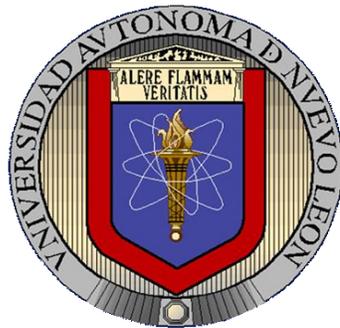


# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



**IMPACTO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS  
EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**T E S I S**

**PRESENTADA EN CUMPLIMIENTO PARCIAL  
DE LOS REQUISITOS PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

POR

**LUZ ELIZABETH PEDROZA DÍAZ**

Febrero de 2008

MONTERREY, N. L.

# **HOJA DE APROBACIÓN**

## **IMPACTO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Director de la Tesis

---

Ernesto Rocha Ruiz, Ph.D.

## DEDICATORIA

Primeramente, a Dios, por darme el privilegio de la vida y la oportunidad de lograr una meta más en mi camino.

A mis padres, Francisco y Velia, por su gran amor, comprensión y respaldo; por creer en mí y darme la oportunidad de recorrer mi propio camino aún cuando eso signifique la distancia; por acompañarme y guiarme, motivándome a continuar y perseguir mis sueños. Gracias por darme el mejor ejemplo de vida, papa y mamá, los quiero mucho.

A Manuel, mi amor, por tu incomparable paciencia, comprensión y amor. Tus palabras de apoyo y ánimo fueron y son mi fuerza diaria. Te amo.

A Marcela, por tu incansable dedicación, que formó en mí los hábitos y valores que me han hecho llegar hasta aquí.

A mi tía Rosy, por ser la inspiración que me impulsó a iniciar y continuar esta aventura.

A todos mis hermanos, sobrinos y toda mi familia, por su cariño y fe en todos los momentos de mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Autónoma de Nuevo León, en especial a la Facultad de Ciencias de la Comunicación, que me permite culminar una fase más mi vida académica.

Al Sr. Francisco Morales y la Ing. Laura Villarreal, por permitirme y proporcionarme las facilidades necesarias para llevar a cabo esta investigación en Fusión Gráfica.

En forma especial, al Dr. Ernesto Rocha, por todos los conocimientos compartidos, en la asesoría de esta tesis y en las aulas de clase en las que fue mi maestro. Doctor, realmente muchas gracias por su decidido apoyo, por instruirme y guiarme en la culminación de mis estudios de maestría.

# RESUMEN

Lic. Luz Elizabeth Pedroza Díaz

Fecha de Graduación: 28 de febrero de 2008

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**Facultad de Ciencias de la Comunicación**

Título: IMPACTO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Número de páginas: 117

Candidato para el grado de Maestría  
en Ciencias de la Comunicación

Área de estudio: Ciencias de la Comunicación

## **Propósito y método de estudio**

El propósito central de esta investigación consistió en explorar y describir la percepción de los usuarios del correo electrónico en la comunicación organizacional con Fusión Gráfica y los cambios que ha provocado el uso del correo electrónico en sus relaciones, respecto a sus anteriores formas de comunicación. Para recabar los datos se diseñó un proceso de observación basado en técnicas de entrevistas semi-estructuradas, aplicadas por correo electrónico a 23 usuarios, tanto internos como externos, del correo electrónico en Fusión Gráfica. En virtud de que el estudio fue de naturaleza exploratoria y descriptiva con un enfoque cualitativo, no se trabajó con hipótesis sino con objetivos. De esta manera, se planteó una pregunta central de la que se derivaron tres objetivos específicos.

## **Contribuciones y conclusiones:**

Una contribución importante de la presente investigación es la perspectiva por parte de los usuarios en cuanto a las ventajas y desventajas de la interacción por medio del correo electrónico en comparación con otras vías de comunicación. Esto se puede considerar como una importante referencia para la futura inserción de este sistema de comunicación en las empresas. Entre los hallazgos importantes se encuentran: (a) la positiva percepción por parte de los usuarios, (b) la redefinición de las actividades laborales en base a esta tecnología y (c) la reestructuración de la comunicación organizacional. Finalmente, se concluye que el uso adecuado del correo electrónico es una magnífica opción para acrecentar y mejorar la comunicación organizacional en cualquier empresa.

FIRMA DEL ASESOR: \_\_\_\_\_  
Ernesto Rocha Ruiz, Ph.D.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

	Página
Portada	i
Hoja de aprobación	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Resumen	v
Índice de contenidos	vi
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	ix
<b>Capítulo</b>	
I.    NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO	1
Introducción	1
¿Qué es Fusión Gráfica?	3
Planteamiento del problema	5
Declaración del problema	6
Preguntas subordinadas	6
Propósito de la investigación	7
Objetivo principal de la investigación	7
Objetivos específicos	8
Importancia y justificación del estudio	8
Limitaciones	9
Delimitaciones	10
Supuestos básicos	10
Definición de términos	11
Resumen y proyección	13
II.   REVISIÓN DE LITERATURA	15
Introducción	15
Organización de la revisión de la literatura	16
La Comunicación Organizacional	16
Teorías Organizativas	20
Teoría Clásica	20
Teoría Humanista	21
Teoría de Sistemas	23
Teoría Contingente	25
Nuevas tecnologías en la comunicación organizacional	27
Resumen y proyección	32

III.	MARCO METODOLÓGICO	33
	Introducción	33
	Resumen del problema	34
	Propósito de investigación	35
	Alcance de investigación	36
	Enfoque de investigación	37
	Diseño de investigación	37
	Población de estudio	38
	Recolección de los datos	39
	Entrevista	40
	Análisis de los datos	42
	Resumen y proyección	44
IV.	DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	45
	Introducción	45
	Objetivo 1: Percepción de la comunicación en Fusión Gráfica	49
	Herramienta laboral	50
	Ventajas sobre otros medios	53
	Eficiencia temporal y espacial	55
	Dificultades tecnológicas	57
	Habilidades comunicativas	61
	Conclusión del primer objetivo	63
	Objetivo 2: Cambios provocados por el uso del correo electrónico en las relaciones de los usuarios	64
	La comunicación es más rápida	66
	El mejor aprovechamiento de los recursos	68
	La existencia de un respaldo de comunicación	69
	La comunicación continua	71
	Sensación de incomunicación	73
	Conclusión del segundo objetivo	75
	Objetivo 3: La comunicación organizacional de Fusión Gráfica	77
	Jefes	79
	Compañeros de trabajo	80
	Clientes	82
	Proveedores	83
	Familiares y amistades	84
	Conclusión del tercer objetivo	85
	Resumen y proyección	86
V.	RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
	Resumen	88
	Antecedentes del problema	89
	Propósito de la investigación	90

Objetivos específicos de la investigación	90
Estrategia de investigación	91
Resultados	92
Conclusiones	94
Recomendaciones	95
LISTA DE REFERENCIAS	97
APÉNDICES	
A. Carta de Invitación	102
B. Guía de preguntas para entrevista semi-estructurada	104
CURRÍCULUM VITAE	108

## **LISTA DE TABLAS**

1	Frecuencia de mención de las opiniones más relevantes sobre el correo electrónico.	49
2	Factores para la elección del correo electrónico como sistema de comunicación.	65
3	Componentes del sistema de comunicación organizacional en Fusión Gráfica.	79

## **LISTA DE FIGURAS**

1	Usuarios de Internet en México.	59
2.	Factores que determinan la selección del correo electrónico como sistema de comunicación.	75
3.	Sistema de comunicación organizacional en Fusión Gráfica.	77

# **CAPÍTULO I**

## **NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO**

### **Introducción**

El hombre por naturaleza es un ser sociable: durante toda su vida utiliza la comunicación, poniendo de manifiesto su importancia, ya que permite el entendimiento, el intercambio de conocimientos, ideas, experiencias y sentimientos que le permiten relacionarse entre sí.

Una de las principales actividades que realiza el hombre, para su desarrollo personal y subsistencia, es el trabajo; ya sea de forma independiente en su negocio o profesional en su oficina, institución, industria, empresa, asociación o comercio. De igual forma, desempeña roles e interactúa con personas de diferentes niveles jerárquicos, sociales y culturales. En este sentido, Berlo (1981) declara que el desempeño de un rol, la empatía y la interacción son herramientas valiosas para mejorar la efectividad de la comunicación.

En 1949 C. Shannon y W. Weaver desarrollaron un modelo para analizar el proceso de comunicación. Por su parte, David K. Berlo estableció en 1965 que la comunicación es un proceso. A partir de entonces, la comunicación comenzó a conceptualizarse como un sistema integrado por varios componentes que interactúan entre sí para producir como resultado el envío y la recepción de mensajes. Dichos componentes se conocen básicamente como emisor, mensaje, canal o medio y receptor (Hernández, 2002).

Una empresa constituye una organización social de seres humanos, con la estructura necesaria que le permita lograr los fines que se propone, los cuales varían en concepto, tamaño y propósito. De igual forma, existen divisiones formales de trabajo (especialización), jerarquía (jefes y subordinados), canales de comunicación formales e informales, así como grupos de personas que interactúan.

La comunicación es un factor esencial en toda organización, ya que aumenta la posibilidad del trabajo colaborativo, facilita la asignación de posiciones, la especificación de funciones, la enseñanza de normas de conducta y el logro de metas y objetivos; es decir, la comunicación influye en el sistema social y éste, a su vez, influye en la comunicación (Berlo, 1981).

Los grupos sociales en las que la comunicación se lleva a cabo son consideradas como sistemas, que se componen por una serie de actividades interdependientes que al integrarse logran un conjunto específico de objetivos. Por tanto, la comunicación en las organizaciones se considera como un proceso que se lleva a cabo dentro de un sistema determinado de actividades interrelacionadas.

Las organizaciones de la nueva era, también llamada “era de la información”, han conocido el verdadero poder de la tecnología, no sólo por su capacidad de hacer que una empresa sea más eficiente, sino también su potencial para desatar un cambio completo (Rincón & Gracia, 2002).

Actualmente, algunos autores coinciden en aseverar que la tecnología es la base de la actividad organizacional, de ahí que sea tan fundamental el tratar de entender las nuevas tecnologías (Nosnik, 2002; Varona, 1994). Por tal motivo, conviene aclarar que según Varona (1994) se entiende por nueva tecnología todas aquellas formas de comunicación que son electrónicas y que están basadas en la

computadora, siendo éstas principalmente la Internet y las intranets para crear redes de comunicación interna y externa, donde se comparte información de manera formal e informal (Hernández, 2002; Nosnik, 2000; Sánchez-Mejorada, 2002).

Las nuevas tecnologías, como el correo electrónico, el Internet, las herramientas de Red, las redes internas, entre otros, han dado origen a importantes avances en el desempeño y productividad del ser humano, además de reducir costos, velocidades y distancias en las transacciones comerciales (Taffinder, 2002).

### **¿Qué es Fusión Gráfica?**

Fusión Gráfica es una empresa de artes gráficas constituida desde hace 10 años, dedicada al diseño e impresión offset industrial contando con la más moderna tecnología, amalgamados por personal enfocado totalmente al servicio para cubrir las necesidades de sus clientes, nacionales e internacionales.

En Fusión Gráfica se involucran los siguientes departamentos:

- Ventas
- Atención a clientes
- Diseño gráfico
- Pre-prensa
- Impresión
- Control de Calidad
- Acabados
- Revisión y empaque
- Distribución
- Facturación y Cobranza

- Compras
- Dirección y Gerencia

Estos departamentos interactúan entre ellos y con los clientes a lo largo de todo el proceso, desde la recepción del pedido hasta su entrega, por lo que la utilización del correo electrónico es indispensable.

Al estudiar a Fusión Gráfica en la presente investigación, se partió del punto de vista de la comunicación organizacional, ya que el interés se centra en aspectos como redes y flujos de comunicación, tipos de mensaje, la sobrecarga y/o falta de información, es decir, en la parte humana de la comunicación, no en el aspecto tecnológico que sirve como herramienta para la interacción entre emisores y receptores.

Esto se debe a que los recursos humanos no son sólo un recurso más, necesario en la organización, como las instalaciones o los recursos financieros, sino que, por encima de todo, la organización está compuesta por seres humanos que buscan satisfacer necesidades materiales y psicológicas (Ríos, 1986). Por lo tanto, el recurso humano es la parte más valiosa de la empresa, y por ser Fusión Gráfica una empresa con carácter de servicio el logro de los objetivos depende de la calidad de la comunicación con sus públicos, internos y externos.

La comunicación entre los miembros de una organización implica la creación, intercambio, proceso y almacenamiento de mensajes como McEntee y Fernández Collado (1995) señalan. Por lo que la comunicación organizacional en Fusión Gráfica es indispensable para llevar a cabo la misión de la empresa, la cual es crear la mejor imagen y lograr excelentes impresos dando a los clientes la completa

satisfacción en servicio y calidad, así como propiciar el desarrollo del personal y lograr los objetivos propios de la compañía.

### **Planteamiento del Problema**

La comunicación es un proceso importante en la interacción de cualquier empresa, en este caso, Fusión Gráfica. Ya que como Fernández Collado (2002) menciona, el flujo de información entre los miembros de un grupo determina, en un punto, la eficiencia del mismo y satisfacción de sus miembros.

Según Taffinder (2002) en la comunicación personal se puede emplear y percibir un rango completo de importantes mecanismos de expresión no verbal. El teléfono permite utilizar todo el rango del lenguaje verbal, aunque las personas interactúan de una manera diferente y no se reproduce de manera natural el lenguaje no verbal. Sin embargo, en el uso del correo electrónico no existen ni lenguaje verbal ni no verbal, dando cabida a numerosas fallas en la comunicación.

En la actualidad, se llevan a cabo numerosas investigaciones dentro del campo de las nuevas tecnologías de la comunicación, la mayoría centrada en generar a su vez mayor tecnología, pero los usuarios ¿Cómo perciben a esta forma de comunicación? ¿Cómo enfrentan este proceso comunicativo que día a día toma más auge? ¿Se ha suscitado un cambio en la forma de relacionarse a través de este medio con respecto a las formas anteriores?

La presente investigación se centra precisamente en explorar las percepciones y opiniones de los usuarios de correo electrónico en Fusión Gráfica como sistema de comunicación.

## **Declaración del Problema**

Ante la situación anteriormente descrita, en la aceptación, permanencia y desarrollo de un sistema de comunicación electrónica, afecta directamente la posición de los involucrados en dicho proceso comunicativo. Por lo que, de una manera sencilla, clara y concisa como señala (Kerlinger, 1988), el problema se plantea en los siguientes términos:

¿Qué opinión tienen los usuarios de correo electrónico de la comunicación organizacional con Fusión Gráfica y qué cambios ha provocado el uso del correo electrónico en las relaciones de los usuarios respecto a sus anteriores formas de comunicación?

Para responder a esta pregunta se analizó a los usuarios internos y externos de correo electrónico en Fusión Gráfica, a fin de explorar y describir el impacto de esta nueva tecnología en la comunicación organizacional de la empresa.

## **Preguntas Subordinadas**

¿Cómo interactúan los miembros de la empresa a través del correo electrónico?

¿Cómo fluye la comunicación a través del correo electrónico en Fusión Gráfica?

¿La comunicación organizacional a través del correo electrónico se relaciona con el logro de las metas?

¿Existe un cambio significativo en la comunicación entre los usuarios del correo electrónico en Fusión Gráfica respecto a sus anteriores formas de comunicación?

## **Propósito de la Investigación**

Cuando las barreras espacio–temporales interfieren en la factibilidad de transmitir un mensaje, las personas se ven en la necesidad de reflexionar sobre este tema y recurrir a los medios para lograr su objetivo. Impulsado por este motor, el hombre ha creado numerosos medios de comunicación. Desde los primitivos pictogramas hasta el correo electrónico, tan común en nuestros tiempos. Sin embargo, aún cuando estas tecnologías sean una valiosa herramienta, todas se reducen a un simple esquema básico que contempla un emisor, un mensaje y un receptor.

Considerando al correo electrónico como un instrumento que permite la comunicación organizacional en Fusión Gráfica, se pretende determinar y describir la opinión que tienen los usuarios de correo electrónico de la comunicación organizacional con Fusión Gráfica y los cambios que ha provocado el uso del correo electrónico en sus relaciones respecto a sus anteriores formas de comunicación.

## **Objetivo principal de la investigación**

La presente investigación se trabajó con objetivos en lugar de hipótesis. Esto fue debido a que no se pretende establecer ninguna correlación entre variables, sino explorar y describir un hecho de la realidad, ya que como Hernández, Fernández y Baptista (2003) especifican, en los estudios cualitativos no siempre se requieren términos concretos, y en ocasiones es hasta deseable que sea de esta forma.

