pieza clave y fundamental en la educación de generaciones. Asimismo se identificaron las motivaciones y sensaciones que experimentan los sujetos frente a los medios de comunicación masiva y cómo éstos diseñan sus contenidos, jerarquizan y dan forma a los datos brutos para traducirlas en información, teniendo idealmente a la objetividad como premisa rectora, condición que en la práctica cotidiana no necesariamente se cumple todas las veces.

Conocer el surgimiento y desarrollo de los procesos comunicativos en el plano nacional y la manera en que han delineado la dinámica social, así como la labor desempeñada por los medios de comunicación masiva en nuestro país dentro de los diferentes momentos históricos, enriquece el acervo y permite comprender la

manera en que se conformó el contexto actual. Sin embargo muchos de los modelos implementados en distintos rubros del país responden a cualidades de otros puntos geográficos y han sido tropicalizados a nuestra cultura, en consecuencia en algunos casos se adaptan con mayor eficacia que en otros. Por lo anterior los profesionistas de las diversas disciplinas sociales deben encontrar foros para crear modelos propios que respondan a las características y necesidades de nuestra sociedad, promoviendo una participación más activa y estructurada de mentes brillantes cuyas aportaciones beneficiarían de manera significativa nuestra realidad nacional.

El diseño de mensajes que realiza el comunicólogo exige una comprensión clara tanto de su intención comunicativa como de la manera adecuada de estructurarla para posteriormente difundirla, sin embargo esta estructuración no se limita al discurso verbal escrito, sino que se auxilia y enriquece con la utilización de signos y símbolos cuya ubicación dentro del diseño también responde a una intención comunicativa. El uso de formas, figuras, colores y su colocación en un mensaje visual y audiovisual debe responder a las normas consensuadas y establecidas tanto en el diseño de discurso como en la secuencia narrativa, respectivamente. Asimismo su análisis e interpretación se efectuará a partir de dichas normas. Asignaturas como Semiótica, Teoría de la Imagen y Discurso Audiovisual instruyen al profesional de la comunicación en esta materia.

El estudiante de *ciencias de la comunicación* adquiere conciencia sobre lo demandante que es la profesión respecto de su tiempo y esfuerzo, sabe que en el campo de trabajo existe horario de entrada pero no de salida, ya que durante los proyectos que realiza se presentan vicisitudes que salen de sus manos y de sus tiempos preestablecidos de planeación. Aquel profesionista en comunicación que se desarrolla en campos de periodismo, producción y publicidad deberá, si desea forjar un camino exitoso, sacrificar tiempo personal y familiar. No existen, como en otras profesiones, tiempos de oficina definidos para el desempeño de sus labores. El individuo debe de ocuparse en desarrollar los diferentes aspectos de su vida (espiritual, personal, familiar, social y profesional), así que, consciente de lo

anterior, se eligió la especialidad que ofreciera la mayor estabilidad posible en los tiempos futuros, para poder dedicarle los necesarios a la construcción de proyectos en otros rubros de la vida, identificando que la Comunicación Organizacional podía responder a estas necesidades y se eligió como opción terminal.

Como se hizo mención en capítulos anteriores, la *comunicación organizacional* es la disciplina encargada de construir discursiva y visualmente a las organizaciones para su representación (volver a presentarse, incluso hacerse presente a distancia) ante grupos sociales vinculados con ellas por algún interés, de naturaleza interna o externa, es decir, hacia dentro de sus filas hasta las estructuras externas que establecen alguna dinámica con ellas. Sus esfuerzos se centran en hacer posible el entendimiento entre individuos que interactúan constantemente unos con otros, dentro de estructuras organizacionales responsables de permitirles obtener los recursos económicos, traducibles en satisfactores para ellos y sus familias. Dentro de dichas estructuras es factible perder de vista la calidad humana de los individuos y verlos como herramientas productivas sin observarlos en sus dimensiones y requerimientos reales como seres sociales. Es aquí donde la profesión marca la diferencia al gestionar un equilibrio entre la obtención de resultados perseguidos por quienes poseen los medios de producción y por los encargados de materializar las tareas y compromisos laborales. La *comunicación organizacional* le devuelve al hombre la facultad de comunicarse con sus semejantes para coordinar sus esfuerzos como lo era en los inicios de la vida en sociedad.

Los conocimientos y referentes adquiridos durante la especialidad de Comunicación Organizacional ofrecida por la FCPyS, se abordan a detalle en el capítulo 2 de este trabajo, contenidos vinculados a las siguientes asignaturas: Entorno Social de las Organizaciones, Identidad Cultural e Identidad Corporativa, Diagnóstico Organizacional, Diagnóstico de Imagen Corporativa, Diseño de Comunicación en las Organizaciones, Gestión de Comunicación en las Organizaciones, Relaciones Públicas, Psicología de las Organizaciones y Taller

de Planeación. Asimismo en el capítulo 3 he expuesto la Teorías de la Organización, retomando la Teoría de Contingencia para este análisis.

#### 4.2 CREACIÓN DE EXPECTATIVAS LABORALES.

A lo largo de los estudios superiores se construyen abstracciones mentales sobre los escenarios posibles en el terreno laboral, siempre vinculados con los elementos adquiridos en la formación como comunicólogo organizacional. Dentro de estas concepciones no se incluyen aspectos y factores que, aún cuando no responden a los contenidos recibidos, permean la práctica profesional. Estos aspectos no contemplados se abordan más adelante, en este apartado se plasma el marco de referencia con que se cuenta al momento de iniciar la experiencia laboral para después puntualizar qué aspectos coinciden con las expectativas y cuáles se presentan a manera de contraste.

Gracias a los conocimientos recibidos dentro de los estudios superiores, se comprende la importancia que tiene dentro de la dinámica social la construcción de sistemas que le permiten funcionar y sostenerse: las organizaciones. Se conocen las diferencias que existen entre unas y otras, desde la naturaleza de su surgimiento (públicas o privadas), el objetivo que persiguen (representación social, acción gubernamental, fines de lucro o luchar por una causa en concreto), el número de integrantes con que cuentan (micros, pequeñas, medianas y grandes), hasta la edad que han alcanzado (nacimiento, crecimiento, madurez y declive), todos referentes para comprender las características que representan, así como las herramientas de *comunicación organizacional* que pueden implementarse a partir de dichas especificaciones.

Una organización no permanece estática, ya que las dinámicas de sus miembros, la respuesta ante compromisos adquiridos, las modificaciones de su entorno y la forma en que interactúan los individuos dentro y fuera de ella es un proceso permanente que representa un cambio continuo. En todo momento las organizaciones ofrecen datos que si no se traducen al diseño estratégico de

mensajes, redundarán en rumores y mal manejo de la información. Un ente social como lo son las organizaciones manifiesta una capacidad inherente de comunicación, sean o no sus miembros conscientes de esta condición. Justamente con el uso de las estrategias de *comunicación organizacional*, un proyecto empresarial puede saber, definir, dirigir y monitorear lo que se dice de ella.

Dentro de las aulas de estudio se aprende que si bien existe un amplio campo laboral para la profesión, en todas las organizaciones, el camino es ambiguo ya que se requiere de un arduo trabajo de concientización para difundir entre la comunidad empresarial la importancia y utilidad que representa un comunicólogo organizacional dentro de sus proyectos, sobre todo en las pequeñas y medianas empresas, pues los proyectos grandes ya tienen cierto grado de consciencia sobre su importancia.

Se establece al departamento de comunicación dentro de la cadena jerárquica de una empresa vinculado directamente con la dirección general, pues la asesoría, la consultoría, el análisis y la propuesta deben estar en contacto continuo con dicha instancia, encargada de aceptar o desechar las estrategias, partiendo de un conocimiento veraz de la situación de la organización, de los recursos disponibles y de los beneficios que le representarían.

Finalmente la actualización constante y la búsqueda e investigación sobre nuevos avances e innovaciones es un compromiso que se debe asumir disciplinadamente, para poder actualizar el conocimiento y ofrecer siempre un servicio de calidad, así como para ampliar y enriquecer el acervo personal.



### 4.3 COINCIDENCIAS DE EXPECTATIVAS EN EL TERRENO LABORAL.

El primer aspecto que coincidió con las expectativas al momento de incursionar en la vida laboral fue el desconocimiento que tienen los empresarios sobre las herramientas y beneficios que les brinda la *comunicación organizacional*, en especial aquellos que dirigen pequeñas y medianas empresas. No comprenden qué son los procesos comunicativos ni cómo intervienen dentro de sus procesos operativos ni lo determinante que son en el logro de resultados. No reconocen la necesidad de generar una imagen integral de la empresa pues no son conscientes de su realidad multiforme y dispersa en el espacio.