## **Objetivos específicos**

La presente investigación se desarrolla con la guía de los tres objetivos específicos que a continuación se detallan, ya que como Tamayo (1995) afirma que los objetivos son los que dan orientación al proceso de investigación en las investigaciones cualitativas de tipo exploratorio y descriptivo:

1. Explorar la percepción de los usuarios del correo electrónico como sistema de comunicación en Fusión Gráfica.
2. Determinar qué cambios ha provocado en las relaciones de los usuarios el uso del correo electrónico respecto a las formas anteriores en que se comunicaban.
3. Describir la comunicación organizacional de Fusión Gráfica partiendo del uso del correo electrónico.

## **Importancia y Justificación del estudio**

Definitivamente una transformación global es inminente debido al surgimiento y desarrollo de nuevas tecnologías para el procesamiento de información (Rocha, 2002); porque al igual que en las naciones primermundistas, los países en desarrollo como México, determinan a las nuevas tecnologías de la comunicación como un factor intrínsecamente relacionado con la modernización.

La investigación que se presenta se basa en definir y describir los cambios comunicacionales que han ocurrido en las organizaciones como resultado de la aplicación de las nuevas tecnologías. Si bien es cierto que desde hace varios milenios se ha estudiado el fenómeno de la comunicación organizacional, se considera como un campo conceptual todavía en desarrollo, donde existe una exigua

investigación de las nuevas tecnologías desde el punto de vista de la comunicación organizacional.

La importancia del presente proyecto de investigación radica en que los hallazgos que se deriven de este estudio permitirán conocer el estado actual que prevalece en la comunicación organizacional de Fusión Gráfica a través del correo electrónico, ya que como Llano (1996) señala, la comunicación es la impulsora básica del cambio en una compañía. De igual forma, resultarán beneficiados los proveedores, la sociedad y en especial los clientes, quienes son la razón de ser de cualquier negocio o empresa.

Por otra parte, también es claro el gran avance tecnológico de las comunicaciones, y la proyección hacia la colaboración y mayor interactividad de manera transparente al usuario, para lograr así un acercamiento en comunicación que no depende de una posición geográfica.

Las razones anteriormente expuestas determinan la importancia y justificación del presente proyecto de investigación (Hernández et al., 2003), para identificar y determinar el impacto del uso del correo electrónico en Fusión Gráfica.

Este estudio servirá, además, como referencia para futuras investigaciones, relacionadas con la comunicación organizacional y el uso del correo electrónico en los grupos sociales.

### **Limitaciones**

La principal limitación de la presente investigación es la escasa disponibilidad de literatura conforme al enfoque que se pretende; ya que si bien existe numerosa investigación en cuanto a las nuevas tecnologías y de igual forma, sobre la

comunicación organizacional, no es común el unir ambos rubros y aún más escasa la investigación desde la percepción de los usuarios. En este sentido León (2002) señala que la investigación en comunicación organizacional debe darse en función de las personas que pertenecen a la organización.

Por otra parte, existieron limitaciones temporales, que si bien obstaculizaron el desarrollo del presente proyecto de investigación, pero no afectaron en forma definitiva su realización.

### **Delimitaciones**

La delimitación de este proyecto de investigación se centra en el proceso comunicativo llevado a cabo a través del correo electrónico por parte de los usuarios de Fusión Gráfica, tanto internos como externos, excluyendo comunicación de cualquier otra índole. De igual forma, no pretende establecer ninguna correlación entre las variables existentes, sino solamente explorar y describir el fenómeno anteriormente citado.

### **Supuestos Básicos**

Cualquier proceso de investigación debe iniciar con supuestos básicos o postulados que son inherentes al conocimiento previo de lo que es el objeto de estudio en cuestión. En este sentido, la presente investigación toma como base las siguientes suposiciones:

1. Se supone que se puede explorar y describir la comunicación organizacional de Fusión Gráfica a través de expresión de opiniones por parte de los usuarios de correo electrónico.

2. Que la opinión de los usuarios de correo electrónico en Fusión Gráfica cuentan con una validez y credibilidad aceptable.
3. Que la opinión de los usuarios tiene validez únicamente dentro del contexto de Fusión Gráfica.
4. Que es posible determinar la opinión de los usuarios utilizando herramientas de investigación como la entrevista semi-estructurada.
5. Que los resultados del estudio son de utilidad para el avance científico y tendrán implicaciones positivas dentro del ámbito empresarial, comenzando por Fusión Gráfica en específico.

### **Definición de Términos**

*Comunicación.* Es un proceso horizontal, caracterizado por la interacción. Comprende el intercambio de ideas, información, puntos de vista, experiencias entre personas y grupos. Es un proceso bidireccional, en el que el receptor es también transmisor. Es decir, en una situación ideal de comunicación, la pasividad no existe (Savio citado por Rivadeneria, 1995). De igual forma, Johansen (1979) lo define como el proceso de interacción entre una fuente y un receptor, a través de un mensaje que el primero envía al segundo y, mediante el cual, la fuente busca una determinada conducta en el receptor, dentro de un medio, espacio y tiempo, con retroalimentación.

*Comunicación mediante computadora.* Es definida por Rocha (2002) como aquella que consiste en el uso de una computadora central que almacena y procesa el contenido de los mensajes. Este servidor está conectado a los usuarios por redes. Existen dos tipos principales de estos sistemas: mensajería electrónica y

teleconferencia. Los usuarios del sistema de mensajería electrónica, comúnmente pertenecen a una misma organización. Por otra parte, los usuarios de la conferencia por computadora, se encuentran, frecuentemente, en lugares distantes.

*Comunicación organizacional.* León (2002) cita a Goldhaber al definir a la comunicación organizacional como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.

*Información.* Savio, citado por Rivadeneira (1998) define a la información como una estructura vertical no interactiva, a través de la cual un número reducido de personas informa datos o ideas a un gran número de receptores. Se trata de un planteamiento de “sentido único” o de “arriba – abajo”, un proceso en el que los receptores son pasivos.

*Interacción.* Designa el proceso de la asunción de rol recíproca, del desempeño mutuo de conductas empáticas. Si dos individuos hacen inferencias sobre sus propios roles y asumen al mismo tiempo el rol del otro y si su conducta comunicativa depende de la recíproca asunción de roles, en tal caso se están comunicando por medio de la interacción mutua (Berlo, 1981).

*Nuevas Tecnologías.* Sevillano (1998) citando a Martínez Sánchez comenta que podemos entender por nuevas tecnologías a todos aquellos medios de comunicación y de tratamiento de la información que van surgiendo de la unión de los avances propiciados por el desarrollo de la tecnología electrónica y las herramientas conceptuales tanto conocidas como aquellas otras que van siendo desarrolladas como consecuencia de la utilización de estas mismas tecnologías en el avance del conocimiento humano.

*Organización.* Es representada como un sistema; un conjunto de funciones y las interrelaciones que existen dentro de ella. Es un conjunto de partes, las cuales son los individuos que en ella se encuentran, excluyendo las máquinas o equipos (Johansen, 1979).

*Red.* McEntee y Fernández Collado (1995) explican que la red se refiere a quién se comunica con quién, bien como una consecuencia de la accesibilidad de un canal de comunicación, o a causa de la libertad percibida para utilizar los canales disponibles. La red de comunicación en un grupo puede ser formal (impuesta por una autoridad impuesta) o informal (derivada de los procesos de interacción del grupo).

*Rol.* Los roles, según Katz y Kahn, citados por Johansen (1979) describen formas específicas de conductas asociadas con una tarea específica. Son, en su forma pura, modelos de conducta estandarizada, necesarios a todas las personas que desempeñan un papel funcional dentro del sistema, sin tomar en cuenta sus deseos personales u otros sentimientos u obligaciones irrelevantes frente a la relación funcional. Así, los roles son un complejo de deberes claramente definidos y asignados a una persona que ocupa una determinada posición.

### **Resumen y proyección**

La investigación que se presenta contiene cinco capítulos estructurados de la siguiente forma. El capítulo primero se titula “Naturaleza y dimensión del estudio”, en el cual se presenta una introducción al tema investigado, el planteamiento y declaración del problema, el propósito de esta investigación, los objetivos que la guían, así como la importancia y justificación de la misma; las limitaciones,

delimitaciones, los supuestos básicos y la definición de términos relacionados con el tema de la presente investigación.

El segundo capítulo contiene la revisión de la literatura en la que se apoya la presente investigación y que va en relación directa con los objetivos de la misma.

La metodología seguida en esta investigación es presentada en el tercer capítulo. En éste son descritos el alcance y diseño de investigación, las unidades de análisis, así como los procedimientos para la recolección y análisis de los datos.

En el capítulo cuarto se analizan y discuten los datos. Contiene los principales hallazgos y los resultados obtenidos en relación con los objetivos específicos de esta investigación.

En el quinto capítulo se presentan el resumen, las conclusiones y las recomendaciones que se derivan de esta investigación.

Finalmente, se presenta la bibliografía, los apéndices pertinentes al estudio y el *curriculum vitae* de la investigadora.

## **CAPÍTULO II**

### **REVISIÓN DE LITERATURA**

#### **Introducción**

En este capítulo se presenta una revisión bibliográfica a fin de presentar un marco teórico que contextualice los cambios comunicacionales que han ocurrido en las organizaciones con la aplicación de las nuevas tecnologías. Como señalan Hernández, Fernández y Baptista (2003) siempre es importante ver el pasado, para construir el presente y mirar hacia el futuro. Es decir, se hace necesario analizar y exponer los enfoques teóricos, las investigaciones y los antecedentes en general que se consideran válidos y valiosos para el correcto encuadre de esta problemática.

Si bien es cierto que desde hace varios milenios se ha estudiado el fenómeno de la comunicación organizacional, se considera como un campo conceptual todavía en desarrollo, donde existe una exigua investigación de las nuevas tecnologías desde el punto de vista de la comunicación organizacional, por lo que la presente revisión bibliográfica se apoya en los preceptos básicos que sirvan de apoyo para cumplir el objetivo de la presente investigación.

Con base en documentos históricos, según Martínez (2002), los orígenes del estudio de la Comunicación Organizacional se remontan a hace varios miles de años, como el manuscrito egipcio de 5000 años de antigüedad o la Constitución China de Chow, que data de hace 3000 años, en donde está presente el interés por delimitar y comprender qué tipo de elementos o características pueden ser las más

útiles para el buen funcionamiento de las organizaciones. Sin embargo, es con la llegada de la Revolución Industrial, a finales del siglo XIX y principios del XX, que se empezaron a efectuar estudios formales e investigaciones más fundamentada y consistentemente, debido a la creciente diversidad y complejidad de las organizaciones.

### **Organización de la revisión de la literatura**

En relación con el tópico señalado, para fines de la investigación que se pretende desarrollar, la organización del presente marco referencial se ha hecho de la siguiente forma:

Revisión de antecedentes y conceptos básicos de la Comunicación Organizacional.

Análisis de las teorías más relevantes en el área de la Comunicación Organizacional.

Discusión de la posible aplicación de estos supuestos e investigaciones previas del asunto en cuestión.

### **La Comunicación Organizacional**

Los seres humanos han pertenecido a grupos organizacionales desde sus orígenes. A partir del momento en que el hombre se une con otros para desarrollarse y diferenciar papeles, funciones o tareas en beneficio mutuo, hablamos de organización (Martínez, 2002).

Bajo este contexto, Libaert (2005) señala que en una organización, independientemente de su tamaño, campo de actividad, objetivos o desafíos, la comunicación ofrece una trama global dentro de la cual la empresa establece su

lugar y su papel. Sin embargo, para Andrade (2002) la definición de comunicación organizacional sigue siendo un tema de controversia. Existen tres enfoques desde los cuales se intenta definir a la comunicación: como fenómeno, como disciplina y como técnicas aplicadas; estas perspectivas son igualmente válidas, pues corresponden a diferentes aspectos de un mismo campo de interés y acción.

Primeramente, se entiende a la Comunicación Organizacional como un fenómeno que ocurre en cualquier organización, independientemente de su tamaño o tipo. De hecho, es imposible imaginar una organización sin comunicación. En este sentido, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los miembros de una organización y los públicos que tiene en su ambiente. Estos mensajes circulan a varios niveles y de diferentes formas, como lo son los canales formales e informales, pueden ser verbales o no verbales, interpersonales o masivos, entre otros. El fenómeno de la comunicación organizacional se forma del conjunto de estas variables (Andrade, 2002). En este contexto, Fernández Collado (2002) señala que la comunicación es un proceso importante en la interacción del grupo, ya que su flujo determina la eficiencia del mismo y la satisfacción de sus miembros.

Por otra parte, la comunicación organizacional se entiende también como una disciplina que estudia la forma en que se da la comunicación dentro y fuera de las organizaciones (Andrade, 2002). Aunque, como afirma Fernández Collado (2002), es importante señalar que la distancia espacial de las posiciones es irrelevante, ya que lo importante son las relaciones entre las posiciones, en términos de canales de comunicación.

Finalmente, Andrade (2002) asevera también que la comunicación organizacional es aceptada como el conjunto de técnicas y actividades que pretenden facilitar y agilizar el flujo de mensajes para lograr los objetivos de la organización, entre los miembros de la organización, o bien entre la organización y su medio. Partiendo de este punto, la comunicación organizacional puede dividirse en interna y externa. La comunicación interna se da a través de diferentes medios y su propósito es crear y mantener buenas relaciones con sus miembros, manteniéndolos informados, integrados y motivados. La comunicación externa, por su parte, se enfoca a mantener y mejorar las relaciones de la organización con sus públicos externos, como lo son los clientes o proveedores, entre otros, a fin de proyectar una imagen favorable o promover sus productos o servicios. Sin embargo, concebir a la comunicación interna y externa como actividades aisladas es poco efectivo. La comunicación organizacional abarca a ambas, y puede darse de forma vertical, horizontal o diagonal; interpersonal, intragrupal, intergrupala; directa o mediatizada; formal o informal. Estas modalidades no son entes aislados, sino que en conjunto conforman la comunicación organizacional e influyen simultáneamente como procesos complejos en dicha organización.

En este mismo contexto Fernández Collado (2002) menciona que una red de comunicación en un grupo puede ser formal, es decir la impuesta por una autoridad externa, o informal, que se deriva de los procesos de interacción del grupo. La red de comunicación, o simplemente red, se refiere a la interacción entre los individuos y cómo se comunican entre sí, tanto como consecuencia de la disposición de un canal de comunicación o como causa de la libertad percibida para utilizar dichos canales.

Los grupos sociales hacen pública su organización interna de manera formal por medio de herramientas o medios de comunicación interna en la forma de manuales que contienen y expresan las normatividad de sus políticas, procedimientos, organigramas y descripciones y perfiles de puestos (Nosnik, 2000). Refuerza esta idea De la Garza (2000) al afirmar que la comunicación informal, aunque fundamental, como medio de contacto es insuficiente para las relaciones más complejas y difíciles en las organizaciones.

La comunicación se constituye en esencia y herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos, la definición de identidad y el uso y apropiación tecnológica que se requiere (Valle, 2003). Por su parte, León (2002) cita a Ferrer al establecer que en México existen tres tipos de comunicación dentro de las organizaciones:

- a. *Interna*. Donde el mensaje fluye en tres direcciones: vertical descendente, vertical ascendente y horizontal; se conoce también como intrainstitucional.
- b. *Externa*. Este tipo de comunicación, también llamada interinstitucional, es la que se tiene con otras organizaciones que se vinculan entre sí.
- c. *Comercial*. Cuyo propósito es informar a usuarios o clientes potenciales sobre las características de la organización; así como los productos o servicios que ofrecen.

En este sentido, es importante aclarar que existe una gran cantidad de enfoques, corrientes y escuelas dentro del estudio de las organizaciones, sin embargo, éstas pueden resumirse en cuatro escuelas teóricas fundamentales:

clásica, humanista, de sistemas y de contingencia, las cuales se desarrollan a continuación.

### **Teorías Organizativas**

Las escuelas del comportamiento organizacional, en general, defienden posiciones más bien complementarias que contradictorias. A continuación se presentan los postulados básicos de estas escuelas. Este punto es muy importante, pues proporciona una oportunidad de avanzar en el conocimiento de las organizaciones y el papel que en cada organización desempeña la comunicación.

#### *Teoría Clásica*

La Teoría Clásica surge a finales del siglo XIX y principios del XX. Los autores más notables de la corriente clásica son Weber, Taylor y Fayol. Estos proponían una forma sistemática de estudio para las organizaciones, y establecían principios universales en materia de administración. Además, enfatizaron los aspectos estructurales de la organización, como jerarquía y autoridad, reglas y procedimientos, relaciones formales, etc. Por el contrario, se dio relativa poca importancia a los procesos, la forma en que se toman las decisiones, el conflicto, la forma en que se establecen los objetivos organizacionales y, en general, al elemento humano (Martínez, 2002). Como León (2002) señala, en esta teoría la información operativa y formal es llevada a una extrema especialización de tareas y funciones, basándose en el desarrollo de reglas y procedimientos escritos.