De igual manera, se confirmó que las empresas pequeñas y medianas suelen comenzar sus operaciones sin enunciar de manera clara y sintetizada la labor que desarrollaran y con la cual servirán a su comunidad. Aún cuando los fundadores cuentan con experiencia en el ramo al que se dedicarán, su conocimiento sobre las características y tendencias del mercado son limitadas, por tal razón no consideran dentro de su planeación estrategias que les permitan conocer la manera en que interactúan tanto con sus diferentes públicos, como con los factores y eventualidades de su contexto.

Como se aprendió en la universidad, el primer paso para que una organización utilice las herramientas que brinda la *comunicación organizacional* es justamente enunciarla, primero hacia sí misma (sus miembros) y luego ante sus receptores (públicos). Identificar de manera clara y precisa qué hace la empresa (su misión), hacia dónde se dirige (su visión) y los rasgos de personalidad por los que desea ser reconocida (valores), son precedentes fundamentales para comenzar a darle sentido y significado al proyecto que emerge. Una vez definidas y verbalizadas estas características, se puede crear un ambiente más cómodo e informado tanto para los miembros con que cuenta la organización, como para los que se suman en sus filas, fomentando la confianza, la empatía y el sentido de pertenencia.

Los mensajes relacionados con la personalidad de la empresa, como los antes mencionados, permitieron estructurar y diseñar estrategias destinadas a los

clientes de la empresa donde se laboró, Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., comprobando que dicha acción creaba en ellos una percepción favorable de la organización que, aunada a la capacidad de respuesta del equipo de trabajo, se sentían más atraídos no sólo a permanecer en su cartera de clientes, sino además en recomendar sus servicios a otros empresarios con quienes tenían contacto.

La uniformidad y continuidad en el uso de elementos visuales de la empresa dentro de los mensajes emitidos, permitió contribuir satisfactoriamente a que los diferentes públicos de la organización generaran no sólo el reconocimiento de ella, sino una identidad, misma que de manera natural, sutil, pero efectiva, se fue grabando en sus mentes, poniendo de manifiesto que la *identidad organizacional* es una experiencia vivencial, por lo que la labor inscrita en este rubro debe ser constante, sólida y coherente.

Justamente en el aspecto de la *identidad organizacional*, los primeros que deben ser atraídos hacia el diseño de mensajes son los dueños fundadores de la organización, de los cuales los comunicólogos debemos rescatar sus deseos e inquietudes con que pretenden delinear el desempeño de su organización. Efectivamente el vínculo próximo, algunas veces hasta íntimo, entre el profesional de la comunicación y los dueños es la clave para el entendimiento de éstos con los conocimientos de aquéllos y cómo la metodología que ofrecemos beneficia el logro de los objetivos por parte de sus equipos de trabajo. Este factor es clave pues de ahí deriva la aprobación o el rechazo de las estrategias comunicativas, así como la destinación de recursos para las mismas.

También se confirmó, durante la incursión en *Espartaco*, que la implementación de señalética y mensajes alusivos a la *cultura organizacional* de la empresa, cuyo soporte son las instalaciones de la empresa (mamparas), la dotaron de una presentación de conjunto, orden y certidumbre, percibida por los públicos que la visitan.

Tanto las herramientas como la metodología para ubicar al público objetivo según el tipo de mensaje que se desea emitir, fue fundamental durante la experiencia

profesional, pues conocer las características e intereses de los futuros receptores de los contenidos que se estructuraban, redujeron los vacíos de comunicación y la incertidumbre para obtener la respuesta deseada, en rubros como la oferta de empleo, el proceso de reclutamiento y selección, la inducción del personal, el intercambio constante de mensajes con los miembros y la representación con los clientes, capacitación, entre otros.

Todo el relato anterior corresponde a las favorables coincidencias entre los conocimientos recibidos en las aulas de estudio y la práctica realizada en la organización mencionada, sin embargo, el factor más relevante y fundamental reafirmando fue la importancia de rescatar la historia de la empresa ya que esta labor constante, comprometida, disciplinada y, por parte de muchos con quienes existió una estrecha relación laboral, desvalorada, permitió contar con toda la información necesaria para realizar la presente investigación de trayectoria profesional para obtener el grado de licenciatura en Ciencias de la Comunicación.

La recopilación periódica y sistémica de información, así como su archivo y clasificación permitieron no sólo retomarla para enaltecer los logros y éxitos obtenidos por la empresa dentro del diseño de mensajes y así fomentar el sentido de pertenencia en sus miembros y fundamentar la experiencia de la organización, sino además ofreció una de las lecciones más grandes de vida al comprobar que una labor ética y comprometida, se traduce en el beneficio de quien la desempeña.

Observando siempre el beneficio del proyecto que había permitido incursionar en la vida laboral y así conseguir los recursos que como individuo se necesitan individualmente y en familia, se actuó siempre bajo la idea rectora de poner a su disposición todos los conocimientos adquiridos (y los que se sumaban), sin escatimar esfuerzo o tiempo en las labores. El transcurso por la Universidad Nacional Autónoma de México, en concreto en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, hizo posible la convivencia y aprender, tanto de sus maestros (mis maestros) como de sus estudiantes (mis compañeros), el espíritu de servicio y, aún más, el espíritu de sacrificio, siempre buscando las alternativas de realizar un

trabajo de calidad aprovechando al máximo los recursos con que se contaba, la mayoría de las veces limitados.

Se fue consciente de que la empresa no contrataba a una comunicóloga organizacional por reconocer su necesidad en este rubro, sino que requerían una profesionista que contribuyera al crecimiento y desarrollo de la empresa. La academia enseña la responsabilidad y el alto grado de lealtad con el que se debe desenvolver el sujeto respecto a su formación universitaria en la máxima casa de estudios del país. Era momento de devolver a la comunidad la inversión efectuada en la formación profesional. En cada uno de los proyectos a realizar debían estar implícitos los principios formativos de la casa de estudios.

Este compromiso auténtico y firme de ser un profesionista de calidad, nace al momento en que el anhelo de pertenecer a la universidad se materializa, en consecuencia se procura ser coherente con estos principios en el terreno laboral.

Dicha labor consciente y responsable de rescatar los datos significativos de la historia de vida de la empresa se comenzó a realizar siguiendo los principios de la formación académica, sin embargo, posteriormente, se tradujo al beneficio personal de la autora de esta investigación. La forma seria, atenta y vigilada, para sistematizar la información, así como para archivarla pretendía, en un primer momento, servir a la organización donde se laboraba, con el paso del tiempo y una vez tomada la decisión de elaborar el presente estudio, se evidenció el beneficio del compromiso profesional y, entonces, se creyó viable que el resultado de dicha experiencia podía conformar y responder a los requerimientos para recibir el grado de licenciatura.

#### 4.4 CONTRASTES DE EXPECTATIVAS EN EL TERRENO LABORAL.

Una vez dentro del terreno laboral en definitiva, no se esperaba que el camino fuera tan complicado, difícil y espinoso como se presentó dentro de la empresa de seguridad privada a la que se hace alusión. Si bien se esperaba que los principios y conceptos que enuncia la *comunicación organizacional* no se conocieran del todo, no se concebía el desconocimiento abismal que hay sobre ellos y la predisposición negativa de las personas ante la implementación de sus estrategias. Fue impactante no encontrar en el equipo de trabajo donde se formó parte, un punto de reflejo sobre la profesión.

Se experimentó un contraste trágico entre lo aprendido en la carrera y lo encontrado en la organización. No se entendía cómo, lejos de que alguien hablara “el mismo idioma”, parecía que nadie detectaba la necesidad de la profesión e incluso, se evadían las reuniones y la revisión de problemáticas y propuestas. Pareciera que el profesionalista encuentra un silencio absoluto respecto de la *comunicación organizacional* y, sin embargo, en la lectura que a partir de los conocimientos se puede hacer de la organización, esta demandaba que se tomaran acciones enseguida.

La condición anterior conllevó a detectar que la manera para implementar estrategias comunicativas no necesariamente sería a través de los canales formales ya que éstos ni siquiera estaban establecidos y, aún así, existía el compromiso de mostrar resultados. Por tal motivo la experiencia dentro de *Espartaco* osciló entre el terreno de lo formal y lo informal para poder llevar a cabo los proyectos en materia de comunicación, expuestos en el primer capítulo de esta investigación.

En contraste al conocimiento recibido, la labor de concientización hacia los miembros fundadores es ardua, continua, perseverante y, en ocasiones, conflictiva, mayor a la esperada, respecto al manejo estratégico de la comunicación en sus empresas. Ellos no identifican como necesaria la

contratación de comunicólogos organizacionales como en el caso de contadores, administradores o abogados, demostrando una confusión al momento de ubicarlos dentro de la cadena jerárquica. En consecuencia para que sea posible la destinación de recursos hacia este rubro de la organización, se hace necesaria una explicación exhaustiva sobre la *comunicación organizacional*, de cuáles son las herramientas que ofrece, la manera en que éstas funcionan y los beneficios que representan. Una vez que se avanza en este camino, los fundadores se ven favorablemente sorprendidos de que los profesionales en comunicación sean capaces de enunciar y transmitir, mejor que ellos, sus propias intenciones y deseos. Sin embargo, aún con este logro, no alcanzan a ver todas las alternativas y facilidades que se pueden obtener con el buen manejo de la comunicación en sus proyectos.