Según Martínez (2002), las bases pragmáticas de esta teoría recibieron el mayor impulso con las investigaciones de Taylor, que se basaron en estudiar el trabajo arduo, la racionalidad económica, el individualismo y la idea de que cada

persona debería desempeñar un rol social y que, como Chiavenato (1997) afirma, su motivación básica sería sólo salarial . A su vez, Fayol ideaba la gestión como un proceso de planificar, organizar, ejecutar, coordinar y controlar (Rincón & Gracia, 2002).

Por tales motivos, los críticos de la Teoría Clásica argumentaron que esta forma de organización puede ser además de muy irracional, disfuncional, demasiado englobadora y hasta alienante (Martínez, 2002). Inclusive, llegaron a interpretarla como un medio de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales (Chiavenato, 1997). Sin embargo, no debe perderse de vista el contexto y la época en la que se dio. Además, si bien es cierto que partes de esta teoría llevadas al extremo pueden causar múltiples conflictos, tomarlos en cuenta sigue siendo necesario, aún en la actualidad.

Al presente, la comunicación organizacional en empresas con este enfoque es preponderantemente formal, oficial y vertical descendente, con poca libertad en cuanto al manejo de contenidos y de relaciones fuera de lo estipulado. Además, hay una marcada centralización en la toma de decisiones incluidas en los comunicados oficiales, acerca de qué debe decirse, cómo, cuándo y dónde. Debe existir una cercana supervisión y control que esté alerta en caso de desviaciones, lo cual puede provocar una comunicación lenta e incluso inoportuna e irrelevante (Martínez, 2002).

### *Teoría Humanista*

Siguiendo a Martínez (2002), la Teoría Humanista es desarrollada hacia fines de los años veinte y principios de los treinta; fue considerada como la respuesta al descuido de la Teoría Clásica respecto al aspecto humano en las organizaciones, ya

que la preocupación por el método y organización del trabajo se sustituye por la del hombre y su grupo social. En esta teoría se parte de una visión más completa de la naturaleza humana y de su impacto en el desempeño y los logros de la empresa.

Esta teoría, también conocida como teoría de las relaciones humanas, nace en Estados Unidos con el desarrollo de las Ciencias Sociales, en especial de la Psicología y la Sociología. Entre los autores que más influyen para su concepción, Chiavenato (1997) cita a George Mayo, prácticamente como el fundador de la misma, así como a Dewey, Lewin, Likert, McGregor y Argyris, como sus principales colaboradores. Es de resaltar que este enfoque surge con la necesidad de corregir la marcada tendencia a la deshumanización del trabajo, surgida con la aplicación de métodos rigurosos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente, tal y como lo indica la Teoría Clásica.

El elemento común y determinante de esta escuela es la valoración adecuada del elemento humano en las organizaciones; dándose ésta mediante una mayor participación y comunicación, a través de estructuras más flexibles e integradas en su organización, la conjunción de las necesidades organizacionales e individuales, la preocupación por el desarrollo del personal y la motivación (Martínez, 2002). Es decir, se pondera la importancia de humanizar y democratizar la administración y la comunicación en las organizaciones, evitando el conflicto a través de las relaciones humanas y la cooperación (Chiavenato, 1997),

Se ha criticado a esta corriente debido a que exagera la importancia del elemento humano por encima de los costos; se generalizan los supuestos sin analizar las diferencias tecnológicas, culturales o económicas; se simplifican los requisitos de una buena administración integral y las necesidades de logro y poder.

Por lo tanto, esta teoría, si bien complementa a la crítica, no podría por si sola, realizar una administración que fuera eficaz y eficiente por igual (Martínez, 2002).

Como Chiavenato (1997) explica, la Teoría Clásica se preocupaba solamente por el equilibrio económico y externo, sin tomar en cuenta al personal para lograr el equilibrio interno. En contraparte, los autores de la Teoría Humanista enfatizaron la importancia del elemento humano, concluyéndose que la comunicación desempeña un papel fundamental, central y definitivo en diversos aspectos de la organización, como: los estilos de liderazgo, el análisis de estructuras y redes de comunicación, la formación de grupos formales e informales y el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de la gerencia como único medio para conocer a la gente y sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos participantes (Martínez, 2002).

### *Teoría de Sistemas*

Martínez (2002) referencia de igual forma a Trist y Katz y Kahn, principalmente, al hablar de la Teoría de Sistemas que, en términos generales, afirma que un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un todo organizado, donde el resultado es mayor que la suma de sus partes. Al aplicar esta definición en las organizaciones se aplican algunos elementos distintivos, como los atributos de un sistema abierto y viviente, la identificación de los componentes más importantes, las fuerzas que les dan forma y la interacción entre subsistemas.

Rincón y Gracia (2002) afirman que esta teoría surge de la necesidad de ver a la organización como sistemas que actuaran tan eficientemente fuera posible,

desarrollando el concepto de racionalidad burocrática mecanizada donde cada persona, unidad, departamento, debe desarrollar un rol específico en la organización.

Según Martínez (2002), Trist enfatizó la importancia de identificar los subsistemas, sus funciones, mecanismos y responsabilidades a fin de entender el funcionamiento del todo. Por lo tanto, las fuerzas económicas, sociales y técnicas, junto con sus posibles interacciones, deberán ser analizadas y estudiadas para medir sus efectos en la configuración de cualquier sistema. Por su parte, Daniel Katz y Robert Kahn consideraron a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes; es decir, visualizan la interrelación directa y continua con el medio que les rodea, del cual toman energía para funcionar, la transforman internamente y al final, exportan algún producto, bien o servicio diferente. Esta corriente abre el panorama fuera de las condiciones internas y presenta una visión más realista de las organizaciones con toda su complejidad, con todo y los elementos externos que la conforman. De igual forma, se da la importancia a los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de las organizaciones, y considera las interrelaciones con diversos aspectos del entorno.

La Teoría de Sistemas profundiza y amplía la importancia que la Teoría Humanista le da a la comunicación. Así se señala el papel que se le da a la información como una entrada fundamental para el sistema de cualquiera de sus partes, y a la retroalimentación constante como aspecto determinante en el control, la homeostasis y la evolución, dado el caso. Para esto, la organización deberá estar al tanto y cuidar la información recibida del entorno y la generada en dicho entorno (Martínez, 2002).

## *Teoría Contingente*

Finalmente y como la más apropiada al tema de este estudio, la Teoría Contingente surge a finales de la década de los cincuenta y principios de los sesenta, dando un paso muy importante a la influencia del medio o contexto, que analógicamente podría considerarse como el estímulo; en cambio, la respuesta es la forma en la que la organización se estructura y funciona en relación a ese estímulo (Martínez, 2002). Es decir, debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en la que una organización responde. Pero el panorama no termina ahí, ya que no todas las organizaciones responden igual al medio, debido al giro de la empresa, su mercado específico, su carácter legal, el desarrollo tecnológico, entre otros, que facilitan o restringen las posibilidades y la efectividad de esa respuesta. Los autores más notables de la escuela contingente son Woodward, Burns y Stalker, Lawrence y Lorsch, entre otros.

Las ideas manejadas por Burns y Stalker, de que es posible identificar una cantidad de formas organizacionales que van desde la mecanicista a la orgánica y que se requieren formas más flexibles para tratar con entornos cambiantes y la necesidad de innovar como una condición esencial para sobrevivir, recibió el soporte de otros estudios. En este sentido, Woodward distinguió una relación estrecha entre la tecnología y las estructuras de las organizaciones que tenían éxito, dependiendo de las necesidades en los individuos y en la organización propiamente dicha. Por su parte, Lawrence y Lorsch muestran que el grado de diferenciación requerida en los estilos de organización y dirección entre departamentos varía de acuerdo con la naturaleza de la industria y su entorno (Rincón & Gracia, 2002).

El elemento de fondo en esta corriente es la necesidad de identificar situaciones concretas para que las empresas u organizaciones se desarrollen de manera más o menos eficaz y eficiente, adquiriendo una relevancia central entre los teóricos modernos de las organizaciones, ya que en ella se realizan los esfuerzos más importantes para comprender este fenómeno en la actualidad. En la Teoría Contingente la necesidad de vigilar la comunicación interna y externa se pone de manifiesto. En la primera, dentro de cada parte o subsistema, como entre las partes. En la segunda, como el elemento integrador de una empresa, en un medio dinámico y cambiante como en el que se vive (Martínez, 2002).

Según Varona (1994), aplicar las características de los medios y las características de la situación específica de la comunicación son los dos factores que influyen en la selección de la tecnología de la comunicación mediada por la computadora. Entre los atributos físicos inherentes del medio que influyen su selección están los siguientes: la rapidez del feedback, los tipos de canales disponibles, la proximidad psicológica de la fuente y la riqueza con que transmite el mensaje. Por otra parte, esta teoría sostiene también que la selección del medio más apropiado para ser usado en una situación determinada dependerá de la situación específica de la comunicación. El medio es contingente a la situación. Por ejemplo, cuando la situación de la comunicación envuelve niveles altos de incertidumbre, ambigüedad y complejidad, entonces se incrementan los procesos de comunicación entre las subunidades de una organización a través de los canales electrónicos que se consideran más apropiados de acuerdo a las características del medio y a las de la situación de comunicación.

En este sentido, el reto más importante de la comunicación organizacional es corroborar el papel medular que en los cambios tecnológicos o de sistemas sofisticados sigue teniendo la comunicación formal e informal: dentro de la empresa multidireccionalmente y entre ella y su entorno, incluyendo sus públicos (Martínez, 2002). Por lo tanto, ya no sólo la teoría sino todo el concepto, como lo confirma León (2002) al citar a Nosnik, a la Comunicación Organizacional es necesario entenderla mediante una nueva concepción metodológica, en función de las necesidades crecientes de evolución y complejidad que se viven en las empresas modernas del México actual.

### **Nuevas tecnologías en la comunicación organizacional**

La tecnología debe general la infraestructura de artefactos animados mecánica y/o electrónicamente para lograr respuestas eficientes con la mayor precisión y el menor desgaste posible (Nosnik, 2002). En este sentido, los apoyos tecnológicos pueden ser soporte o herramienta de la comunicación personal y directa, que es la columna vertebral sobre la cual se construye una organización exitosa (Martínez, 2002). Ya que como afirma Marshall McLuhan, citado por Varona (1994), la tecnología es una extensión de las capacidades del ser humano.

Actualmente, se coincide en aseverar que la tecnología es la base de la actividad organizacional, de ahí que sea tan fundamental el tratar de entender las nuevas tecnologías (Nosnik, 2002; Varona, 1994). Por tal motivo, conviene aclarar que según Varona (1994) se entiende por nueva tecnología todas aquellas formas de comunicación que son electrónicas y que están basadas en la computadora, siendo éstas principalmente la Internet y las intranets para crear redes de comunicación

interna y externa, donde se comparte información de manera formal e informal (Hernández, 2002; Nosnik, 2000; Sánchez-Mejorada, 2002).

Sánchez-Mejorada (2002) destaca que no hace falta convencerse de que la tecnología ha revolucionado la vida actual y que fenómenos como la Internet están cambiando la forma en que se construyen las sociedades. Todo comienza cuando en la década de 1990, cuando según Murphy (1999), Internet experimentó una transformación importante, al pasar de ser un medio de comunicación relativamente oscuro y técnico, utilizado básicamente por ingenieros u académicos, a una herramienta de negocios con grandes repercusiones.

Internet es la tecnología que ha crecido con mayor velocidad. En Estados Unidos, por ejemplo, desde que la electricidad se hizo pública llevó 46 años que el 30% de los hogares estuvieran conectados; 38 años para que 30% tuviera teléfono, 17 años para la televisión, e Internet en sólo siete años alcanzó la misma cobertura. En menos de una década el correo electrónico se ha convertido en la herramienta de comunicación más importante de ese país (Sánchez-Mejorada, 2002). Por lo tanto, estos medios han conseguido alcances insospechados cuyas características tan propias no se asemejan a ningún otro medio y ofrece a los usuarios una gama infinita de ventajas que los han convertido en un icono de la comunicación moderna (Sánchez-Mejorada, 2002).

En la sociedad de la información, la tecnología es la principal causa que motiva el cambio de las organizaciones y de los grupos sociales en general (González, 2002). En este tenor, el desarrollo de las habilidades de comunicación de las personas, en los distintos niveles y áreas, se ha vuelto una prioridad, sobre todo

ahora que las organizaciones están viviendo cambios fundamentales (Andrade, 2002).

En este sentido, varios autores como De la Garza (2000), Murphy (1999) y Varona (1994), entre otros, reconocen que los beneficios de la tecnología de Internet no están limitados a un segmento aislado de la empresa, ya que proporciona una estructura unificada de comunicaciones y coordinación que permite que las organizaciones lleven los beneficios de la toma de decisiones distribuida no sólo a grupos remotos, sino también a los socios comerciales e incluso a los clientes. Fortalece cada nivel de la empresa, proporciona una mayor flexibilidad y la capacidad para responder más efectivamente a los rápidos cambios en un mundo global.

Y es que bajo este nuevo modelo de la economía global, una de las motivaciones principales para que se desarrollen y mantengan las nuevas tecnologías aplicadas a la comunicación hacia dentro y fuera de la organización, es la necesidad de constituir herramientas competitivas que permitan ofrecer mejores productos, servicios o bienes, a fin de mantener y acrecentar su productividad (Carlsonje, 2004; González, 2002; Murphy, 1999; Valle, 2003).

Las nuevas tecnologías propician que el mundo se haga más pequeño, que la comunicación se realice más rápidamente y, por consecuencia, las decisiones se tomen con mayor prontitud y oportunidad (Hernández, 2002). Por lo mismo, coinciden Libaert (2005) y Sánchez-Mejorada (2002), en que la inmediatez se ha convertido en un valor altamente apreciado en este ambiente altamente competitivo. Es por ello que la generalidad de las empresas, ante opciones diferentes en el aspecto que

fuere, suele inclinarse por lo más rápido, por lo que le implica invertir menos tiempo y cuyos resultados y respuestas son también las más expeditas.

En este contexto, la comunicación es instrumento, de carácter estratégico orientado a un fin práctico: las relaciones, el cumplimiento de metas reconocidas en común y la coordinación para la productividad dentro de la organización; puesto que si ésta llega a fallar se verá reflejado en estos aspectos (Valle, 2003). Sin embargo, es importante recalcar que cuando se habla de tecnologías de la información se está inmerso realmente en cómo se comunican las personas. Detrás de las tecnologías está la gente. Si se habla de tecnologías de gran impacto social, entonces lo que cambia es la sociedad en su conjunto. Si se habla de equipos con gran influencia en la organización, lo que se modifica es la manera en la que las personas habrán de emplear la comunicación con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos que persiguen (González, 2002).

Es por esto que las investigaciones realizadas en este sentido, se basan en estudiar el impacto de las nuevas tecnologías en los modos de interacción de las personas. Así, se puede afirmar que los resultados encontrados son más bien de carácter negativo (Varona, 1994). Primero, se hace mención a que las discusiones grupales electrónicas y conferencias electrónicas a distancia reducen el número de reuniones cara a cara. De igual forma, Gratz and Salem, citados por Varona (1994) expresan su preocupación ante el hecho de que la comunicación de ser humano a máquina está reduciendo la oportunidad de comunicación interpersonal directa, que esta última es un factor crítico en la formación y en la estabilidad de la identidad personal y de las relaciones humanas.

Otro aspecto negativo detectado por Weick y O'Connell, citados por Varona (1994) es el hecho de que la comunicación mediada por la nueva tecnología limita nuestra capacidad para entender el significado de la información recibida. El ser humano determina el significado de la comunicación a través del contexto y mediante un proceso interactivo de interpretación en el que juega un papel fundamental la comunicación no verbal. Es así como llegamos a formar una versión aceptable de lo que pasó en una determinada situación o evento de la vida organizacional. Coincide en este tópico Sánchez-Mejorada (2002) al hablar de que la deshumanización, al interior de la vida empresarial e industrial también ha dado paso al desuso de ciertas habilidades, como la concentración, lo cual ha afectado la vida laboral e individual de la persona. En este contexto, se debe concienciar que no es sólo la fría difusión de mensajes, sino la relación de personas a quienes se debe dedicar la comunicación.

Cabe mencionar también a Naisbitt, citado por Nosnik (2000), quien estudia como las personas empiezan a redefinir sus funciones y responsabilidades en el trabajo, con base en la presencia de herramientas como Internet. Finalmente, como señala Sánchez Mejorada, es incierto afirmar que la tecnología proveerá de mejor comunicación. No la rapidez, ni el alcance en términos de individuos y geografía de dichos medios. Con desarrollos tan rápidos, la capacidad de asombro se reduce ante la aplastante vertiginosidad de la alta tecnología y empero, todo se reduce a simplemente más tecnología.