Se determinó una de las condiciones facilitadoras para la incursión de los comunicólogos organizacionales dentro de las empresas: no es su tamaño ni su reciente creación, sino que dentro de los altos mandos existan mentes comprometidas con la renovación y la actualización constante, con una apertura manifiesta para incluir estas estrategias en el diseño del proyecto, así como la implementación de nuevas tecnologías.

Un comunicólogo organizacional, para abrirse camino en el terreno laboral, parece estar obligado a incursionar en otras prácticas que no necesariamente responden a su formación académica pura. Sin embargo está capacitado, a partir de su método y su pensamiento estratégico, sistémico y analítico, para poder auxiliar de manera integral a la organización.

Aún cuando lo anterior puede ser visto con un enfoque positivo, esta incursión en otras instancias parece ser la manera en que los altos mandos de la empresa justifican el lugar del comunicólogo en su nómina, acción derivada de la falta de comprensión sobre su formación y en qué les beneficia su labor. Si bien esta dinámica fortalece al profesional de la comunicación en su experiencia profesional y le permite acceder a escenarios de dónde obtiene la información requerida para entender el lugar que ocupa y el rol que debe desempeñar, se vuelve necesario

respetar ciertos protocolos que no obliguen al comunicólogo a llevar en sus hombros la responsabilidad total de compromisos que obedecen a otros departamentos, ya que no fueron incluidas dentro de su formación profesional. En otras palabras, el comunicólogo organizacional puede tomar conciencia del beneficio que le representa para su acervo el conocimiento que adquiere de esta dinámica, sin embargo no puede ser “puesto a prueba” en tareas y situaciones ante los cuales no ha manifestado su capacidad de solución, como condicionantes para conseguir trabajo o ganar el respeto hacia su profesión y su labor misma.

En la práctica pareciera que los comunicólogos están obligados a exhibir su profesión acorde a la manera en que el empresario la ha preconcebido a partir de referentes equívocos y desinformados, parecido a la labor de mercadotecnia donde se debe presentar un producto con la apariencia y forma en que lo reconoce el consumidor, sujetándolo a sus deseos subjetivos.

La preconcepción de la profesión del comunicólogo está, entonces, sujeta a las exigencias de cada empresario y, en consecuencia, variará entre uno y otro. Esta condición coloca al comunicólogo organizacional en una posición solitaria y confusa, por no poder implementar la metodología aprendida en la carrera, teniendo que hacer acopio de sus conocimientos para que, de manera espontánea e improvisada, construya el rol que sus jefes esperan desempeñe en la organización.

Esta realidad representa una falta de respeto hacia la profesión, hacia la labor como profesionista y hacia los años de preparación dentro de las aulas universitarias. Es frustrante comprender que aún cuando se han cumplido con los créditos y requisitos necesarios para ser considerada como una profesionista, los esfuerzos resultaron insuficientes para encontrar un lugar en el terreno laboral. Al incorporarse en el campo laboral se encuentra una franca desventaja respecto a profesionistas de otras disciplinas a quienes se les reconoce como producto de un campo formativo y se les encomiendan tareas vinculadas con su especialidad.

No se pretende que a partir de esta postura se entienda que existe una falta de disposición para asumir responsabilidades, o bien, una apatía por contribuir con las organizaciones en otros proyectos no inscritos en el campo comunicativo. Lo cierto es que pese a las condiciones adversas, si se necesita, se encontrará la manera de diseñar y ejecutar estrategias de *comunicación organizacional* según los compromisos adquiridos y, además, aprovechar las condiciones para permear con dichos elementos otros aspectos del desarrollo de la organización.

Es fácil reconocer a un comunicólogo dentro de las organizaciones, pues son sujetos que su propia necesidad y características los llevan a querer comprender a la organización en todos sus subsistemas, interesándose de manera genuina en la naturaleza de los compromisos adquiridos por ellos y por otros. Para responder a dichos compromisos, los profesionistas de la *comunicación organizacional* se ven obligados a buscar las formas que faciliten llegar a acuerdos. Otros miembros de la organización que no cuentan con dicha formación son apáticos, renuentes, temerosos, incluso hostiles y representan un obstáculo para la implantación de estrategias, evidenciando la importancia de una estrecha relación entre la dirección general y el departamento de comunicación de la empresa

Otro contraste manifiesto es la renuencia que muestran los mandos medios de la organización ante la implementación de proyectos comunicacionales y su participación dentro de ellos, debido a que su falta de conocimiento sobre la necesidad de un manejo estratégico de la comunicación, les hace pensar que su conocimiento, experiencia y especialización que tienen en su área, se ve expuesta comprometiendo su prestigio personal respecto de sus superiores y subordinados, creando barreras emanadas de su propia incertidumbre, lo cual se traduce en una actitud cerrada, representando un obstáculo para el desarrollo de aquellas estrategias. Son pocos los miembros de la organización quienes están dispuestos a participar como agentes facilitadores del cambio.



Si bien el conocimiento sobre la importancia de determinar los perfiles de los miembros requeridos por la organización y las características del personal formaba parte de los referentes académicos, no se esperaba implementarlos en proyectos de capacitación. Es cierto que la universidad enseña a aprender e investigar nuevos temas, así como la manera de exponerlos claramente, sin embargo, no esperaba la responsabilidad total del proyecto, llevando a cabo su diseño, la elección de temas, la elaboración de material, la construcción de las exposiciones y la impartición de las mismas.

Un aspecto fundamental aprendido en la experiencia profesional fue la estrecha vinculación que en la práctica sostienen la Comunicación Organizacional y la Administración de los Recursos Humanos. Es el puente de conexión real que encuentra el comunicólogo hacia el público interno de la organización. Se descubrió la imperiosa necesidad de participar en el diseño de instrumentos de evaluación para candidatos a los puestos de la empresa, el diseño del proceso de reclutamiento y selección, la definición de perfiles que no sólo respondían a características comunicativas, sino que en mayor grado se apegaban a principios administrativos, incluso en puestos de mandos medios. Para desarrollar dicha labor se deben trascender paradigmas pues, si bien se cuenta con el método, en un inicio se creyó que otras instancias de la empresa contaban con una mayor referente sobre la seguridad privada, en consecuencia se me realizó un trabajo de investigación exhaustivo para contar con los elementos precisos para dichos proyectos.

#### **4.5 PROPUESTA PARA SEGURIDAD PRIVADA ESPARTACO, S.A. DE C.V.**

Evidentemente la labor realizada dentro de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., expuesta en el primer capítulo de este escrito, no es suficiente para los requerimientos que exige (o exigirá) la empresa, porque aún cuando han representado un avance importante en la representación, difusión e integración del proyecto, respondieron a momentos concretos del pasado y deben encaminarse hacia una actualización continua. En este apartado se enuncian respetuosamente algunas propuestas para la organización.

Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V. si desea renovarse y responder oportunamente ante exigencias de su entorno requiere especificar funciones por área. Si bien se adoptó una personalidad organizacional donde sus miembros fueran multifuncionales para no detener el trabajo por faltas o abandono, esto confundió roles y responsabilidades entre los mandos medios. Dicha estrategia aunque fue funcional los primeros años del proyecto permitiendo a sus miembros conocer no sólo a la organización, sino la manera en que se dan y entretienen diferentes procesos, ahora, debido la complejidad alcanzada, debe dirigirse hacia una mayor especialización en las gerencias.

Para alcanzar el ideal arriba descrito, se debe realizar una evaluación y análisis de procesos en cada departamento para satisfacer los requerimientos presentados en su entorno, apegando la definición de funciones a su cultura e *identidad organizacional*, retomando premisas que han regido su dinámica laboral pero renovando su implementación.

En la planeación organizacional general deben diseñarse instrumentos de medición y monitoreo de resultados entendida en tres momentos: el primero se refiere a realizar reuniones semanales breves y concisas con cada gerente, sobre los pendientes a abordar en días próximos, revisando situaciones, reflexionando sobre las mejores opciones resolutivas y aterrizando las estrategias a corto plazo; el segundo se refiere a un reporte mensual por área hacia los directivos contrastando planes y programaciones inicio del periodo con los avances y los

logros obtenidos y; finalmente el tercer momento se refiere a reuniones más exhaustivas donde participen todos los gerentes y se vincule el quehacer gerencial integralmente estableciendo proyectos para el siguiente periodo, los cuales requerirán supervisión y monitoreo en los escenarios promovidos por las estrategias arriba mencionadas.

Implementando dichas acciones se reconocería la labor gerencial, dedicándole tiempos programados, donde se expresen inquietudes, ideas, problemáticas y obstáculos, pues en ciertos niveles jerárquicos la motivación se logra demostrando un interés genuino sobre las ideas y esfuerzos personales, más allá de gratificaciones económicas o materiales. Además se promueve un pensamiento ordenado, sistémico y secuencial en los líderes durante su planeación de actividades. Esta propuesta promueve consensar acuerdos entre ellos reforzando el compañerismo, participando significativamente en el devenir de la empresa. Finalmente llevando a cabo esta labor se lograría cerrar información relevante, haciéndola llegar oportunamente a las instancias interesadas.

Se sugiere además programar reuniones iniciando el mes para revisar los logros y éxitos alcanzados en el periodo concluido. Se persigue mostrar una apertura a la creatividad, no limitándose únicamente a las instalaciones de la empresa, sino creando condiciones que favorezcan y promuevan la integración y el reconocimiento entre los compañeros.

En concreto, dentro de la gerencia operativa, se necesita definir los perfiles basándose en dos categorías: una respecto a los elementos de seguridad privada y otra vinculada a la clasificación de inmuebles bajo resguardo. Justamente la definición de características y necesidades en cada tipo de inmueble será el punto de partida para definir los requisitos que debe cubrir el guardia asignado en cada servicio.

En cuanto a la clasificación de inmuebles estas deben abarcar las siguientes modalidades: plazas comerciales, zonas residenciales, instituciones bancarias o de financiamiento, predios, centros recreativos, centros culturales, centros

educativos, constructoras, oficinas, bodegas, hospitales y restaurantes. A esta clasificación añadiría otros cuatro tipos de servicios que ofrece la empresa: eventos especiales, custodia en su modalidad de traslado de valores, custodia en su modalidad de escolta personal y custodia en su modalidad de resguardo y salvaguarda de personas (giras artísticas).

Una vez establecida la clasificación de modalidades de inmuebles, se tendrán los parámetros para definir las características y aptitudes que debe manifestar un candidato para ser asignado según los requerimientos del servicio. Asimismo se deberá enunciar de manera clara y precisa las cualidades y habilidades requeridas en aquel que ostente el cargo de elemento de seguridad privada, jefe de turno, jefe de servicio, supervisor, custodio, jefe de personal y coordinador regional. Los puestos mencionados responden a la estructura de la gerencia operativa de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.

Esta información será fundamental en la inducción para a los nuevos guardias de seguridad, no sólo sobre las pautas generales a seguir dentro de la empresa, sino instruyéndolos en las particularidades del servicio que cubrirán de manera específica. Además este referente permite al gerente operativo conocer los contenidos que su equipo de trabajo más próximo difunde entre las filas operativas, unificando criterios y cohesionando al personal.

Contando con los requerimiento en cada puesto y servicio, se tendrán las bases para diseñar instrumentos de monitoreo y medición sobre el desempeño de los elementos de seguridad privada, traduciéndose por un lado en el reconocimiento hacia quienes muestran alto nivel de compromiso y responsabilidad, por otro, para orientar y reforzar la labor de aquellos que comienzan a adquirir experiencia en el campo de la seguridad privada. Esto además permitirá contar con información oportuna sobre cobertura de servicios y actuar con mayor prontitud ante eventualidades o riesgos.

La implementación de instrumentos de medición sobre el desempeño de los elementos de seguridad privada exigiría la participación comprometida e

informada del cuerpo de supervisores. Precisamente en el aspecto de la supervisión dentro de la empresa es hacia dónde se dirige la siguiente propuesta.

En el área operativa es necesario dirigir y monitorear la labor de supervisión, rescatando su información en forma escrita, para lo cual se debe comenzar por definir rutas en el área metropolitana del Distrito Federal, zonificando los servicios por su ubicación geográfica, incluso aquellos que se conectan en los recorridos según su localización. Debe programarse por mes el número de visitas a los servicios para poder cuantificarlas. De igual forma, debe elaborarse un instrumento que evalúe tanto la presencia como la labor de los elementos de seguridad durante su servicio, desde el aspecto más básico como la portación del uniforme, hasta la detección de riesgos potenciales, lo cual permitirá arrojar datos cuantitativos y cualitativos.

Hasta aquí concluyen las propuestas para Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V. Es el deseo de quien escribe aprovechar este espacio para agradecerle a la empresa el haberle recibido en sus filas y enriquecer dadivosamente los conocimientos sobre el terreno de lo organizacional, permitiendo desarrollar las habilidades tanto profesionales como personales. En especial se agradece la apertura para la creatividad e inquietudes, misma que en ocasiones se matizó confusa o difícil, pero siempre puso de frente retos ambiciosos e interesantes que forjaron no solo la experiencia, sino el carácter. Por tal motivo, aún cuando el compromiso fue total hacia el proyecto, la ganancia personal obtenida en él representa una mayor valía a lo ofrecido. Gracias.

#### **4.6 PROPUESTA PARA LA FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES.**

La *comunicación organizacional* es, en esencia, un conocimiento vivencial derivado de la experiencia y la vocación de servicio. El comunicólogo manifiesta empatía genuina al momento de comprender las características de escenarios visitados y sus integrantes, poniendo a su servicio las posibilidades y herramientas adquiridas, ayudando a poner en común ideas, sentimientos, intenciones y necesidades eficazmente. Esta condición define al profesional de la comunicación en su persona misma y en su desarrollo profesional, independientemente de las tareas o funciones desempeñadas. Nunca permanece estático o indiferente ante la situación donde se encuentra.

Se propone, dentro de las aulas universitarias, enfatizar la capacidad y apertura mostrada por el comunicólogo organizacional cuando incursiona en otras áreas de la empresa donde labora, aún cuando éstas no necesariamente se inscriban en el terreno de lo comunicativo. El desempeño del profesionalista en comunicación requiere hacer acopio de sus habilidades para abrirse camino y lograr un lugar dentro de una cadena jerárquica. Esta dinámica acompañará la experiencia profesional de colegas mientras la comunidad empresarial madura en el uso e implementación de las estrategias que ofrece la *comunicación organizacional*.

Dicha disposición a incursionar en otros rubros de la empresa es necesaria para el comunicólogo organizacional, sin embargo no ocurre lo mismo con profesionistas de otras disciplinas. Difícilmente encontraremos otro tipo de profesionistas cuya disposición y conocimientos les permitan incursionar en el diseño de estrategias comunicativas, como al comunicólogo le permite su campo formativo, a menos que se trate de un proyecto propio. Los obstáculos y dificultades a los que el profesionalista de la *comunicación organizacional* se enfrenta lo vuelven versátil, fomentando su apertura hacia la adquisición de nuevo conocimiento, inscrito o no en su matriz disciplinaria.

Las falsas vanidades no tienen cabida cuando un comunicólogo organizacional, con vocación real, desea incursionar en el terreno de la intervención y diagnóstico profesional, pues, lejos de representar una denigración hacia su profesión, encuentra la valía sobre la información obtenida en esos escenarios, dentro de los cuales, se las ingeniará para encontrar herramientas traducibles en utilidad real para el devenir de los proyectos de la empresa donde trabaja.

Si bien dentro de las asignaturas cursadas durante la carrera se aprende Semiótica y Teoría de la Imagen, dichos contenidos deben ser reforzados con materias que aproximen al comunicólogo tanto con el diseño gráfico como con el conocimiento y manipulación de software que le auxilié para sus diseños futuros, pues aún cuando es capaz de concebir una intención comunicativa y cómo estructurar un mensaje visual para su efecto, se ve limitado en su elaboración por desconocer dichas herramientas. Aún cuando se puede adquirir un programa de cómputo que contribuya con dicha labor, no cuenta con los referentes necesarios para sacarle todo el provecho posible, o bien, si la organización para la que trabaja contrata a un profesional del diseño gráfico, desconoce la terminología adecuada sobre cuáles aspectos pedirle en el trabajo a realizar. Ocurre lo mismo con la construcción de sitios web.

En la experiencia profesional se encontró a la Administración de Recursos Humanos como vía material próxima para el comunicólogo dentro de las organizaciones para acercarse a su campo de acción, por tal motivo podría ofrecérsele durante la carrera al estudiante herramientas vinculadas con el diseño de perfiles organizacionales, con los protocolos que se siguen en entrevistas y procesos de reclutamiento y selección, con referentes sobre atención al cliente, la manera en que deben llevarse a cabo las juntas de trabajo, así como formas de rescatar la información que de ellas emanen en minutas y demás escritos que favorezcan dicha labor. Todos estos elementos arrojan información sustancial para futuras estrategias comunicativas.