Por lo tanto, como señala González (2002) los problemas más relevantes de la comunicación organizacional tienen que ver con los contenidos, con la relevancia de la información, con el aprovechamiento óptimo del canal y del medio que se va a emplear.

## **Resumen y proyección**

En este capítulo se presenta la revisión bibliográfica que sirve de referencia para visualizar el impacto de las nuevas tecnologías aplicadas a la comunicación organizacional.

En la primera parte, se presentaron los supuestos básicos en los que se apoya la comunicación organizacional. En la segunda, los fundamentos teóricos que sirven de base para el estudio de la comunicación desde el punto de vista de las organizaciones. Finalmente, se amplía la relación entre las nuevas tecnologías y la comunicación organizacional, incluyendo algunos de los estudios realizados en el tema.

Si bien esta revisión cumple los objetivos planteados al inicio del capítulo, servirá principalmente como base para desarrollar la investigación cuya metodología se presenta en el siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Introducción**

Los procesos y métodos se derivan de la estrategia científica que se utiliza concretamente para cumplir con los objetivos de una investigación. Esta estrategia ha de guiar al investigador para obtener la información que requiere para contestar las preguntas que originaron su estudio en particular (Hernández, Fernández y Baptista, 2003). Es por esto que en el presente capítulo se describe la metodología utilizada para abordar las percepciones de los usuarios del correo electrónico en Fusión Gráfica, a fin de explorar y describir el impacto de las nuevas tecnologías en la Comunicación Organizacional, a través del estudio de caso, partiendo de un enfoque cualitativo en su realización.

Con el fin de contextualizar el proceso utilizado, en la primera parte de este capítulo se presenta una síntesis del problema que se plantea en esta investigación, así como el propósito de la misma. En la segunda, se define el alcance de este estudio, se identifica el diseño y se describe a la población seleccionada para la realización de este estudio. Por último, en la tercera sección se describen los procedimientos e instrumentos utilizados para la recolección y análisis de los datos recabados.

## Resumen del problema

Parece obvio señalar que la comunicación es una de las necesidades básicas de los seres humanos, tanto que su integración a la sociedad está articulada por este proceso. A partir del momento en que el hombre se une con otros para desarrollarse y diferenciar papeles, funciones o tareas en beneficio mutuo, se habla de organización. En este sentido, es que se define a la comunicación organizacional como toda aquella que se lleva a cabo dentro y fuera de dicha organización.

La comunicación organizacional según McEntee y Fernández (1995), se considera como un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en cierta forma, un constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructura. No obstante, se debe considerar que esta estructura no es estática, sino cambiante, y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización.

Actualmente, la mayor parte de las organizaciones dedican una importante cantidad de horas – hombre al procesamiento del correo electrónico, aún sin tener una estrategia definida para manejar esta situación (Pelayo, 2002) y muchas veces la posible mejoría en la productividad se ve afectada por el uso incorrecto e incluso el abuso de este medio.

Para coordinarse eficientemente con el resto de los miembros de la organización, cada uno de los integrantes requiere contar con cierta información. Ésta puede integrarse en cuatro categorías: instrucciones de trabajo, retroalimentación sobre el desempeño, noticias e información de carácter personal

(Sánchez, 2002). En este sentido, Hernández (2002) señala que cada usuario selecciona el medio que más le conviene de acuerdo a sus necesidades específicas momentáneas para comunicarse con el resto de la organización.

Es importante señalar que la disposición espacial de las posiciones carece de importancia, ya que son las relaciones entre las posiciones, en términos de canales de comunicación, las importantes (Fernández, 2002). La organización necesita una comunicación que ordene, que guarde el equilibrio, es decir es ruido que afecta el organizar y el administrar.

Partiendo de estas premisas es que surge el problema de investigación de una manera sencilla, clara y concisa (Kerlinger, 1998):

¿Qué opinión tienen los usuarios de correo electrónico de la comunicación organizacional con Fusión Gráfica y qué cambios ha provocado el uso del correo electrónico en las relaciones de los usuarios respecto a sus anteriores formas de comunicación?

### **Propósito de la investigación**

Cuando las barreras espacio-temporales interfieren en la factibilidad de transmitir un mensaje, las personas se ven en la necesidad de reflexionar sobre este tema y recurrir a los medios para lograr su objetivo. Impulsado por este motor, el hombre ha creado numerosos medios de comunicación, desde los primitivos pictogramas hasta el correo electrónico, tan común en nuestros tiempos. Sin embargo, aún cuando estas tecnologías sean una valiosa herramienta, todas se reducen a un simple esquema básico que contempla un emisor, un mensaje y un receptor.

Considerando al correo electrónico como un instrumento que permite la comunicación organizacional en Fusión Gráfica, se pretende explorar la percepción que tienen los usuarios de correo electrónico de la comunicación organizacional con Fusión Gráfica y qué cambios ha provocado el uso del correo electrónico en las relaciones de los usuarios investigados respecto a sus anteriores formas de comunicación y como resultado, describir sus redes, flujos y tipos de comunicación.

### **Alcance de la investigación**

Hernández, Fernández y Baptista (2003) consideran cuatro niveles en el alcance de una investigación: nivel exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo; señalando que mediante el exploratorio se tiene como objetivo esencial familiarizarse con un tópico desconocido o poco estudiado; los descriptivos sirven para analizar cómo es y cómo se manifiestan un fenómeno y sus componentes; los correlacionales pretenden observar como se relacionan diversos fenómenos entre si; así mismo, los explicativos buscan encontrar las razones que provocan ciertos fenómenos.

En este sentido, la presente investigación se pretende realizar con un alcance exploratorio descriptivo. Por una parte es de carácter exploratorio, ya que el problema de investigación ha sido poco estudiado y resulta interesante analizarlo empíricamente a fin de obtener resultados novedosos e interesantes. Por otra parte, se puede establecer que de acuerdo con los objetivos de la investigación, el estudio es también de tipo descriptivo, debido a que se busca describir y a su vez, redefinir el concepto de la comunicación organizacional a través del correo electrónico, en virtud de las respuestas de los usuarios.

## **Enfoque de investigación**

La presente investigación se enmarca en un enfoque cualitativo, ya que como Hernández et al. (2003) señalan, se busca comprender un fenómeno de estudio en su ambiente natural, capturando las experiencias en el lenguaje de los propios individuos involucrados. En este sentido, este estudio de caso ataca la problemática existente en Fusión Gráfica en específico, a través de las propias percepciones de los usuarios del correo electrónico.

## **Diseño de investigación**

Hernández et al. (2003) conceptualizan al diseño de la investigación como el plan concebido por el investigador para obtener la información que desean. Clasifican, a su vez, tales diseños en experimentales y no experimentales. Subdividen los experimentales en preexperimentales, experimentos puros y cuasiexperimentos. Por su parte, los no experimentales se subdividen por el número de veces que recolectan datos en transeccionales y longitudinales.

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. A su vez, los diseños transeccionales se dividen en tres: exploratorios, descriptivos y correlacionales/causales. Los diseños transeccionales exploratorios recolectan datos sobre una nueva área sin ideas prefijadas y con apertura. Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables o ubicar, categorizar y proporcionar una visión de una comunidad, un evento un contexto, un fenómeno o una situación.

Para el caso específico de la presente investigación, se desarrolla un estudio no experimental transeccional, debido a que no hay manipulación intencional del ambiente real en que se lleva a cabo la comunicación organizacional de Fusión Gráfica a través del correo electrónico, sino que únicamente se observarán y describirán las opiniones de los sujetos a análisis en un solo momento y tiempo único.

### **Población de estudio**

Según Hernández et al. (2003), las muestras no probabilísticas, también llamadas dirigidas, suponen un procedimiento de selección informal. En las muestras de este tipo, la elección de los sujetos no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión del investigador. Babbie (2004) apunta que en la investigación social es común encontrar situaciones que no permitan el uso de muestras probabilísticas ya que sería inapropiado o imposible. De igual forma y por tratarse de un estudio de caso, al enfocarse esta investigación a la problemática de Fusión Gráfica en específico, es que se descarta el uso de una muestra probabilística representativa y aleatoria, pretendiendo por el contrario analizar a los sujetos involucrados con la comunicación a través del uso del correo electrónico.

Babbie (2004) señala que las organizaciones formales también pueden ser las unidades de análisis dentro de la investigación social. Por lo tanto, la muestra dirigida comprende el universo de usuarios de correo electrónico de Fusión Gráfica para la recolección y análisis de los datos.

## **Recolección de los datos**

Hernández et al. (2003) consideran que para el enfoque cualitativo la recolección de datos es parte fundamental en la investigación. A través de ella se busca obtener información de sujetos, comunidades, contextos variables o situaciones en profundidad, en las propias palabras, definiciones o términos de los sujetos en su contexto. La recolección implica seleccionar un instrumento, aplicarlo y preparar las mediciones para su análisis posterior.

En este sentido, los datos que se obtienen en una investigación cualitativa consisten en la descripción profunda y lo más completa posible de eventos, situaciones, interacciones, percepciones, experiencias, actitudes, creencias, emociones, pensamientos y conductas reservadas de las personas, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. Es decir, se recolectan con la finalidad de analizarlos para comprender una situación de interés en particular.

La recolección de datos, partiendo del enfoque cualitativo, según Hernández et al. (2003), ocurre completamente en los ambientes naturales y cotidianos de los sujetos, para saber qué piensan y qué creen las personas involucradas en el tema de estudio. Este proceso se da en dos pasos: la inmersión inicial en el campo y la recolección de los datos para el análisis.

Dentro de la inmersión inicial en el campo, el investigador debe seleccionar un ambiente propicio y accesible para el tema en particular de estudio (Hernández et al., 2003). Partiendo de que la presente investigación pretende conocer qué opinión tienen los usuarios de correo electrónico de la comunicación organizacional con Fusión Gráfica y qué cambios ha provocado el uso del correo electrónico en las relaciones de los usuarios investigados respecto a sus anteriores formas de

comunicación, se considera cubierto este punto, por pertenecer a la fuerza laboral de dicha empresa y ser parte activa en el uso del correo electrónico.

## **Entrevista**

A fin de llevar a cabo la recolección de los datos cualitativos es necesario determinar el instrumento que se utilizará. Los principales métodos de recolección de datos e información cualitativa son las entrevistas cualitativas, la observación cualitativa, los grupos de enfoque, las biografías, la recopilación de contenidos para su análisis cualitativo y el análisis de documentos. Hernández et al. (2003) define a las entrevistas cualitativas como una conversación entre un entrevistador y el entrevistado.

Las entrevistas cualitativas se dividen en estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas. En las primeras, el entrevistador realiza su labor basándose en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta. En las semiestructuradas, el investigador toma una guía de preguntas, pudiendo introducir preguntas adicionales. En las no estructuradas o abiertas sólo se maneja una guía general de temas no específicos, teniendo el entrevistador toda la flexibilidad de manejarlas.

Para el caso específico de la presente investigación, se desarrolló una entrevista electrónica semiestructurada con las personas involucradas en la comunicación con Fusión Gráfica a través del correo electrónico, para que partiendo de una guía de preguntas, el entrevistador tuviera la oportunidad de ahondar en ciertos puntos a fin de precisar conceptos u obtener mayor información que fuera de utilidad para describir las opiniones de los sujetos participantes, siendo siempre un

elemento esencialmente neutro que canalice las preguntas y respuestas como Babbie (2004) lo señala.

Este proceso se realizó enviando una carta de invitación electrónica, de manera personal, a todos los usuarios de correo electrónico en y con Fusión Gráfica (ver apéndice A). En ella, se explicó el propósito de la investigación y se les solicitó contestar la entrevista electrónica que se anexaba en el mismo correo electrónico (ver apéndice B).

La decisión de realizar las entrevistas de manera electrónica se tomó como parte del estudio de caso, ya que así como se analizaron los contenidos de las entrevistas, de igual forma se hizo con los tiempos de respuesta, dudas, comentarios y en sí, todo el contexto en el que se dio la comunicación.

Una vez hechas las entrevistas semiestructuradas se revisó el material recolectado, a fin de asegurarse que estuviera completo y en algunos casos, se enviaron correos electrónicos con preguntas complementarias para ahondar en las percepciones de los usuarios. Como segundo paso, se prepararon los materiales para su análisis. Como tercer paso se organizó el material recopilado a fin de tener un mejor control sobre él.

Hernández et al. (2003) considera como cuarto paso la evaluación de la confiabilidad y validez de los instrumentos o métodos utilizados, a través del análisis en profundidad y reflexión real de la calidad de la información recabada. Al ser esta evaluación favorable, se continuó con la codificación y análisis de los datos recabados.

## **Análisis de los datos**

Según Hernández et al. (2003) en los estudios cualitativos, el análisis de los datos no está determinado completamente, sino que es prefigurado, coreografiado o esbozado. Es decir, se comienza a efectuar bajo un plan general, pero su desarrollo va sufriendo modificaciones de acuerdo a los resultados. Sin embargo, el análisis cualitativo tiene sus propósitos centrales, entre los que destacan el darle orden a los datos; organizar las unidades, las categorías, los temas y los patrones; comprender en profundidad el contexto que rodea los datos; describir las experiencias de las personas estudiadas bajo su óptica, en su lenguaje y con sus expresiones; explicar contextos, situaciones, hechos o fenómenos y relacionar los resultados del análisis con la teoría fundamentada o construir teorías, entre otras.

El proceso fundamental para efectuar análisis cualitativo se debe llevar a cabo de la siguiente forma:

1. Revisar el material. Consiste en revisar que los datos hayan sido preparados en forma adecuada para el análisis; esto es que se encuentren organizados y clasificados por un criterio lógico y que estén completos.
2. Establecer un plan de trabajo inicial. Incluye la revisión de todos los datos; revisión de bitácoras; establecimiento de un sistema de codificación de datos; definición del método para análisis; definición de requerimientos informáticos; organización de trabajo y establecimiento de fechas tentativas para la realización del análisis.
3. Codificar los datos en un primer nivel o plano. Se codifican las unidades en categorías; es decir, se observan diferencias y similitudes entre segmentos de los datos.

4. Codificar los datos en un segundo nivel o plano. Implica ir refinando la codificación e involucra la interpretación del significado de las categorías obtenidas en el primer nivel; es decir, se observan e identifican diferencias y similitudes entre categorías.
5. Interpretar los datos. A fin de darle sentido a las descripciones y los significados, así como a la frecuencia en que aparece cada categoría y las relaciones entre categorías.
6. Describir contextos, eventos, situaciones y personas sujetos de estudio; encontrar patrones; explicar sucesos y construir teoría. Comenzando en una seria introspección e integración de materiales para el análisis, es como se comienzan a encontrar patrones o explicaciones; así se han de ligar las hipótesis a los hechos, sin preconcepciones; sino que, con base lo estudiado, se ha de construir teoría (Babbie, 2004). En este sentido, las teorías son explicaciones de lo que se ha vivido, observado, analizado y evaluado en profundidad. Es decir, la teoría fundamentada se obtiene no de aplicar técnicas estadísticas, sino sobre la base de profundizar experiencias.
7. Asegurar la confiabilidad y validez de los resultados. Esto se logra a través de la valoración del proceso de análisis, partiendo de la cantidad y calidad de la información recabada.
8. Retroalimentar, corregir y regresar al campo. Como resultado de la evaluación, se deben corregir deficiencias si es que las hubiera.

Es por esto que el análisis cualitativo de este estudio de caso en el presente trabajo de investigación no se limita a hacer una descripción narrativa, puesto que la

investigación cualitativa no es sinónimo de pura descripción, ni de caos o desorden, y aún cuando se debió ser flexible a la hora de analizar los datos, se utilizó este plan de análisis, a fin de evitar obtener conclusiones débiles o tendenciosas (Hernández et al., 2003).

### **Resumen y proyección**

Los métodos y procedimientos descritos en este capítulo fueron los utilizados al realizar la presente investigación. De inicio se explicó brevemente el problema planteado en esta investigación, así como el propósito de su realización. De igual forma, se definió el por qué seguir el enfoque seleccionado, así como el alcance y diseño establecidos.

Así mismo, se delimitó y describió a la población de estudio. Además, se explicaron los procedimientos utilizados para la recolección de los datos. Se justificó de igual forma, el instrumento seleccionado y su vía de aplicación.

Como parte final del capítulo, se mencionó brevemente el procedimiento para el análisis de los datos recolectados mediante la entrevista electrónica. En el siguiente capítulo se presentan los hallazgos extraídos del análisis de los datos obtenidos, así como su aplicación en el estudio de caso y su vinculación a las teorías presentadas en el segundo capítulo de este estudio, para fundamentar las inferencias efectuadas.