La disposición de cooperar en otras áreas de una organización no responde únicamente a la necesidad económica o de realización profesional, sino al compromiso de abrirle campo a la propia profesión (compromiso adquirido en las aulas de estudio). Un comunicólogo organizacional encontrará cualquier pretexto o recoveco para darle vida a las herramientas y postulados de la *comunicación organizacional*. No se dará por vencido, porque ha desarrollado previamente un vínculo sentimental con su propia formación.



## Conclusiones

Para realizar la presente investigación se acudió a fuentes bibliográficas y cablegráficas en busca de información relativa a las empresas de seguridad privada a partir del enfoque de la comunicación organizacional y la manera en que sus herramientas, postulados y metodología son aplicadas en este tipo de organizaciones, en dicha búsqueda no se encontró el contenido deseado, conllevando a la revisión de otro tipo de disciplinas cuyos datos resultaron significativos en la construcción de un referente sobre las características comunicativas de las empresas de seguridad privada.

Las disciplinas consultadas fueron: la Seguridad Privada, la Psicología Organizacional y la Administración de Recursos Humanos que, una vez analizadas desde una perspectiva comunicativa, generaron la construcción de un marco referencial para entender las características de este tipo de organizaciones, su entorno, sus miembros y las dinámicas que se viven en su funcionamiento.

De la Seguridad Privada se rescató el recuento diacrónico de la seguridad como necesidad que acompaña a la humanidad a lo largo de su historia, permitiendo al comunicólogo organizacional acercarse a la naturaleza del giro y el entorno de las empresas de seguridad privada en general y de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., en particular.

Con la información rescatada de la Psicología Organizacional se analizaron las características de los actores de la organización abordando tres grandes rubros: 1) sus entornos familiares y sociales; 2) la dinámica sostenida durante la interacción entre ellos y a su vez con los clientes o sus representantes y; 3) la manera en que reciben óptimamente el aprendizaje significativo, tanto para diseñar los periodos de capacitación, como para difundir entre ellos los mensajes oficiales de la empresa.

En lo que a la consulta de la Administración de Recursos Humanos se refiere, ésta fue el parteaguas para diseñar perfiles de empleados según el inmueble bajo resguardo y el lugar a ocupar dentro de la cadena jerárquica, asimismo para determinar los instrumentos de diagnóstico identificadores de vacíos de conocimiento en cuanto al desempeño de sus funciones y en consecuencia elegir los temas a impartir. Esta información también coadyuvó en el momento de diseñar procesos gerenciales y operativos.

La consulta anterior pone de manifiesto dos grandes premisas: 1) en la dinámica laboral de las empresas de seguridad privada (como en muchas empresas medianas de nuestro país), no hacen conciencia sobre el uso y la implementación de medidas comunicativas para beneficio a corto, mediano o largo plazo, dejando relegada esta labor que le dota de personalidad y sentido a la organización y; 2) el comunicólogo organizacional debido a su bagaje teórico metodológico de investigación es capaz (y a su vez está habido) de encontrar y acceder a información sustanciosa para identificar, describir e interpretar los escenarios y actores dentro de los cuales interactúa, así como traducir su producto en estrategias comunicativas encaminadas a la obtención de resultados, resultados que permean más terreno que el simple intercambio de mensajes, dejando huella y abriendo paso a procesos de diversa índole vitales para la organización.

La incursión del comunicólogo en terrenos que no se inscriben necesariamente en el terreno de su campo formativo, no es una actividad que él mismo pueda observar en otros actores de la organización dentro de la cual labora. Difícilmente encontraremos a responsables de otras áreas involucrándose, investigando, diseñando y cooperando con la labor comunicativa, como el profesional de la comunicación lo hace hacia para con los otros departamentos de la empresa.

Sucede que el comunicólogo organizacional dentro de las organizaciones, además de cumplir con sus compromisos de profesión desde el puesto asignado (en caso que el patrón entienda la vocación de su formación académica), también desempeña un papel de asesor y consultor con los representantes de otras áreas de la empresa, dónde éstos buscan obtener alternativas de acción para sus

procesos, auxiliándose de los conocimientos del comunicólogo, quien funge como agente facilitador del cambio para diversos procesos.

Esta dinámica enfrenta al profesional de la comunicación ante la disyuntiva de ser juez y parte de los procesos organizacionales, pues por un lado debe entregar resultados ante los mandos altos y por otro, su vocación de servicio adquirida durante su formación lo condiciona a actuar de manera ética sin mentir o manipular ventajosa y mal intencionadamente al público destinatario, dicho dilema se logra con profesionalismo y honradez, entregándose de manera comprometida y disciplinada a entender las características y necesidades de ambos lados, tanto para satisfacer las necesidades que emanen (si está dentro de sus facultades), como para gestionarlas y canalizarlas con las instancias adecuadas.

Otra realidad que vive el comunicólogo organizacional es ubicar el umbral divisor del papel de empleado y la labor de “observador participante”, marcada por la metodología de investigación. Para la primera condición debe encaminar su desempeño laboral no sólo en que su gerencia obtenga resultados, sino coadyuvar de manera integral para que la empresa alcance aquellos que se ha fijado, logrando la unificación de criterios y la adhesión de los integrantes del equipo de trabajo en su consecución. En el caso de la segunda encomienda el comunicólogo no puede separarse de su marco formativo y observa con ojo clínico (si cabe la expresión) tanto escenarios, actores y dinámicas sostenidas, comprendiendo las características de tales interacciones y los vacíos de información y planeación que se presentan, hacia los cuales destina estrategias resolutivas.

Toda la labor realizada en el periodo que comprende la presente investigación ofrece criterios generales que no solamente se focalizan en el rubro de la empresa de seguridad privada objeto de estudio, sino que buscan traspasar sus límites y lograr ser funcionales para otras organizaciones del giro, formando así un marco referencial en la aplicación de herramientas en comunicación organizacional.

Durante el acercamiento a las empresas de seguridad privada en general y a la empresa investigada en particular, se hizo evidente la insuficiencia de aplicar principios generalizados de otro tipo de organizaciones para su análisis y comprensión, es necesario identificar en los elementos particulares referentes a las características de su entorno aquéllos factores continuos o estables y aquéllos considerados turbulentos debido a sus variaciones; sus estilos administrativos identificando aspectos inscritos en el enfoque mecánico y los del estilo orgánico; el nivel de innovación tecnológica implementada tanto en sus operaciones como dentro de sus procesos administrativos y; el grado de especialización requerido en cada una de sus áreas, vinculándolas con los estímulos específicos del entorno a los cuales deben responder según los compromisos adquiridos. Además fue necesario revisar las características y la conformación de quienes integran el equipo de trabajo, así como el desarrollo y la interacción de las diferentes áreas durante su funcionamiento.

En primera instancia el comunicólogo muestra a los miembros de la organización, en su escalafón más alto, la posibilidad de enunciar al proyecto y así dirigirlos a la toma de conciencia sobre la importancia de dotar de significado a la organización, dicho significado regirá las estrategias comunicativas futuras (coherentes con la premisa rectora y continuas a través de su vida útil) y la posicionará ante sus públicos receptores. Aquí es importante mencionar que un significado real no radica únicamente en la utilización de palabras por lo que en ellas se señala, sino radica en la huella mental y emocional que causan en los destinatarios. El discurso empleado se basa en la interpretación y no la interpretación en el uso de las palabras.

Pese a lo anterior existe se hace manifiesta en los fundadores de una organización la predisposición ante la comprensión de cómo el comunicólogo organizacional puede expresar y describir las cualidades de su proyecto de manera tan atractiva. Encuentran que, aún cuando ellos crearon la empresa, es ahora ésta quien se comunica con ellos, saliéndose de sus manos para encontrar la propia expresión. Les sorprende que dicha expresión abarque todas sus

dimensiones, incluso aquellas que los mismos fundadores no habían advertido. Es importante para ellos que estos diseños estén apegados con sus ideales primarios, retomados como ejes rectores en la construcción de los mensajes. Sin embargo estos miembros, cuando cuentan en su equipo de trabajo fijo con el comunicólogo en lugar de contratar sus servicios por fuera, no siempre ceden el paso a las propuestas, pues las directrices que toma el camino comunicativo de la organización, llegan a rebasar su paradigma inicial y muestran renuencia, no quieren encontrar un escenario desconocido o ajeno en donde su creatividad fue el punto de partida. Se debe manifestar entonces una labor de convencimiento para mostrar la efectividad y la certeza de encontrar resultados prácticos, positivos y con mejor calidad.

En términos generales las organizaciones del sector privado destinadas a brindar los servicios de protección y salvaguarda deben entender la misión de su organización, es decir, el servicio que su giro aspira a brindar a la sociedad. De igual forma los miembros del equipo deben ser conscientes de los recursos humanos, materiales y tecnológicos con que cuentan, haciéndolos rendir de la manera más eficiente posible, así como combinándolos de manera única e irrepetible, lo cual define la personalidad de su organización.

Además de lo anterior el personal en mandos altos y medios debe tomar conciencia sobre la interacción que sostiene el proyecto con su entorno, tanto entradas como salidas de información, tanto para diseñar estrategias comunicativas que realcen la imagen de la empresa, como para estructurar su cadena jerárquica en forma tan flexible como sus compromisos lo requieran, para hacer frente a las contingencias coordinadamente, contingencias presentes en todo momento y en distintos rubros.

Es menester de este tipo de organizaciones concientizar y difundir la valía de aquellos que integraban sus filas operativas, es decir, los elementos de seguridad privada y no pasar dicha dignificación por alto debido a la premura con que deben ser cubiertos los compromisos adquiridos, o sea, la cobertura de servicios en los inmuebles de sus contratantes. Los mandos medios encontrarán entonces un

punto de equilibrio entre cumplir con su función a la vez que se ocupan de manera genuina por el bienestar de sus compañeros, que si bien se colocan debajo de ellos en la cadena jerárquica, son la materia prima con que lograrán los objetivos deseados.

Dicha labor de reconocimiento y respeto es de considerarse al momento de estructurar ciclos de capacitación, pues el objetivo de éstos es transmitir de manera eficaz el contenido de cada uno de los temas con los que intentan dotar de herramientas a los guardias, creándoles marcos referenciales para desarrollar su trabajo, por lo tanto los instructores destinados a la impartición de clases deben apostarle a un aprendizaje significativo, donde su prestigio se base en la claridad para poner en común las ponencias de forma clara y sencilla.

Las ponencias de capacitación se imparten ante participantes cuyo nivel sociocultural y académico ha generado prejuicios de sí mismos vinculados con la falta de capacidad tanto para acceder a nuevos conocimientos como para retenerlos y llevarlos a la práctica. Estos prejuicios de menosprecio limitan la asimilación de nuevos contenidos. Un comunicólogo debe ser consciente de esta condición al momento de diseñar el discurso para las exposiciones y mensajes en general, que fomenten en los individuos la credibilidad personal, con el fin de hacer más eficaz el resultado.

En la convivencia laboral el comunicólogo observa un sinfín de intenciones en los demás actores de la organización que, en ocasiones, no encuentran la manera de plasmarlas o al menos enunciarlas. En consecuencia, con la asesoría, se juega un papel de intérprete para ayudar a esclarecer dichas intenciones y aterrizarlas en proyectos tangibles. Existen ideas prometedoras y valiosas en el equipo de trabajo, provenientes de una ocupación comprometida con la empresa, dicha ocupación merece ser escuchada, rescatada y elogiada cuando representa un beneficio para el interés común. La presencia y participación de gente con esta cualidad debe ser promovida ante los altos mandos de la corporación, con lo cual se gestiona una vez más entre los intereses de unos y otros.

La experiencia profesional comprueba la hipótesis de esta investigación pues muestra que ante la falta de cultura sobre comunicación organizacional sus practicantes deben inscribirse, para fines prácticos, en la administración de recursos humanos y la conformación de equipos de trabajo con la flexibilidad requerida para enfrentar contingencia, con esto se logra optimizar la inclusión de estrategias comunicativas dentro de las empresas pequeñas y medianas, en particular las de seguridad privada, así el comunicólogo organizacional alcanzará adentrarse con mayor certeza en la dinámica laboral.

La facultad de brindar una labor útil a nuestros semejantes es el compromiso de toda ciencia o profesión y la comunicación organizacional cumple al devolverle al hombre la posibilidad de comunicarse con los demás para coordinar sus esfuerzos, como al inicio de la vida en sociedad, pero aterrizado en la dinámica empresarial que, por mucho tiempo otorgó más importancia a la posesión y acumulación de capitales y el funcionamiento de los medios de producción, en lugar del bienestar de los integrantes del grupo al que pertenecen. La comunicación organizacional fomenta el espíritu de servicio tanto en el individuo que la conoce y desempeña, como en los grupos de trabajo donde se manifiesta.

Siempre y cuando los profesionistas de esta disciplina capitalicen el aprendizaje adquirido dentro de este tipo de dinámicas, ofrecerán conocimientos sustanciales enriqueciendo la formación de nuevos comunicólogos organizacionales, ganando no sólo adeptos dentro de sus prácticas comunicativas, sino el respeto y el reconocimiento hacia la utilidad de su labor, misma que ofrecen a sus congéneres y a las construcciones sociales coadyuvando al desarrollo y sustento de la humanidad.

## Bibliografía

- Aguirre Baztán, Ángel, *Cultura organizacional*, Instituto de Estudios de Posgrado, Universidad de León, México, 1999.
- Audirac Camarena, Carlos Augusto, *et. al., ABC del desarrollo organizacional*, Editorial Trillas, México, 1994, 110 pp.
- Belausteguigoitia Rius, Imanol, *Empresas familiares*, su dinámica, equilibrio y consolidación, Mc Graw Hill, México, 2006, 240 pp.
- Bonilla Gutiérrez, Carlos, *La comunicación, función básica de las relaciones públicas*, México, 2001, 120 pp.
- Boqué Torremorell, Maria Carme, *Cultura de mediación y cambio social*, Gedisa, España, 2003, 137 pp.
- B. Adler Ronald, Marquardt Elmhurst, Janne, “Comunicación Organizacional, principios y prácticas para negocios profesionales”, Mc Graw Hill, Octava edición, México, 2005, p. 14 462 pp.
- Chiavenato, Idalberto, *Administración de recursos Humanos*, Mc Graw Hill, Quinta edición, México, 2006, 699 pp.
- Cloutier, Jean, *La comunicación audio-escrita-visual*, en Antología de ciencia de la comunicación, Tomo I, UNAM-CCH, México, 1981, (p.79-111).
- Costa, Joan, *Identidad corporativa*, Trillas, México, 1993, 125 pp.
- Fajardo Correa, J. Rubén *Diplomado: desarrollo de habilidades para el directivo de seguridad integral, Módulo 1, Fundamentos de la seguridad integral*, Universidad del Valle de México, 5ª Edición, México, 2007, 94 pp.
- Fajardo Correa, J. Rubén, *Diplomado: desarrollo de habilidades para el directivo de seguridad integral, Módulo 2, Marco jurídico de la seguridad, planeación de carrera y vida; administración de riesgos*, Universidad del Valle de México, 5ª Edición, México, 2007, 75 pp.
- Fernandez Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 1991, 368 pp.
- Ferrer, Eulalio, *Información y comunicación*, Fondo de Cultura económica, México, 1997, 260 pp.



- González, Ghaddra M., *Imagen, diseño y comunicación corporativa*, Editorial Pablo de la Torriente, La Habana, 1990, 52 pp.
- Gran diccionario enciclopédico ilustrado, Tomo XI, 19ª Edición, Reader's Digest Mexico, S.A. de C.V., México, 1982, 4100 pp.
- Guajardo Cantú, Gerardo, *Contabilidad para no contadores*, Mc Graw Hill, México, 2005, 425 pp.
- Irigoyen, Horacio A., *La crisis en las empresas de familia*, Macchi Grupo Editor, S.A., Argentina, 1999, 126 pp.
- Ivancevich, Gibson y Konopaske, Donnelly, *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*, Mc Graw Hill Interamericana, México, 2006, 602 pp.
- Ley Federal de Seguridad Privada, Diario Oficial de la Federación, México, 2006, 10 pp.
- Lumbreras Castro, Jorge, *Posturas de conocimiento de la comunicación*, Universidad Nacional Autónoma de México, FCPyS, México, 2001, p. 67.
- Magallanes G., Paulina, *Manual de liderazgo y toma de decisiones*, Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V., México, 2009, 18 pp.
- Molina López, Fernando, *Tesis: La teoría de comunicación de Manuel Martín Serrano como propuesta teórico-metodológica para el desarrollo de una cultura organizacional Mexicana*, Universidad Nacional Autónoma de México, FCPyS, México, 2003, 147 pp.
- Rodríguez M., Rodrigo, *Diagnóstico organizacional*, Alfaomega Grupo Editors, S.A. de C.V. México, 1999, 218 pp.
- Sánchez Gutiérrez, Salvador R., *et. al., El poder de la comunicación en las organizaciones*, Plaza Valdés Editores/Universidad Iberoamericana, México, 1998, 386 pp.
- Scheinsohn, Daniel, *Comunicación estratégica, management y fundamentos de la imagen corporativa*, Ediciones Macchi, Argentina, 1999, p 53.
- Scheinsohn, Daniel, *Más allá de la imagen corporativa, como crear valor a través de la comunicación estratégica*, Ediciones Macchi, Argentina, 2000, 359 pp.