## CAPÍTULO IV

### DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### Introducción

En el presente capítulo se analizan y discuten los resultados con base en los datos obtenidos en el proceso de investigación, según la metodología reseñada en el capítulo anterior. Por ser esta investigación de carácter cualitativo, los datos se presentan en forma textual, complementada con las inferencias y comentarios de la responsable de este estudio. Presentándose de igual forma, las Tablas y Figuras que resumen de manera ilustrativa los hallazgos más relevantes.

El orden establecido en el presente informe de investigación se refiere al seguimiento de los objetivos específicos que guiaron la recolección de los datos y que como Schmelkes (1998) señala, se vinculan directamente con la declaración central del problema de investigación redactada en los siguientes términos: *¿Qué opinión tienen los usuarios de correo electrónico de la comunicación organizacional con Fusión Gráfica y qué cambios ha provocado el uso del correo electrónico en las relaciones de los usuarios respecto a sus anteriores formas de comunicación?*

Para lograr este objetivo se recabaron los datos utilizando técnicas cualitativas, ya que como se describió en apartados anteriores, esta investigación se interesa en comprender el significado de las experiencias y describir las conductas de las personas desde su propia perspectiva, y aún más, al tratar de conocer qué debe saber la gente para desempeñar su trabajo (Cohen & Manion, 1990; Merriam,

1988). En este sentido, se seleccionó el uso de la entrevista semi-estructurada, ya que como Lozano Rendón (1996) señala, es una de las técnicas cualitativas que mayormente logra penetrar en los niveles connotativos y latentes de pocos casos estudiados, de los cuales no se busca predecir, sino explorar la conducta de las unidades analizadas.

Como se ha mencionado, en esta investigación se pretende explorar y describir la comunicación organizacional de Fusión Gráfica, partiendo del uso del correo electrónico como el sistema de comunicación empleado para tal efecto. Sin embargo, es importante recalcar que la investigación se enfocó a la percepción de los usuarios, puesto que son quienes seleccionan y utilizan este medio para efectuar la interacción que requieren para llevar a efecto las actividades cotidianas relacionadas con su desempeño laboral.

Actualmente, la mayor parte de los estudios sobre el correo electrónico como sistema de comunicación organizacional, se centran en el canal, dejando de lado las percepciones, opiniones y sentimientos generados en el usuario al momento de elegir este medio sobre otro (Varona, 1994).

Es un hecho que la tecnología provee las herramientas necesarias para facilitar la realización de las tareas diarias, la utilización y aprovechamiento de las mismas corresponde a los usuarios, y son ellos quienes se enfrentan al proceso de redefinición de las relaciones que se generan en la organización y con su entorno; a la interacción con los públicos internos y externos e incluso, a las propias limitantes generadas con el uso y apropiación de la misma tecnología; generando con ello, la eficacia o falla en toda la comunicación organizacional, y a su vez, de la empresa misma; porque como Valle (2003) señala, la comunicación organizacional afecta en

los niveles de productividad, así como en la calidad de los productos y servicios que ofrece cualquier empresa.

Para la presente investigación, se considera que la identificación de las opiniones de los usuarios del correo electrónico es el paso previo para la detección de áreas de oportunidad de mejora continua de Fusión Gráfica en lo particular, y en cualquier empresa que utilice el correo electrónico como sistema de comunicación, en general, ya que como Varona (2002) enfatiza, es necesario producir conocimiento que ayude a las organizaciones a hacer una adopción inteligente de las nuevas tecnologías, de tal forma que puedan integrarse en el proceso de globalización, lo cual es esencial tanto para su supervivencia, como para posicionarse de manera competitiva en el mercado.

De la declaración central del problema que se mencionaba, se desglosaron los tres objetivos específicos que se convirtieron en la guía de la presente investigación y que permitieron el procedimiento sistematizado y ordenado de la misma. Estos objetivos fueron los siguientes:

1. Explorar la percepción de la comunicación por parte de los usuarios del correo electrónico en Fusión Gráfica.
2. Determinar qué cambios ha provocado en las relaciones de los usuarios el uso del correo electrónico respecto a las formas anteriores en que se comunicaban.
3. Describir la comunicación organizacional de Fusión Gráfica partiendo del uso del correo electrónico.

Es necesario señalar que estos objetivos específicos que guiaron el presente estudio se abordaron desde un enfoque cualitativo, a través de la realización de una

entrevista semi-estructurada electrónica, con preguntas abiertas que dieron como resultado respuestas libres. De esta manera, con base en el primer objetivo, se exploró en las opiniones de los usuarios de Fusión Gráfica que utilizan el correo electrónico como el sistema de comunicación. Con base en el segundo, se exploró y determinó que cambios ha provocado el uso del correo electrónico en relación con otras formas de comunicación, tomando en cuenta sus experiencias anteriores y actuales. Finalmente, se trabajó en la descripción de la comunicación organizacional de Fusión Gráfica a través del correo electrónico, no sólo con la información proporcionada durante las entrevistas electrónicas, sino con el análisis del proceso en sí, para describir sus redes, flujos y tipos de comunicación.

Los datos de la presente investigación se recabaron con la aplicación de una entrevista semi-estructurada, la cual contenía preguntas que permitieron a los usuarios expresar libremente sus respuestas, y en algunos casos, se realizaron preguntas complementarias para ahondar en ciertas opiniones que resultaron relevantes a juicio de la responsable de este estudio. Estas entrevistas se realizaron a través del correo electrónico, ya que como se mencionaba, no sólo se analizarían las respuestas dadas durante la entrevista, sino el contexto donde se desarrolló la interacción en su conjunto. Es importante recalcar que los resultados se presentan de manera textual; agrupándose en categorías, de acuerdo al contenido, las opiniones realizadas de manera personal por los participantes. Por lo tanto, las citas textuales reflejan la percepción de los usuarios, internos y externos, del correo electrónico en Fusión Gráfica, y sus resultados se establecen y analizan. En este sentido, las apreciaciones de los 23 usuarios entrevistados son de importancia imprescindible en los resultados obtenidos en la presente investigación.

## **Objetivo 1: Percepción de la comunicación por parte de los usuarios del correo electrónico en Fusión Gráfica**

De acuerdo al propósito de esta investigación, el primer objetivo fue explorar y describir la percepción de los usuarios del correo electrónico como sistema de comunicación en Fusión Gráfica. A partir de este punto, se precisa que los nombres de los 23 participantes fueron cambiados, a fin de salvaguardar su identidad. Esto se hizo con base en la recomendación de Berdie, Anderson y Neibuhr (1986).

A fin de presentar de una manera ordenada y resumida los resultados obtenidos en relación con el primer objetivo se presenta la Tabla 1. En ella se puede apreciar, de manera sinóptica, las opiniones de los usuarios que reflejan cómo perciben al correo electrónico como sistema de comunicación. La frecuencia de mención por su parte, remite a la relativa importancia que los participantes le atribuyeron a cada una de ellas durante las entrevistas.

Tabla 1

*Frecuencia de mención de las opiniones más relevantes sobre el correo electrónico*

Opiniones	Frecuencia de mención
Herramienta laboral	21
Ventajas sobre otros medios	21
Eficiencia temporal y espacial	23
Dificultades tecnológicas	15
Habilidades comunicativas	18

Se considera que mediante la clasificación de las opiniones de los usuarios y su vinculación pertinente a su frecuencia de mención, se puede tener una referencia de su actitud hacia el uso del correo electrónico como sistema de comunicación. Si la actitud es predominantemente positiva, se puede considerar que se están cumpliendo los requerimientos mínimos que se necesitan en cualquier empresa para su correcto funcionamiento. De igual forma, las opiniones con carácter negativo, se convierten en el punto de referencia para evaluar las áreas de oportunidad, tanto de la comunicación, como de la empresa donde se lleve a cabo la interacción por este medio.

### *Herramienta laboral*

Con una de las mayores incidencias, se encuentra la ubicación del correo electrónico como una herramienta laboral indispensable para llevar a cabo la comunicación en Fusión Gráfica, coincidiendo con Marshall McLuhan, citado por Varona (1994), al afirmar que las nuevas tecnologías de la comunicación están cambiando la manera de ser, la cultura y la manera de comunicarse de las organizaciones.

Conforme a la percepción de los usuarios, el uso de correo electrónico como herramienta de trabajo se señaló como un factor sumamente positivo y útil, desde su perspectiva personal, partiendo desde su área laboral específica.

En este contexto, es muy significativa la opinión que emite Elisa, del área de Ventas, ya que como se ha mencionado los clientes son la razón de ser de cualquier negocio o empresa. Su opinión la manifestó bajo los siguientes términos:

“Definitivamente que considero al correo electrónico como una herramienta de trabajo. Mis clientes son mayoritariamente ejecutivos de alto nivel en empresas muy importantes. De hecho, muchos de ellos no se encuentran aquí en Monterrey. Además de que no tienen el tiempo para atenderme en los diferentes aspectos de las negociaciones, desde que me solicitan una cotización hasta la entrega de su producto. Al utilizar el correo electrónico, sé que tarde o temprano tendrán el tiempo para leer mi correo y así poder ponernos de acuerdo. No me imagino cómo haría si no tuviera correo electrónico. Prácticamente no tendría qué hacer en el día”.

Secundando la opinión de Elisa, Marcela quien se desempeña dentro del Departamento de Cobranza afirma:

“Para mí en particular, es una herramienta que me sirve para estar en contacto con mis clientes internos y externos, que me ayuda a la organización de mi tiempo, donde puedes atender prioridades y, de no ser prioridad, lo tienes a la vista para dar la resolución en el tiempo indicado”.

Por otra parte, usuarios de los Departamentos de Administración, Compras, Diseño, Producción y Gerencia, coincidieron en aseverar que el uso del correo electrónico como herramienta de trabajo les ha facilitado el desempeño de sus labores, sobre todo por la ventaja de poder enviar órdenes de compra, facturas, instrucciones, programaciones, imágenes, así como otros archivos que de enviarse por otro medio, ya no resultarían tan oportunos.

En este sentido, se coincide en la aseveración de Valle (2003), que señala que el uso y apropiación de las nuevas tecnologías de comunicación, se han constituido en herramientas para la competitividad y la generación de sentido de trabajo en torno a las nuevas tecnologías. En este sentido, resultan muy ilustradoras las palabras de Sergio, quien como parte del área directiva, debe realizar sus funciones con la perspectiva que se requiere al estar a cargo de la empresa:

“El correo electrónico es una de las principales herramientas de trabajo, ya que la comunicación es vital para cualquier empresa que desee mantenerse y desarrollarse, convirtiéndose en un medio de vital uso para la comunicación, no sólo local, sino nacional y mundial, acercando al mundo y reduciendo los costos dentro y fuera de la compañía, volviendo multifuncionales a los usuarios, ya que pueden contestar mis correos, mientras realizan una llamada o atienden otro asunto, sin quitar mayormente el tiempo, y además teniendo una respuesta casi inmediata, tanto interna como externamente”.

En suma, los usuarios perciben al correo electrónico no sólo como una herramienta más de trabajo, sino que han revalorado y rediseñado sus responsabilidades y funciones, partiendo de la utilización de este medio para llevar a cabo sus actividades diarias, conforme al puesto que desempeñan dentro de la organización. Sin embargo, es necesario recalcar que lo importante es la forma que se utiliza esta herramienta por parte de los usuarios, y no definir a los usuarios a partir del medio.

### *Ventajas sobre otros medios*

Como parte de la percepción del correo electrónico como sistema de comunicación en Fusión Gráfica, es necesario puntualizar la importancia de la selección de este medio sobre cualquier otro como el teléfono, el fax, e incluso la misma comunicación interpersonal, ya que todos los usuarios aseveraron que de ser posible, utilizarían preferentemente el correo electrónico para llevar a cabo la interacción con los demás miembros de la organización. Sin embargo, para que la selección de medio sea favorable para el correo electrónico se establecieron las ventajas que su utilización otorga a los usuarios, y las cuales se señalan principalmente como la rapidez, la posibilidad de una comunicación constante y permanente, la facilidad para su uso y la accesibilidad del medio.

La aportación de Sol nos permite establecer el panorama general en cuanto a las ventajas que este medio ofrece y que definen la percepción de los usuarios en relación a otros medios:

“El correo electrónico nos permite enviar un mensaje al instante y además, guardar un respaldo de eso. Esto es bien importante, porque el poder archivar las negociaciones hechas con anterioridad nos ayuda a tener un antecedente del tema.

Puedo recibir y mandar autorizaciones, solicitar y recibir cotizaciones y pedidos, y quedarme con una prueba por escrito de lo acordado, lo cual me hace sentir segura y confiada a que no habrá malos entendidos o confusiones posteriores, porque incluso

puedo corroborar que la información haya llegado al destinatario, y hasta que lo haya leído.

Además, cualquier persona puede utilizarlo, la información llega rápida y puede aplicarse de manera formal a un asunto serio, o un poco más informal si se trata de crear un ambiente de cordialidad.”

En este mismo sentido, Esmeralda, quien se desarrolla en el Departamento de Arte y Diseño, comenta su orientación positiva hacia el uso del correo electrónico dentro de sus actividades laborales:

“Yo como diseñadora prefiero utilizar el correo electrónico todo el tiempo. Puedo recibir los archivos directamente de los clientes o de las agencias que los están haciendo, sin que ello me afecte en la calidad de mi trabajo y la precisión de la información es más fácil de conseguir. Este hecho es fundamental en el trato con el cliente o con producción para evitar posibles malos entendidos. Además es permanente, tanto nosotros como los receptores, sabemos lo que hemos tratado y pactado en todo momento.

Otra cosa, aparte de que es más rápido y que la información es más completa, tengo mayor disponibilidad de mi tiempo aquí en el trabajo, y también mejor aprovechamiento de mi tiempo, ya que sería muy diferente si tuviera que enviar todos los archivos por otro medio, por decir, que tuviera que imprimirlo todo para mandarlo por fax”.

En resumen, los usuarios coinciden en aseverar que la preferencia de uso del correo electrónico como medio de comunicación sobre otras formas, se refieren a las ventajas que éste ofrece y no por una imposición tecnológica, siendo de relevancia mencionar la fluidez con que se da la comunicación, el soporte que permanece para cualquier aclaración posterior y la posibilidad de enviar archivos que facilitan los procesos entre los diferentes involucrados en el desarrollo de la comunicación.

### *Eficiencia temporal y espacial*

Como una de las principales ventajas, y en virtud que fue mencionada por todos los usuarios como tal, se establece como una opinión particular la eficiencia temporal y espacial del correo electrónico como sistema de comunicación en Fusión Gráfica. En este sentido, se establece que el ahorro, en términos de tiempo y distancia es una de las principales ventajas que se obtiene al seleccionar el correo electrónico como vía de comunicación, ya que como Levis (2007) afirma, el teléfono, el correo y el telégrafo dominaron la comunicación interpersonal a distancia durante la mayor parte del siglo XX, complementados a últimas instancias por el telex y el fax; sin embargo, la expansión de Internet, en particular del correo electrónico, representó no sólo un incremento en los canales disponibles, sino también una transformación de primer orden, al recrear una nueva percepción del tiempo y del espacio.

El ahorro en términos de espacio, se refiere a que la comunicación se puede establecer aún en usuarios que se encuentran físicamente distantes sin la necesidad de invertir tiempo y costo en enviar la información por algún otro medio. En este sentido, se ubica también el ahorro de tiempo, puesto que la inmediatez con que se

realiza la comunicación se localiza como un factor decisivo al momento de seleccionar el medio. Por lo tanto, la eficiencia temporal y espacial se traduce en un ahorro económico de importancia para la empresa, ya que los recursos se aprovechan de mejor forma.

Para ilustrar este tópico resulta oportuno mencionar las palabras de Ana, cliente de Fusión Gráfica y responsable del área de Mercadotecnia de la división de Cremas de una compañía de renombre internacional:

“Para mí la enorme ventaja del correo electrónico es que te evitas traslados, como cuando mandamos los archivos a la imprenta para una campaña y pues ahí vienen a recoger el archivo, ahí vienen a traer las pruebas de color, ahí van a llevar las autorizaciones. Con esto no sólo te ahorras tiempo, también dinero porque te ahorras hasta la gasolina de las vueltas.

Igual, yo tengo que tener contacto con los gerentes de las diferentes zonas, y pues el correo electrónico te permite estar en contacto con personas de cualquier parte del mundo, económicamente, porque sino imagínate la cuenta de teléfono que llegaría si tuviera que hacerlo por este medio”.

De igual forma, Javier, Gerente de Ventas de uno de los principales proveedores de Fusión Gráfica, coincide en la eficiencia temporal y espacial del correo electrónico al externar:

“Para mí es muy útil utilizar el correo electrónico, porque una misma información la puedo hacer llegar inmediatamente a todos mis vendedores y responsables de puntos de venta al mismo

tiempo, lo que es lo mismo, en un solo correo puedo comunicarme con mucha gente sin necesidad de repetir lo mismo cada vez. De no ser así, tendría que invertirle gran parte de mi tiempo en estarles enviando de uno por uno lo que necesito. Me hace productivo el tiempo y permite ahorros importantes a la compañía, tanto en el tiempo mismo, como en los insumos que se tendrían que invertir en caso contrario. Por otra parte, tengo la seguridad que la información que estoy enviando va a llegar únicamente a las personas que necesito que llegue, en el tiempo en que lo necesito, independientemente de la hora o lugar donde me encuentre yo o donde se encuentren mis vendedores.”