- Vázquez Arteaga, Manuel, *Introducción al lenguaje de la comunicación organizacional*, Universidad de la Comunicación, México, 1997, 32 pp.
- Worchel, Stephen, *et. al.*, *Psicología social*, Thomson Editores, S.A. de C.V., México, 2002, 498 pp.
- Zepeda Herrera, Fernando, *Psicología organizacional*, Addison Wesley Longman de México, S.A. de C.V., México, 1999, 358 pp.

## CIBERGRAFÍA

- Aguilar Morales, Jorge Everardo, “La convocatoria para la selección de personal”, [en línea], Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C., México, 2010, Dirección URL: [http://www.conductitlan.net/psicologia\\_organizacional/convocatoria\\_seleccion\\_personal.pdf](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/convocatoria_seleccion_personal.pdf), [consulta el 28 de mayo de 2012 a las 8:30 p.m.].
- Anda Gutiérrez, Cuauhtémoc, *Entorno socioeconómico de México*, [en línea], Limusa, México, 2003, Dirección URL: <http://books.google.com.mx/books?id=Ts4smm42AAwC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>, [consulta el 17 de julio de 2012 a las 11:30 a.m.], 279 pp.
- Arias, Patricia, “*Seguridad privada en América Latina: el lucro y los dilemas de una regulación deficitaria*”, Santiago de Chile, Flacso, 2009, pp. 65 [en línea], Dirección URL: [http://issuu.com/flacso.chile/docs/rss6\\_2009](http://issuu.com/flacso.chile/docs/rss6_2009), [consulta el 29 de mayo de 2010 a la 01:14 p.m.].
- Betancourt, Andrea, “*La seguridad privada en América Latina: un mercado en crecimiento*”, p. 248 [en línea], Dirección URL: [http://www.google.com.mx/#hl=es&q=la+seguridad+privada+en+america+latina&aq=f&aqi=&aql=&oq=&gs\\_rfai=&fp=1520756386528be6](http://www.google.com.mx/#hl=es&q=la+seguridad+privada+en+america+latina&aq=f&aqi=&aql=&oq=&gs_rfai=&fp=1520756386528be6), [consulta: 29 de mayo de 2010 a las 12:25 p.m.].
- Chávez, T. C., *et. al.*, *Retos en la conformación de grupos interprofesionales para la formación ambiental desde la investigación acción participativa*, [en

- línea], México, **Dirección URL:** <http://educar.jalisco.gob.mx/17/Chavez.html> [consulta el 22 de junio de 2010 a las 08:05 p.m.].
- Consejo Comunal Cultura y Artes, *Definición de cultura según la UNESCO*, [en línea], La Florida, 2006, **Dirección URL:** <http://cccalaflo.blogspot.mx/2006/09/definicin-de-cultura-segn-la-unesco.html>, s/lugar de edición, [consulta el 19 de junio de 2012 a las 07:27 p.m.].
  - Costa, Joan, “Diseño para los ojos”, [en línea], Colección de Joan Costa, 176 pp., La Paz, Bolivia, Grupo Design, 2003, **Dirección URL:** [http://books.google.com.mx/books?id=aod9tjaeabcC&pg=PA101&dq=define:+se%C3%B1al%C3%A9tica&hl=es&ei=7AfAT\\_q5N8js2AX7--yVDQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=book-thumbnail&resnum=2&ved=0CDQ6wEwAQ#v=onepage&q=define%3A%20se%C3%B1al%C3%A9tica&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=aod9tjaeabcC&pg=PA101&dq=define:+se%C3%B1al%C3%A9tica&hl=es&ei=7AfAT_q5N8js2AX7--yVDQ&sa=X&oi=book_result&ct=book-thumbnail&resnum=2&ved=0CDQ6wEwAQ#v=onepage&q=define%3A%20se%C3%B1al%C3%A9tica&f=false), [consulta el 25 de mayo de 2012 a las 5:36 p.m.].
  - El libro de Urantia, *Escrito 69: Las instituciones humanas primitivas*, España, 1999, [en línea], **Dirección URL:** [http://ellibro.org/librourantia/luppr069\\_0.htm](http://ellibro.org/librourantia/luppr069_0.htm), [consulta el 15 de julio de 2010 a la 01:14 pm].
  - Enriquez Pérez, Isaac, *Los estudios sobre las organizaciones en la teoría social clásica*, México, [en línea]. **Dirección URL:** <http://www.monografias.com/trabajos14/teoria-social/teoria-social.shtml>, [consulta el 30 de mayo de 2010 a las 6:17 p.m.].
  - Escalona, Iván, *Empresa y familia*, México, [en línea] **Dirección URL:** <http://www.monografias.com/trabajos12/teoempres/teoempres.shtml/> [consulta el 30 de mayo de 2010 a las 12:04 a.m.].
  - García Ramírez, María Guadalupe, Ibarra, Velázquez, Luis Alberto, Contreras Armenta, Cecilio, *Diagnóstico de clima organizacional*, [en línea], Departamento de educación de la Universidad de Guanajuato, México, s/fecha de publicación, **Dirección URL:** [http://www.eumed.net/libros/2012a/1158/tipos\\_de\\_clima\\_organizaciona\\_de\\_likert.html](http://www.eumed.net/libros/2012a/1158/tipos_de_clima_organizaciona_de_likert.html), [consulta el 26 de junio de 2012 a las 11:40 a.m.].
  - Gómez de Arango, María Lucía, *Comunicación organizacional 1: públicos en la comunicación organizacional*, [en línea] Facultad de Comunicaciones, Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín Colombia, 2008, **Dirección URL:**

<http://comorg.wordpress.com/documentos/la-organizacion-y-sus-publicos/>, [consulta el 22 de junio de 2012 a las 8:30 p.m.].

- Instituto Mexicano del Seguro Social, Misión del IMSS, [en línea] México, Dirección URL: <http://www.imss.gob.mx/instituto/pages/index.aspx>, [consulta el 17 de julio de 2012 a las 9:25 p.m.].
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, *Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos*, [en línea], INEGI, México, 2009, Dirección URL: [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono\\_Micro\\_peque\\_mediana.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf), [consulta el 21 de junio de 2012 a las 10:56 a.m.], p. 116.
- Lacouture, Gerardo, *El legado de Kurt Lewin*, [en línea], Revista Latinoamericana de Psicología, Colombia, 1996, Dirección URL: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/805/80528113.pdf>, [consulta el 05 de julio de 2012 a las 10:40 p.m.], p. 159-163.
- Ley Federal de Seguridad Privada, Título 4º: *Obligaciones*, Capítulo único: *De las Obligaciones de los Prestadores de Servicios de Seguridad Privada*, Artículo 32, Fracción XIV, p. 13, [en línea], Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFSP.pdf>, [consulta el 20 de septiembre de 2010 a las 10:04 p.m.].
- Ley de Seguridad Privada para el Distrito Federal, *Título Segundo: De los servicios de Seguridad Privada*, Artículo 11º, Gaceta Oficial del Distrito Federal, 24 pp. [en línea], Dirección URL: [http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:L714mu2tMpQJ:www.asambleadf.gob.mx/is52/010803000043.pdf+ley+de+seguridad+privada+en+el+distrito+federal&hl=es&gl=mx&pid=bl&srcid=ADGEESgahW20bmbxzx15f69Vf6nr9IQAlxnb\\_2-d9DR1gl1zuYPO7jMjCdIT9Ujm197d1wkFjPFAKH6w58Rsj41vajgKb4-hepGqgsOzg6Y4mVKjxCkaEs7fzoyN3o-GTE44KTakDc4N&sig=AHIEtbTRuGdY3exIP9BtVjFyg7-cxu-ORg](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:L714mu2tMpQJ:www.asambleadf.gob.mx/is52/010803000043.pdf+ley+de+seguridad+privada+en+el+distrito+federal&hl=es&gl=mx&pid=bl&srcid=ADGEESgahW20bmbxzx15f69Vf6nr9IQAlxnb_2-d9DR1gl1zuYPO7jMjCdIT9Ujm197d1wkFjPFAKH6w58Rsj41vajgKb4-hepGqgsOzg6Y4mVKjxCkaEs7fzoyN3o-GTE44KTakDc4N&sig=AHIEtbTRuGdY3exIP9BtVjFyg7-cxu-ORg), [consulta el 16 de julio de 2010 a las 11:39 a.m.].