En este sentido, como señala Levis (2007), la posibilidad que ofrecen los medios digitales de establecer canales de comunicación entre muchos interlocutores simultáneamente, de modo sincrónico o asincrónico, permite la aparición y multiplicación de redes, formadas por personas que comparten intereses sin que sea relevante el lugar donde residen o trabajan.

#### *Dificultades tecnológicas*

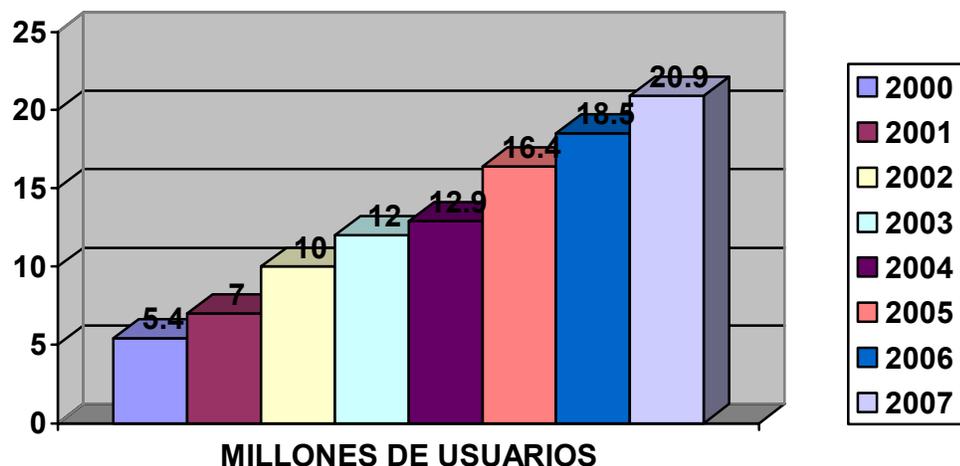
Como se ha observado las percepciones de los usuarios se han dado principalmente en sentido positivo, enfatizando las ventajas que se obtienen al utilizar el correo electrónico como sistema de comunicación. Sin embargo, con un alto índice de mención, los usuarios recalcaron las dificultades tecnológicas a las que se enfrentan al utilizar este medio en sus actividades laborales.

En este sentido, la primer gran limitante a la que se refieren los usuarios, coincidiendo con lo que Varona (1994) afirma, es la realidad del contexto, donde muchas compañías, principalmente micro y pequeñas, pero incluso algunas medianas, no cuentan con acceso a las nuevas tecnologías, en parte por el costo que implica su adopción y en parte también, por cuestiones culturales. Esta idea la expresó claramente Rodrigo, del Departamento de Contabilidad diciendo:

“Hay una gran desventaja a mi ver en el uso del correo electrónico. Lo primero es que dependes de una máquina para poderte comunicar. Y en el entorno en que yo me manejo, la mayoría no están acostumbrados a usarlo, y pues esto crea conflictos y dificultades para manejar la información. Muchas veces sucede que sí utilizan la computadora como generadora de información, pero una de dos, o no conocen el uso del correo para enviarla más fácilmente o, a veces hasta más común, no cuentan con conexión a Internet y pues con ello se pierde toda posibilidad de establecer la comunicación por esta vía.”

Por otra parte, una opinión que fue muy compartida por los usuarios, es la frágil infraestructura con la que todavía se cuenta en la actualidad para soportar las crecientes demandas, en lo que a redes físicas compete.

Como se puede observar en la Figura 1, en México se ha experimentado un crecimiento sostenido en el número de usuarios de Internet en los últimos años, de acuerdo a los datos emitidos por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2007), con un notable desarrollo cercano al 400 por ciento del 2000 al 2007.



*Figura 1.* Usuarios de Internet en México.

El INEGI sostiene que de 5,4 millones de usuarios en el año 2000, pasó a 10 millones en el año 2002. Para el final del 2004, el número era de más de 12 millones de usuarios. Y para marzo del 2007, se estimaba que casi 21 millones de mexicanos son usuarios de este servicio. Esto significa que más del 22 por ciento de la población es usuaria de Internet actualmente; por decirlo así, cerca de una cuarta parte de los mexicanos está utilizando este medio de comunicación.

Sin embargo, este crecimiento no ha sido seguido en su totalidad en cuanto a infraestructura se refiere, tanto por los proveedores de los servicios de conexión a la red, como por los propios usuarios, en el sentido de invertir en servidores de calidad y con modelos recientes que puedan soportar la cantidad de información que se comparte por medio del correo electrónico. En ese sentido coincidieron Wendoline y Abril, quienes se desempeñan en el área de Diseño, manifestándose de la siguiente manera:

“Una de las principales desventajas que yo le veo al correo electrónico, no es tanto de él, sino de los servidores que a veces

nomás no funcionan. Es muy común todavía que por cualquier razón no funcione el servidor, ya sea el de nosotros o el del cliente al que le requiero enviar la información, y pues con esto se retrasa todo el proceso que se lleva a cabo con esta comunicación.

También ha pasado que por los mismos servidores que no son tan buenos, archivos que están algo pesados se tardan muchísimo en llegar al destinatario, o de plano no pasan, o se dañan durante su envío, o a veces de que ya pasaron, pero la persona a la que se lo enviaste tenía saturada su bandeja y se te regresa, y pues entonces sí, a recurrir a los viejos métodos. Por ejemplo, pues mandar por fax los diseños para que te los autoricen y pues muchas veces no se ven claros y entonces pues hay que mandarlos con un chofer y de aquí a que regresan pues ya se perdió muchísimo tiempo que se pudo haber ahorrado de haber funcionado el Internet correctamente”.

Cabe destacar que si bien, como Baptista Lucio (2002) señala, la tecnología computacional tiene obsolescencia cada 18 meses, las circunstancias actuales, donde las nuevas tecnologías son necesarias para el correcto funcionamiento de la comunicación entre los miembros de una organización, se exige un profundo discernimiento para escoger en qué invertir, además obviamente de tener la capacidad económica de hacerlo y aceptar el esfuerzo que supone para la empresa el aprender a utilizar frecuentes innovaciones tecnológicas.

### *Habilidades comunicativas*

En este apartado, los usuarios reconocieron que para que la comunicación a través del correo electrónico se diera de forma efectiva y eficiente, no es responsabilidad en absoluto del medio, sino del compromiso personal de extraer el mayor provecho del mismo, a través del uso y aplicación de las habilidades comunicativas de cada usuario en lo personal.

Como Levis (2007) señala, el intercambio de mensajes a través del correo electrónico establece modos de comunicación escrita asimilables en varios aspectos con las formas orales de interacción; es decir, le dan a la escritura una dimensión espacio temporal marcada por la inmediatez en la transmisión de los textos, que sin embargo, no puede reproducir el ritmo de una conversación cara a cara.

Por otra parte, es un hecho que en toda comunicación se producen ruidos y pérdidas. Por lo tanto, aceptar y valorar la comunicación a través del correo electrónico, no implica olvidar que cualquiera que sea la tecnología a la que se recurra, existen diferencias notables entre una comunicación cara a cara y la que se mantiene a través de la mediación de una máquina; los medios técnicos apoyan para reproducir de la mejor forma posible los canales naturales de comunicación, no reemplazarlos. En este sentido, Manuel, del área de Ventas señala:

“Es más que todo entender que no es lo mismo hablar frente a frente con otra persona, que tienes que ser más cuidadoso con lo que escribes, para evitar desvíos en la información que estás pasando, y que pueden generar confusiones o malos entendidos”.

La opinión de Roberto, quien se desempeña en el área de Compras fue muy similar a la de Manuel, al comentar lo siguiente:

“Tienes que tener la habilidad de plasmar de una manera breve y bien explicada el mensaje que quieres transmitir a la persona que le estás enviando el *e-mail*. Debes de tener la formalidad que se requiera, y contar con buena ortografía y buena redacción para escribir de una manera legible y entendible, de lo contrario, se puede prestar a un desacuerdo o una mala interpretación de lo que quisiste decir”.

Como se mencionaba en el segundo capítulo de esta investigación, en la comunicación personal se puede emplear y percibir un rango completo de importantes mecanismos de expresión no verbal. El teléfono permite utilizar todo el rango del lenguaje verbal, aunque las personas interactúan de una manera diferente y no se reproduce de manera natural el lenguaje no verbal. Sin embargo, en el uso del correo electrónico no existen ni lenguaje verbal ni no verbal, dando cabida a numerosas fallas en la comunicación si no se toma conciencia que no es la fría difusión del mensaje a quien se debe enfocar la actitud, sino a la relación con las personas con quien se interactúa (Sánchez-Mejorada, 2002; Taffinder, 2002). En este contexto, Hugo señaló que no se trata de cuidar el mensaje por sí mismo, sino en lo que implica respetar al receptor que ha de recibirlo:

“Yo busco ser claro, conciso y preciso, directo, coherente y breve con las ideas e información que voy a compartir con alguien más. A veces sí es complicado, pero pues también hay que pensar en que el tiempo de todos los involucrados sea eficiente y productivo. Para hacer un buen uso del correo electrónico hay que tener una excelente comunicación escrita, y eso sólo se logra tratando de

mantener una buena ortografía, gramática y semántica, buscando siempre un orden en las ideas y en los conceptos”.

Finalmente, y como se ha comentado previamente, lo importante no es el correo electrónico como sistema de comunicación, sino el impacto que tiene en los usuarios que lo utilizan. En este sentido es importante señalar que para muchos usuarios, el no darle el correcto uso a las habilidades de comunicación que se requieren para la interacción vía correo electrónico ha orillado a tener una impresión de impersonalidad en la comunicación realizada por este medio. Como señala Manuel, al ampliar su comentario en los siguientes términos:

“Más que una ventaja o una desventaja, al usar el correo electrónico es un hecho que ha disminuido considerablemente la comunicación entre las personas por el hecho de haber distintos tipos de carácter o modos de pensar entre cada persona y sustituimos la comunicación verbal por el modo escrito. Considero que se va perdiendo la cultura de la comunicación cara a cara y el tratar de transmitir de manera verbal o modal lo que se quiere expresar. Y se van cambiando las expresiones por puntos y comas; los gritos por las mayúsculas; los gestos por íconos”.

### **Conclusión del primer objetivo**

Como se aprecia en la Tabla 1, la opinión generalizada de los usuarios de correo electrónico en Fusión Gráfica como sistema de comunicación, tiene una clara indicación hacia los factores positivos relacionados con el uso y aceptación de este medio de interacción. Las opiniones que se mencionaron principalmente fueron:

- La redefinición de sus actividades y funciones dentro de sus actividades laborales con base a la utilización del correo electrónico como la herramienta que más facilita y favorece la interacción que ocurre con todos los demás miembros de la organización.
- La eficiencia temporal y espacial como las principales ventajas que este medio ofrece, lo cual se traduce en ahorro de tiempo y dinero.
- La necesidad de atender a las habilidades de comunicación que cada usuario debe aplicar para que el uso del correo electrónico no signifique una impersonalización de la comunicación.
- La creciente necesidad de contar con la infraestructura necesaria que permita soportar las exigencias actuales que demanda el uso del correo electrónico como el medio de comunicación más utilizado dentro de la organización.

## **Objetivo 2: Cambios provocados por el uso del correo electrónico en las relaciones de los usuarios**

El segundo objetivo que guió la presente investigación busca determinar qué cambios ha provocado en las relaciones de los usuarios el uso del correo electrónico respecto a las formas anteriores en que se comunicaban. En este sentido, el primer punto determinante fue la exploración en las opiniones de los usuarios, para conocer no sólo si utilizan el correo electrónico como sistema de comunicación, sino que si en realidad lo preferían sobre algún otro medio de interacción, como el teléfono o el fax, siendo absolutamente positivas las respuestas en este sentido, concordando así con lo expresado en el segundo capítulo de este estudio, al aseverar que actualmente, la

tecnología es la base de la actividad organizacional, de ahí que sea tan fundamental el tratar de entender las nuevas tecnologías (Nosnik, 2002; Varona, 1994).

A continuación se presenta la Tabla 2, la cual presenta de manera resumida los factores que determinan que un usuario elija al correo electrónico como medio de interacción sobre cualquier otra vía de comunicación.

Tabla 2

*Factores para la elección del correo electrónico como sistema de comunicación*

Factores	Frecuencia de mención
La comunicación es más rápida	21
El mejor aprovechamiento de los recursos	16
La existencia de un respaldo de la comunicación	15
La comunicación continua	20

Conforme se puede observar en la Tabla 2, es relevante señalar que la presentación de estos factores no corresponde a un ordenamiento de acuerdo con una escala que clasifique la importancia de cada opinión expresada por los usuarios. Las opiniones se consignan de acuerdo a la frecuencia con la que fueron mencionadas, pero en ningún momento se les pidió un ordenamiento para que le establecieran una importancia específica. En este sentido, se aclara que solamente se les solicitó que establecieran los factores que influyen para que elijan al correo electrónico sobre cualquier otra alternativa de comunicación.

Partiendo de estas premisas, los siguientes apartados se destinan a la descripción de estos factores establecidos por los usuarios del correo electrónico como sistema de comunicación en Fusión Gráfica.

### *La comunicación es más rápida*

Uno de los factores que más fue señalado por los usuarios de Fusión Gráfica fue que la comunicación por medio del correo electrónico se desarrolla en forma mucho más rápida que con otras vías de interacción. En el primer objetivo se ahondó en las opiniones de los usuarios, los cuales dejaron en claro que la eficiencia temporal es una de las principales razones por las cuales la elección de un medio de comunicación se dirige hacia el correo electrónico.

En una sociedad globalizada como la que actualmente se presenta, existe un mayor acercamiento entre poblaciones geográficamente distantes, donde la competencia entre las empresas se da ahora en términos quienes tienen y utilizan la tecnología como herramienta de competitividad. En este sentido, Laura, del Departamento de Atención a Clientes señala:

“Por mi profesión, prefiero mil veces enviar un correo electrónico. Por principio de cuentas, la mayor parte del tiempo requiero estar en la computadora, y pues así se me facilita mucho más el envío y recepción de la información que requiero y que requieren mis clientes. Por ejemplo, necesito aclarar con un cliente el cargo de una factura. Por principio de cuentas, ese cliente digamos que se encuentra fuera, en otra ciudad. Pues entonces lo más rápido es que me envíe un correo electrónico con la información que

necesita. Al recibirlo puedo reenviarlo directamente al Facturación sin necesidad de tener que ir físicamente y por su parte, Facturación solamente me contesta el correo con un *jpg* de la factura en cuestión, que al reenviárselo a mi cliente, puede ver claramente la información que necesita, en el lugar en que se encuentre, prácticamente de inmediato y sin necesidad de tener que enviársela físicamente, lo cual, quien sabe cuanto tiempo nos llevaría”.

En este sentido, como Varona (1994) señala, un cambio significativo que ha provocado el uso del correo electrónico como sistema de comunicación es el incremento de la eficiencia en la realización del trabajo de los usuarios, permitiéndoles poder hacer más en menos tiempo y de una manera más entretenida. Es por esto, que en la elección del correo electrónico como sistema de comunicación se prioriza la cuestión temporal. Respecto a este tópico y coincidiendo con Laura, Alejandra señala:

“Si antes utilizabas otros medios como el teléfono, tenías que dedicarle tiempo a encontrar a una persona, dedicarle tiempo a que te contestara, dedicarle el tiempo mientras hablabas con ella; con el *mail* no, ya que es mucho más simple, más fácil y más económico establecer comunicación, no importa que se encuentre fueras de la ciudad”.

En suma, se coincide con lo aseverado en el segundo capítulo de este reporte de investigación, en el sentido de que la inmediatez se ha convertido en un valor altamente apreciado en el ambiente altamente competitivo de las empresas actuales.

Es por ello que la generalidad de los usuarios suelen inclinarse por lo más rápido, por lo que le implica invertir menos tiempo y cuyos resultados y respuestas son también las más expeditas (Libaert, 2005; Sánchez-Mejorada, 2002).

### *El mejor aprovechamiento de los recursos*

En toda empresa, el máximo aprovechamiento de los recursos es una parte fundamental de su desarrollo y establecimiento sostenido. En este sentido los usuarios del correo electrónico refieren como factor decisivo para la elección de este sistema de comunicación, el hecho de que permite un mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa. Perla ilustra claramente este sentir cuando expresa lo siguiente:

“El uso del correo electrónico es algo que ha traído un beneficio económico, porque además que su uso es más fácil y rápido, gastas menos en teléfono, sobre todo como nosotros que casi todos nuestros clientes están fuera; igual con el fax, porque también te ahorras en papel, ya que no todo lo que envías por correo electrónico lo imprimes. Es más, hasta ahorras en gasolina, ya que en lo posible, se evitan vueltas a los mensajeros.