- Living la vida Pyme, *Nueva clasificación de mipymes en México*, [en línea] Dirección URL: <http://livinglavidapyme.com/2009/07/nueva-clasificacion-de-mipymes-en-mexico/> [consulta el 30 de mayo de 2010 a las 08:15 p.m.].
- Meza B. Adriana y Carballeda González Patricia, Diagnóstico organizacional: elementos, métodos y técnicas, [en línea], Mi espacio, México, s/año de publicación, Dirección URL: <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/diagnostico.html>, [consulta el 24 de junio de 2012 a las 09:30 p.m.].
- Muñoz Garzón, Ricardo, *Monografía proceso de reclutamiento y selección: caso de estudio AIESEC*, [en línea], 50 pp., Bogota, Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, 2009, Dirección URL: [http://www.bdigital.unal.edu.co/2246/1/RICARDO\\_.PDF](http://www.bdigital.unal.edu.co/2246/1/RICARDO_.PDF), [consulta el 05 de junio de 2012 a las 7:15 p.m.].
- Mut Camacho, Magdalena, Brea Franch, Eva, “*De la identidad corporativa a la identidad visual corporativa, un camino necesario*”, [en línea], Jornades de Foment de la Investigació, 8 pp., Universitat Jaume, España, Dirección URL: [http://\\_www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi9/publ/5.pdf](http://_www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi9/publ/5.pdf), [consulta el 30 de mayo de 2012 a las 9:15 p.m.].
- Pérez Cuadrado, Pedro, “*Identidad visual corporativa*”, [en línea], Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Rey Juan Carlos, España, 2011-2012, Dirección URL: [http://www.fccom.urjc.es/alumnos/guias\\_programas/archivos/programas/programas\\_2011\\_12/licenciaturas/Identidad%20visual%20corporativa\\_20112012\\_OPTATIVA.pdf](http://www.fccom.urjc.es/alumnos/guias_programas/archivos/programas/programas_2011_12/licenciaturas/Identidad%20visual%20corporativa_20112012_OPTATIVA.pdf), [consulta el 30 de mayo de 2012 a las 9:00 p.m.].
- Ramírez, José, *Teoría de la contingencia*, [en línea] Dirección URL: <http://www.monografias.com/trabajos58/teoria-contingencia/teoria-contingencia2.shtml>, [consulta el 18 de junio de 2010 a las 01:14 p.m.].
- Reyes Patricio, Juan José, ***Ensayo de contingencia***, [en línea], Dirección URL: [http://www.alipso.com/monografias2/Ensayo\\_de\\_Contingencia/index.php](http://www.alipso.com/monografias2/Ensayo_de_Contingencia/index.php), [consulta el 18 de junio de 2010 a las 01:21 p.m.].

- Rodríguez Zárate, Karyna, *El periódico mural*, [en línea], Perú, 2004, Dirección URL: [http://www.ciberdocencia.gob.pe/index.php?id=932&a=articulo\\_completo](http://www.ciberdocencia.gob.pe/index.php?id=932&a=articulo_completo), [consulta el 06 de junio de 2012 a las 08:00 p.m.].
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Misión, [en línea], México, Dirección URL: <http://www.shcp.gob.mx/LASHCP/Paginas/presentacion.aspx>, [consulta el 17 de julio de 2012 a las 9:20 p.m.].
- Secretaría de Seguridad Pública, [en línea], México, Dirección URL: [http://www.ssp.gob.mx/portalWebApp/wlp.c?\\_\\_c=7e3](http://www.ssp.gob.mx/portalWebApp/wlp.c?__c=7e3), [consulta el 17 de julio de 2012 a las 08:17 p.m.].
- Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal, [en línea], México, Dirección URL: [http://www.wikivia.org/wikivia/index.php/Secretar %C3%ADa \\_de\\_Seguridad\\_P%C3%ABlica\\_del\\_Distrito\\_Federal\\_\(SSPDF\)](http://www.wikivia.org/wikivia/index.php/Secretar%C3%ADa_de_Seguridad_P%C3%ABlica_del_Distrito_Federal_(SSPDF)), [consulta el 17 de julio de 2012 a las 8:52 p.m.].
- Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V. [en línea] Dirección URL: <http://www.espartacosp.com.mx/home.htm>, [consulta el 30 de julio de 2010 a las 07:36 p.m.].
- Serzo, Hery *Eric Trist*, [en línea], Revista Management Today en español, Sección “Clásicos de la gerencia” 1984, Dirección URL: [https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:bYImMBk8i7UJ:www.wjreddin.com/wjreddin/index.php%3Foption%3Dcom\\_phocadownload%26view%3Dcategory%26id%3D3:clasicosgerencia%26download%3D9:eric-trist%26Itemid%3D87+eric+trist&hl=es&gl=mx&pid=bl&srcid=ADGEESjRe9W9ytaloW49UAXAXGtbZplUZPrNz84B7MkR3A89dRiAO6E5HD\\_MpUs44ec6MMSBniJliOZGbM3oDRcY2HrOZWZDLMmTssVj2vphXqQb4wmKVSVB\\_VHwDG8WBULNki6lt3Y&sig=AHIEtbSyQydx6c6402h89pJz4gSFE-J7ew](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:bYImMBk8i7UJ:www.wjreddin.com/wjreddin/index.php%3Foption%3Dcom_phocadownload%26view%3Dcategory%26id%3D3:clasicosgerencia%26download%3D9:eric-trist%26Itemid%3D87+eric+trist&hl=es&gl=mx&pid=bl&srcid=ADGEESjRe9W9ytaloW49UAXAXGtbZplUZPrNz84B7MkR3A89dRiAO6E5HD_MpUs44ec6MMSBniJliOZGbM3oDRcY2HrOZWZDLMmTssVj2vphXqQb4wmKVSVB_VHwDG8WBULNki6lt3Y&sig=AHIEtbSyQydx6c6402h89pJz4gSFE-J7ew), [consulta el 07 de julio de 2012 a las 12:45 p.m.], p. 39-41.
- *s/a, Clasificación de las empresas según su actividad o giro*, [en línea], El contador virtual, s/lugar de edición, 2010, Dirección URL: [http://elcontadorvirtual.blogspot.mx/2010/04/clasificacion-de-las-empresas-segun-su\\_22.html](http://elcontadorvirtual.blogspot.mx/2010/04/clasificacion-de-las-empresas-segun-su_22.html), [consulta el 21 de junio de 2012 a las 7:38 p.m.].

- s/autor, *Comportamiento y desarrollo organizacional*, [en línea], Autores y consultores claves, Dirección URL: <http://theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/191-trist-eric.html>, [consulta el 07 de julio de 2012 a las 12:20 p.m.].
- s/autor, *¿Qué es el entorno organizacional?*, [en línea] iGestion, s/lugar de edición, 2010, Dirección URL: <http://igestion20.com/%C2%BFque-es-el-entorno-organizacional/>, [consulta el 23 de junio de 2012, a las 09:26 p.m.].
- s/a, *¿Qué son las TIC's?*, [en línea], Infopyme, s/lugar de edición, Dirección URL: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/ecommerce/tics.html>, [consulta el 31 de mayo de 2012 a las 10:30 p.m.].
- s/a “10 claves para ofrecer una atención telefónica excelente” [en línea], España, *Técnicas profesionales.com*, 04 de junio de 2008. Dirección URL: <http://foro.tecnicasprofesionales.com/index.php?topic=5.0>, [consulta el 30 de mayo de 2012 a las 11:00 p.m.].
- s/autor, *Teoría del clima organizacional de Likert*, [en línea], México, 2009, Dirección URL: <http://administracion2transporte.blogspot.mx/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html>, [consulta el 25 de junio de 2012 a las 06:27 p.m.].
- Terry Eagleton, *La idea de cultura: una mirada política sobre los conflictos culturales*, [en línea], Editorial Paidós, 2001, Dirección URL: <http://books.google.com.mx/books?id=XXPflESp1NYC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>, s/lugar de edición, [consulta el 19 de junio de 2012 a las 08:00 p.m.], p. 14 y 15.
- Thompson, Ivan, *Definición de empresa*. [en línea] Dirección URL: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>, [consulta el 30 de mayo de 2010 a las 07:37 p.m.].
- Zúñiga Bernal, Arturo, *La comunicación organizacional en las relaciones humanas: cambio hacia la productividad*, [en línea], Mexico, s/fecha de publicación, Dirección URL: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/rrhh/comu.htm>, [consulta el 26 de junio de 2012 a las 04:50 p.m.].

**FUENTES VIVAS.**

- Entrevista realizada por la autora del trabajo, al Sr. Juan Magallanes Macías, Director General de Seguridad Privada Espartaco, S.A. de C.V.

**OTRAS FUENTES.**

- Apuntes tomados en clase de Entorno Social de las Organizaciones, con la profesora Cecilia Sánchez, año de 2003.
- Apuntes tomados en clase de Teoría de las Organizaciones, con el profesor Rafael Ávila, año de 2003.
- Apuntes tomados en clase de Las Organizaciones Emergentes, con el profesor Rafael Ávila, año 2004.