También te ahorras recursos en el sentido de que los mismos empleados somos más multifuncionales, ya que podemos estar haciendo varias cosas al mismo tiempo que enviamos un correo, y pues nos ahorramos el tiempo y el esfuerzo que se hubiera tenido que aplicar en el caso de tener que hacerlo por otro medio.

Otras veces resulta por ejemplo que envías un fax y no está legible y pues tienes que invertir otra vez en tiempo, en la llamada, en el papel para hacer otra vez algo que se pudo haber hecho mucho más fácil. En pocas palabras, el correo electrónico llegó para suplir al fax, mensajeros, envíos costosos por paquetería, todo por un mismo elemento”.

Es por esto que se establece que el aprovechamiento de los recursos, como instalaciones, equipos, tiempos y recurso humano es mejor al utilizar este medio de comunicación para la integración de los diferentes componentes que integran a la empresa.

#### *La existencia de un respaldo de la comunicación*

Otro de los factores que más frecuencia de mención tuvo fue el hecho de que siempre que existe interacción con otra persona, se genera un respaldo de la comunicación que se tuvo. En el ambiente de Fusión Gráfica, las negociaciones que se realizan a través del correo electrónico son muy importantes, porque se pueden llegar a manejar costos, instrucciones, distribuciones, programaciones y en general, gran parte de la información que se necesita para laborar adecuadamente.

Bajo este precepto, surge la necesidad de tener un respaldo que avale que la información se envió y se recibió de manera completa y efectiva. En este sentido se expresa Alberto, del Departamento de Ventas, al señalar:

“Cuando tratas algo laboral, es muy importante que al usar el correo electrónico las cosas quedan por escrito, ya que por teléfono todo queda en el aire. Incluso, ya que ha pasado un largo

tiempo, puedes volver a verificar lo que trataste con la persona que tuviste el contacto para la negociación y puedes confirmar que lo que se estableció se haya cumplido.

Al quedar asentadas los compromisos por escrito, no pasa lo que a veces ocurre con el teléfono, que a veces determinas acuerdos, o agendas eventos, o giras tales instrucciones, o simplemente pasas un dato, y a la mera hora todo se les olvida, por el correo no”.

Por otra parte, también se menciona lo importante que resulta el que en correo electrónico queden asentados los días, con su hora correspondiente, en que se envió el mensaje, como respaldo de las actividades realizadas en el día. Son muy ilustrativas en este sentido las palabras con que Marcela amplía su participación al comentar:

“El *mail* además de ser una manera muy eficaz de solicitar o enviar información, permite dejar evidencia de mi trabajo diario, ya que por este medio se queda el registro de fechas, incluso de las horas, en que busqué a tal persona, le envié tal información o cosas por el estilo, a comparación del teléfono que no tienes una forma tan fácil de comprobarlo.

Por otra parte, puedo enviar a mis jefes el status exacto de los pendientes, y esto respetando el tiempo de mis superiores, pues ya sé que ellos van a atender la información de acuerdo a sus prioridades y conforme a su agenda de trabajo.”

En resumen, el contar con una herramienta como el correo electrónico para llevar a efecto la comunicación en Fusión Gráfica, ha facilitado el cumplimiento de los compromisos acordados, ya que no se necesita estar recordando a detalle lo acordado, sino que se tiene el registro exacto de las negociaciones efectuadas.

### *La comunicación continua*

Como Levis (2007) señala, los medios electrónicos se caracterizan, entre otras propiedades, por unir la instantaneidad de la comunicación telefónica con la ubicuidad. Aunque el teléfono de línea fija establece una comunicación localizada que identifica el número de la línea con un lugar determinado, el celular o los radiolocalizadores introducen la idea de movimiento, en el que el número ya no corresponde a un espacio físico, sino a una persona, que al recibir la llamada puede estar en cualquier parte del mundo, mayormente descriptivo del neonomadismo tecnológico, que parece conducir a una cada vez mayor deslocalización de una parte creciente de la actividad económica, social y cultural.

En este sentido, la facilidad y rapidez con la que es posible contactar a otras personas mediante el uso del correo electrónico ha propiciado el aumento tan significativo en la frecuencia de las comunicaciones establecidas por este medio de interacción, favoreciendo el establecimiento y consolidación de los lazos personales y profesionales entre las personas a las que incluso, muchas veces no se conocen en persona. Este punto de vista lo puntualiza Diego, del Departamento de Calidad al comentar lo siguiente:

“Yo utilizo el correo electrónico la mayoría de las ocasiones por efectividad, ya que por otro medio, por ejemplo, vía telefónica, no

es tan factible encontrar al destinatario y por medio del correo electrónico, sabes que tarde que temprano leerá tu mensaje.

De igual forma yo, ya sé que a veces no puedo contestar una llamada y ya se perdió la comunicación, pero si me mandan un correo puedo destinarle tiempo en su momento; además de que es más rápido y conciso, porque a veces en el teléfono las conversaciones se alargan demasiado y muchas veces la comunicación hasta se desvía de lo que se quería tratar en un principio”.

Se expresa en este mismo contexto, Raúl, otro proveedor, al señalar lo siguiente:

“Cuando ya sé que mi cliente es una persona muy ocupada, que sé que no va a estar disponible y que es posible comunicarse con ella, el correo electrónico me permite adelantar un poco el tema pendiente que se quiere consultar con esa persona, de manera que te ahorra un poco de tiempo.

O en el dado caso de que uno mismo no vaya a estar disponible, el correo electrónico hace la función de recado, por llamarlo de alguna manera, para retomar el tema más adelante con esa persona. Y algo que es bien importante, es que con este ‘recado’ no pasa lo que pasa cuando lo dejas con otras personas, de que te cambian la información, sino que queda tal cual tú la enviaste; sino a veces hasta a ti mismo se te olvida lo que le ibas

a decir si no lo haces en ese momento por ocuparte en otros pendientes.

O sea, de antemano, si sé que la persona con la que necesito comunicarse suele estar fuera de su lugar de trabajo, pues prefiero mandarle un correo a cualquier hora y sé que me va a contestar, lo cual me evita el tener que desgastarme en tratar de contactarlo varias veces al día”.

En resumen, es a la posibilidad de tener comunicación en cualquier momento y en cualquier lugar, lo que coloca al correo electrónico en una posición de preferencia respecto a otras vías de comunicación. En este sentido, es necesario hacer una pausa en otra idea que tuvo un enorme frecuencia de mención, y que si bien no es un factor que determine el uso del correo electrónico como sistema de comunicación, si surge de él y se presenta como una sensación de incomunicación ante su ausencia, la cual se describe brevemente en el siguiente apartado.

#### *Sensación de incomunicación*

Como se menciona, se hizo necesario hacer un apartado de esta idea, ya que un total de 19 participantes hicieron referencia a este sentimiento, ante la posibilidad de que se presentara la nula posibilidad de elegir el correo electrónico como sistema de comunicación.

Durante el primer objetivo, se mencionaba la percepción generalizada de una débil infraestructura soportante de las comunicaciones por medio del correo electrónico. Ante esta realidad, en la que es posible que no se pueda elegir el correo electrónico como medio de interacción, Linda ejemplifica de manera clara el

sentimiento generalizado de la mayoría de los usuarios, al expresarse en los siguientes términos:

“Cuando el servidor falla, realmente me siento incomunicada, porque manejo mucha información por este medio. Ya sé que puedo usar otros medios, pero no puedo enviar o recibir archivos adjuntos, ni manejar la información como habitualmente lo hago, además que por otras vías habitualmente es más tardado o no se reciben con la misma fidelidad que por un correo electrónico.

No creo que sea mera costumbre de usar el correo electrónico, sino que simplemente se habitúa uno a realizar las actividades diarias utilizando la tecnología moderna que tienes a la mano para comunicarte.

Por decir, si yo en este momento necesito recibir pruebas, autorizaciones, cotizaciones o cosas que requieran hacerse por escrito, y mi correo no funciona, pues me da una sensación de impotencia, de estancamiento, de incomunicación en una palabra, ya que no puedo avanzar en mi trabajo en ese momento debido a la falta de esta herramienta, y esto definitivamente, te pone en desventaja con la competencia”.

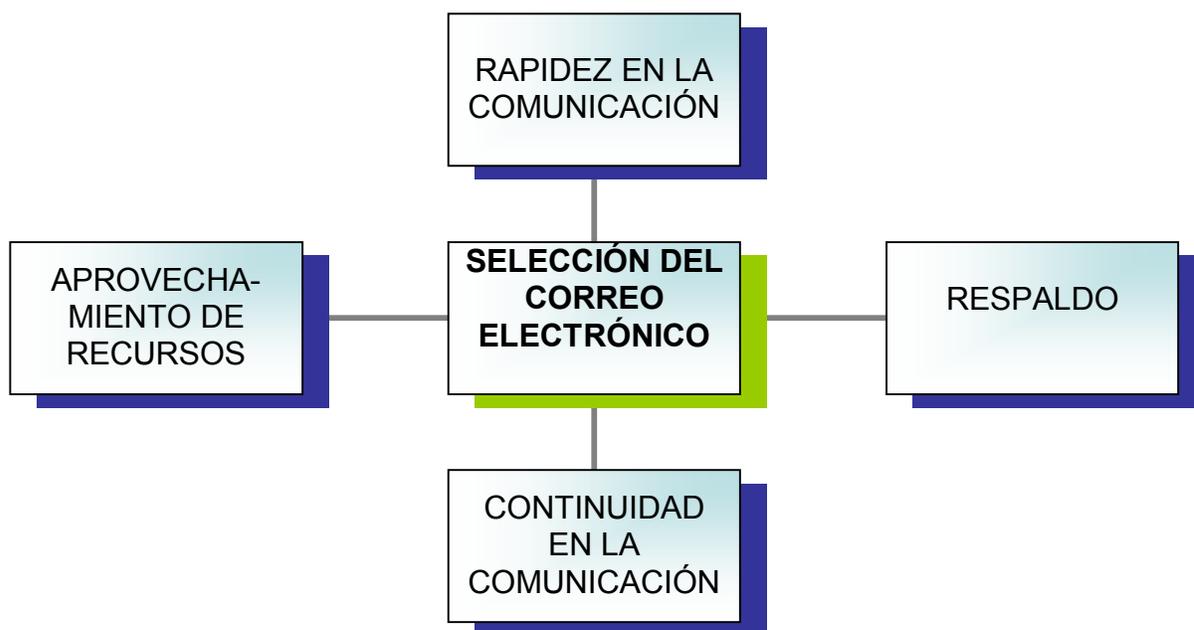
En resumen, no es que los usuarios se hayan vuelto dependientes del correo electrónico, sino que como González (2002) señala, conforme han avanzado los beneficios de la tecnología, se ha abierto la posibilidad que la comunicación fluya a través de sus redes, hasta alcanzar la ubicuidad organizacional.

## Conclusión del segundo objetivo

En el segundo objetivo de esta investigación, se concluye en primera instancia que en Fusión Gráfica, los usuarios sí prefieren el utilizar el correo electrónico como sistema de comunicación, aún y cuando tengan la posibilidad de emplear alguna otra vía de interacción.

Entre los factores que determinan que se seleccione el correo electrónico como el medio para comunicarse en Fusión Gráfica se incluyen:

- La rapidez con la que se realiza la comunicación
- El mejor aprovechamiento de todos los recursos disponibles en la organización.
- El respaldo que avala las negociaciones y el trabajo realizado.
- La posibilidad de una comunicación continua y atemporal.



*Figura 2.* Factores que determinan la selección del correo electrónico como sistema de comunicación

Como se puede observar en la Figura 2, los cuatro factores que intervienen en la selección del correo electrónico como sistema de comunicación si bien enfatizan la importancia tecnológica del medio, se basan en las experiencias de los usuarios con este sistema de comunicación y los cambios que ha provocado tanto en sus relaciones personales como con respecto a sus anteriores formas de comunicación.

En este sentido se puede concluir lo siguiente:

- El correo electrónico ha facilitado el intercambio de información más completa, sin tener la necesidad de establecer un contacto directo entre los usuarios.
- El uso del teléfono y otras vías de comunicación se ha reducido, y en contraparte, el uso del correo electrónico se ha vuelto más frecuente y necesario.
- Si bien la comunicación es continua, con una eficiencia temporal y espacial, como ya se ha visto en el primer objetivo del presente capítulo, las relaciones interpersonales se han vuelto más frías y espaciadas, puesto que todo se desarrolla en un ambiente mediado por el correo electrónico.
- El uso del correo electrónico se ha vuelto tan necesario para los usuarios, que la gran mayoría se define como incomunicado ante la falta de éste, aún y cuando sigan teniendo la posibilidad de establecer comunicación por cualquier otra vía.

### Objetivo 3: La comunicación organizacional de Fusión Gráfica

El tercer objetivo que guió a la presente investigación se enfocó a describir la comunicación organizacional de Fusión Gráfica, partiendo del uso que le dan los usuarios al correo electrónico como sistema de comunicación para describir sus redes, flujos y tipos de comunicación.

La opinión de los usuarios del correo electrónico fue en este sentido de suma importancia, ya que permitió identificar el sistema de comunicación organizacional en Fusión Gráfica, tal como se presenta en la Figura 3.

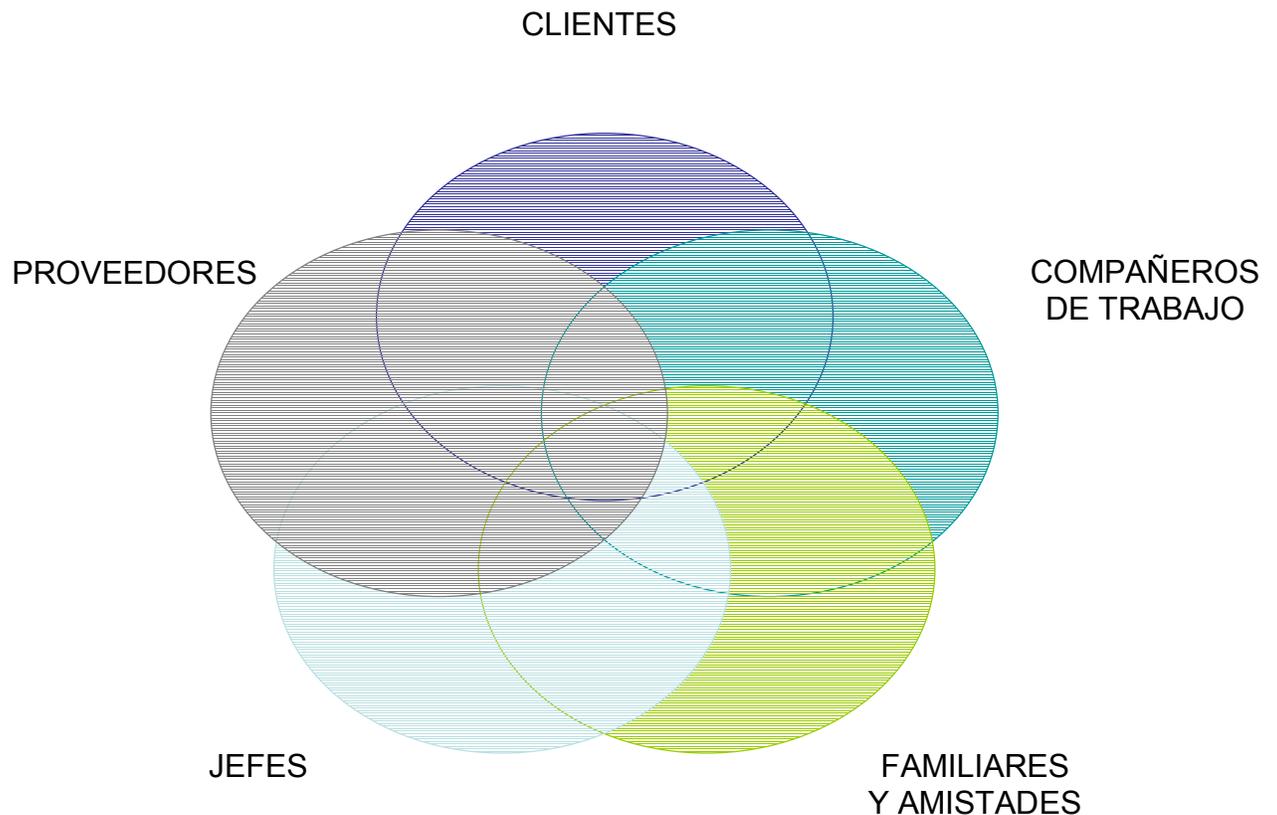


Figura 3. Sistema de comunicación organizacional en Fusión Gráfica.

Tal como Blake y Haroldsen (1980) explican, una de las características de la comunicación organizacional es la reproducción en serie de los mensajes, por la cual éstos se transmiten de una persona a otra, luego de esa persona a una tercera, y así sucesivamente. Pero cada acto de comunicación continúa siendo en forma predominantemente una interacción diádica o de dos personas.

Respecto a los flujos de comunicación, tradicionalmente, en la organización las órdenes circulan en sentido descendente, y la información que se refiere a los resultados conseguidos en relación con las metas definidas circula hacia arriba (Johansen, 1979). Y como Fernández Collado (2002) afirma, estos flujos de comunicación determinan en gran medida, la eficiencia del grupo y la satisfacción de sus miembros.

Por otra parte, las redes de comunicación se refieren a la interacción entre los individuos y cómo se comunican entre sí, bien como una consecuencia de la accesibilidad de un canal de comunicación, o a causa de la libertad percibida para utilizar los canales disponibles; en este sentido, la comunicación puede ser formal si es impuesta por una autoridad externa o informal, si es derivada de los procesos mismos de interacción del grupo (Fernández Collado, 2002).

Con el fin de presentar de una manera ordenada y resumida los resultados obtenidos en relación con el tercer objetivo se presenta la Tabla 3. En ella se puede apreciar de manera sinóptica las opiniones de los usuarios que reflejan las redes que se estructuran con base en el correo electrónico como sistema de comunicación. La frecuencia de mención por su parte, remite a la relativa importancia que los participantes le atribuyeron a cada uno de los componentes durante las entrevistas.

Tabla 3

*Componentes del sistema de comunicación organizacional en Fusión Gráfica*

Componentes	Frecuencia de mención
Jefes	8
Compañeros de trabajo	22
Clientes	15
Proveedores	13
Familiares y amistades	19

*Jefes*

Con una de las frecuencias de mención más baja se encuentra lo relacionado a la comunicación con las líneas jerárquicas superiores. En este sentido, como se puede apreciar en la Tabla 3, el flujo vertical, específicamente en sentido ascendente se limita a muy poca interacción por la vía del correo electrónico. Como señala Gregorio, del área contable de Fusión Gráfica:

“Es raro que le mande correos a mi jefe directo; cuando lo hago, los motivos son de consulta o envío de información que ya me había requerido él con anterioridad. O también porque necesito hacerle llegar una información que en ese momento no le puedo dar verbalmente, o que sí no la ve por escrito, va a ser más difícil que le entienda.”

En este sentido, se remite a la opinión emitida por Marcela, en el apartado que menciona la importancia de la existencia de un respaldo en la comunicación, del segundo objetivo del presente capítulo, cuando señalaba que una de las ventajas de tener comunicación con los niveles jerárquicos superiores a través del correo electrónico, es la posibilidad de que sean ellos quienes agenden la información enviada, según la prioridad del pendiente en cuestión.

Bajo este contexto, la escasa comunicación vertical que se realiza a través del correo electrónico en Fusión Gráfica se presenta en un ambiente formal, predominantemente en sentido ascendente.

### *Compañeros de trabajo*

Como se puede observar en la Tabla 3, la frecuencia de mención más alta se ubica en el componente que señala a los compañeros de trabajo. En este sentido, se puede señalar que la comunicación horizontal es una de las prioridades que se reflejan con el uso del correo electrónico como sistema de interacción en Fusión Gráfica.

Tal como Andrade (2002) señala, cuando la comunicación horizontal se maneja en un alto contexto, se permite que los individuos se involucren profundamente, creando una relación de interdependencia dinámica, por lo que la información es muy compartida y los mensajes simples con significación profunda circulan libremente. La experiencia que en la comunicación con sus compañeros ha tenido Andrea la expresa de la siguiente manera:

“Para mí es muy útil el correo electrónico para que fluya toda la información que necesito en mi trabajo, para el seguimiento oportuno de los procesos y que todo quede por escrito.

El motivo principal es para hacer más rápido el proceso de la comunicación con mis compañeros de las diferentes áreas y no desviar el tema a tratar. Así puedo enviarles las instrucciones que necesito que conozcan sin que exista la posibilidad, o al menos se reduzca, de que se les olvide o no me entiendan”.

En este sentido, se puede establecer la relevancia de la Teoría Contingente que se abordaba en el segundo capítulo de esta investigación, en la que Martínez (2002) hacía referencia a la estrecha relación que debe existir entre las demandas del entorno y la manera que una organización responde. Dicha relación se manifiesta en Fusión Gráfica en el frecuente uso del correo electrónico como el sistema integrador de la interacción de los compañeros, permitiendo la adecuada coordinación y colaboración, entre los diferentes departamentos involucrados, tanto interna como externamente, incluyendo redes de comunicación no sólo formales, sino informales en algunas ocasiones, lo que permitió tener la flexibilidad y con ello, la efectividad necesaria para la solución de problemas y la toma de decisiones en general. Es decir, como Varona (2002), la organización horizontal que se presenta en Fusión Gráfica se presenta como una red dinámica y estratégicamente planeada de unidades que se autoprograman y se autodirigen, basados en la descentralización, la participación y la coordinación, enfatizando los procesos más que las tareas, siempre buscando la satisfacción del cliente.

## *Clientes*

El enfoque de las empresas que buscan una acertada administración de la calidad, se orienta en lograr la satisfacción total y completa de los clientes. La calidad de cualquier empresa se centra en el incremento de resultados excelentes y confiables en función de los clientes que perciben los productos y servicios (Martínez, 2002). Para tal efecto, tendrá que conocer detalladamente las necesidades de sus clientes y a partir de ello, desarrollar los productos y servicios que cumplan con tales demandas. En este sentido, la comunicación de una empresa con sus clientes ha de ser continua e integral, por lo que, para Fusión Gráfica, la interacción con sus clientes se ha convertido en uno de los componentes centrales de su comunicación organizacional a través del correo electrónico. Su experiencia en el punto anteriormente descrito la refiere Elisa en los siguientes términos:

“La mayoría de los correos electrónicos que envío son para mis clientes; los motivos son o de seguimiento a algún trabajo en particular o por contestar algún cuestionamiento de algo que el cliente tiene duda.

En lo particular, me sirve mucho con las cuestiones de las autorizaciones y órdenes de compra que casi siempre me las envían por este medio. También con las cuestiones de agendar trabajos, o ponernos de acuerdo con tal facturación o programación de las entregas.

Yo creo además, que el correo electrónico me sirve de dos formas para contactar a mis clientes: la primera, es cuando deseo mandar un mensaje personalizado a tal cliente, de manera que

estoy segura que le va a llegar y que me va a ayudar con lo que traiga pendiente; la segunda, es cuando puedo mandar el mismo mensaje a muchos de mis clientes, como cuando que tengo que hacer un aviso, sin necesidad de estarlos contactando individualmente. Todo depende del enfoque que le quiera dar. ”

Por lo tanto, la comunicación externa que fluye entre Fusión Gráfica y sus clientes se da predominantemente en un ambiente formal; sin embargo, y como se mencionaba respecto a la Teoría Contingente, también se puede tornar informal, dependiendo de las relaciones propias entre el cliente y el representante de la compañía, dependiendo el departamento que lo esté atendiendo en ese momento.

### *Proveedores*

Fusión Gráfica, como cualquier empresa se comercializa sus productos o servicios, cumple con una doble relación; por un lado, de proveedor de sus clientes y por el otro, de cliente de sus proveedores. En este sentido, la relación comercial con ambos se vuelve de suma importancia para el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa. En este sentido, Roberto se expresa en los siguientes términos para expresar la relación que ha establecido con sus proveedores a través del correo electrónico:

“La mayor cantidad de mis *mails* van dirigidos a las personas de las diferentes y distintas empresas con las que tengo trato, y que van desde los vendedores, personal de facturación y cobranza, de diseño, de reparto y entregas. Muchas veces yo requiero pruebas por escrito de mis negociaciones con mis proveedores, como

pueden ser cotizaciones que me respalden el costo del material, o confirmaciones de envío en tal fecha acordada o simplemente, comentarios de algún pedido, y la facilidad que me brinda el correo electrónico para poder hacerlo se traduce en un ahorro en tiempo para mí, y ahorro económico para mi empresa.”

### *Familiares y amistades*

Varona (2002) afirma que la comunicación informal, que tiene como base intereses personales y sociales, más que organizacionales, es otra de las formas de comunicación que más se ha facilitado con el uso del correo electrónico como herramienta laboral, hasta el punto de que en muchos casos, el abuso del mismo presenta un problema real para la ejecución del trabajo mismo. Sin embargo, la comunicación de noticias o eventos, aún y cuando sean de carácter personal, pueden ser de interés a los otros miembros de la organización y contribuyen de manera decisiva en la creación de un ambiente laboral más cómodo, mismo que la organización necesita para que la gente pueda desenvolverse de la mejor forma y con ello, ser más creativa y productiva.

En este sentido y aunque en principio de cuentas pudiera parecer tener un efecto negativo en el cumplimiento de las actividades laborales, la alta frecuencia con que fue mencionado el empleo del correo electrónico para cuestiones personales, es necesario enfatizar que se puede potenciar el efecto positivo que puede tener en la eficiencia de los empleados este medio informal de comunicación. Como Abril externa:

“Al involucrar a mis amigos o a mi familia en las cuestiones de mi trabajo, sé que más fácilmente me van a apoyar en alguna eventualidad que se presente.

Por otra parte, tratar a mis compañeros como amigos, me permite crear un ambiente mucho más ameno. Al final del día, paso más tiempo aquí en el trabajo que en mi casa”.

En suma, el correo electrónico es una poderosa herramienta en manos de las organizaciones para capturar y usar la información que necesitan. Que la utilicen con un aprovechamiento óptimo depende de cada individuo en su interacción con los demás miembros de la organización.

### **Conclusión del tercer objetivo**

Como conclusión del tercer objetivo de este estudio, se puede observar que la comunicación organizacional de Fusión Gráfica, derivada del uso del correo electrónico como sistema de interacción se da de manera frecuente, en una compleja red, que incluye los canales formales e informales, así como la comunicación horizontal y vertical, tanto ascendente como descendente.

Por otra parte, la comunicación tanto interna como externa fluye de manera continua y personalizada, de manera que la constante emisión y recepción de mensajes, permiten la adecuada colaboración y cooperación para el cumplimiento de las metas de la empresa, las cuales están abocadas principalmente a la completa satisfacción de los clientes.

## **Resumen y proyección**

Este capítulo se presentaron los datos recabados durante el proceso de investigación con el fin de explorar y describir el impacto de las nuevas tecnologías aplicadas a la comunicación organizacional, así como los hallazgos y las conclusiones derivadas del análisis de la información proporcionada por los usuarios del correo electrónico en Fusión Gráfica.

Basándose en el primer objetivo específico de investigación, se exploró en la percepción de los usuarios, encontrándose una positiva inclinación hacia los factores que ponen de manifiesto su mayoritaria aprobación en la utilización del correo electrónico como sistema de comunicación.

De igual forma, en el segundo objetivo se exploraron y describieron los cambios que ha provocado el uso del correo electrónico en los usuarios, respecto a sus anteriores formas de comunicación. En este sentido, se comprobó que los usuarios sí eligen preferentemente al correo electrónico sobre cualquier otra vía de interacción. Seleccionándolo por las ventajas que ofrece, principalmente la rapidez, la posibilidad de una comunicación continua y sobre todo, por la seguridad que representa la obtención de un respaldo de las negociaciones hechas. Además, se identificó una modificación sustancial en la reducción de las interacciones cara a cara, así como una representativa sensación de incomunicación en caso de no poder acceder al correo electrónico para comunicarse.

Finalmente, para dar cumplimiento al tercer objetivo, se hizo un análisis de la comunicación organizacional de Fusión Gráfica a través del correo electrónico, encontrándose una nutrida interacción entre los usuarios, dándose principalmente en redes horizontales. Esta comunicación se da de manera tanto externa como interna,

muy similar a la descrita por la Teoría Contingente, mencionada en el segundo capítulo de esta investigación, en el sentido de que cambia de formal a informal, según los requerimientos de la situación en particular.

En suma, los datos obtenidos y analizados en este capítulo, conforman la base y soporte del siguiente capítulo, donde se abordan las conclusiones y recomendaciones generales derivadas de la presente investigación.

## **CAPÍTULO V**

### **RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo se presentan a manera de síntesis los cuatro capítulos anteriores, destacando los antecedentes del problema, la estrategia metodológica y los hallazgos más relevantes del presente estudio. De igual forma, se comentan las conclusiones obtenidas durante el proceso al tratar de responder a ciertas preguntas, las cuales se convirtieron en los objetivos que guiaron esta investigación. Finalmente, se mencionan algunas recomendaciones que se consideran pertinentes para posteriores investigaciones.

#### **Resumen**

Las organizaciones de la también llamada “era de la información”, han conocido el verdadero poder de las tecnología, no sólo por su capacidad de hacer que una empresa sea más eficiente, sino también su potencial para desatar un cambio completo (Rincón & Gracia, 2002).

Actualmente, algunos autores coinciden en aseverar que la tecnología es la base de la actividad organizacional, de ahí que sea tan fundamental el tratar de entender las nuevas tecnologías (Nosnik, 2002; Varona, 1994). Las nuevas tecnologías, como el correo electrónico, el Internet, las herramientas de Red, las redes internas, entre otros, han dado origen a importantes avances en el desempeño y productividad del ser humano, además de reducir costos, velocidades y distancias

en las transacciones comerciales (Taffinder, 2002). Por su parte, Fusión Gráfica es una empresa de artes gráficas, donde se involucran diversos departamentos, tanto internos como externos, interactuando entre ellos a lo largo de todo el proceso, desde las negociaciones previas a la recepción de un pedido hasta su entrega, por lo que la utilización del correo electrónico es indispensable.

### **Antecedentes del problema**

La comunicación es un proceso importante en la interacción de cualquier empresa, en este caso, Fusión Gráfica, ya que como Fernández Collado (2002) menciona, el flujo de información entre los miembros de un grupo determina la eficiencia del mismo y satisfacción de sus miembros.

Según Taffinder (2002) en la comunicación personal se puede emplear y percibir un rango completo de importantes mecanismos de expresión no verbal. El teléfono permite utilizar todo el rango del lenguaje verbal, aunque las personas interactúan de una manera diferente y no se reproduce de manera natural el lenguaje no verbal. Sin embargo, en el uso del correo electrónico no existen ni lenguaje verbal ni no verbal, dando cabida a numerosas fallas en la comunicación.

En la actualidad, se llevan a cabo numerosas investigaciones dentro del campo de las nuevas tecnologías de la comunicación, la mayoría centrada en generar a su vez mayor tecnología, sin embargo la presente investigación se centró precisamente en explorar las percepciones y opiniones de los usuarios de correo electrónico en Fusión Gráfica.

## **Propósito de la Investigación**

Considerando al correo electrónico como un instrumento que permite la comunicación organizacional en Fusión Gráfica, se pretende determinar y describir la opinión que tienen los usuarios de correo electrónico de la comunicación organizacional con Fusión Gráfica y los cambios que ha provocado el uso del correo electrónico en sus relaciones respecto a sus anteriores formas de comunicación.

## **Objetivos específicos de la investigación**

La presente investigación se trabajó con objetivos en lugar de hipótesis. Esto fue debido a que no se pretende establecer ninguna correlación entre variables, sino explorar y describir un hecho de la realidad, ya que como Hernández, Fernández y Baptista (2003) especifican, en los estudios cualitativos no siempre se requieren términos concretos, y en ocasiones es hasta deseable que sea de esta forma. Por lo tanto, la presente investigación se desarrolló con la guía de los tres objetivos específicos que a continuación se detallan:

1. Explorar la percepción de los usuarios del correo electrónico como sistema de comunicación en Fusión Gráfica.
2. Determinar qué cambios ha provocado en las relaciones de los usuarios el uso del correo electrónico respecto a las formas anteriores en que se comunicaban.
3. Describir la comunicación organizacional de Fusión Gráfica partiendo del uso del correo electrónico.

En este contexto, la presente investigación abordó a partir de un estudio de caso, las percepciones que tienen los usuarios internos y externos de correo

electrónico en Fusión Gráfica, a fin de explorar y describir el impacto de esta nueva tecnología en la comunicación organizacional de la empresa; ya que en la aceptación, permanencia y desarrollo de un sistema de comunicación electrónica, afecta directamente la posición de los involucrados en dicho proceso comunicativo. Por lo que, de una manera sencilla, clara y concisa como señala (Kerlinger, 1988), el problema que dio origen a la presente investigación, y como se estableció en el primer capítulo, se plantea en la siguiente pregunta de investigación:

*¿Qué opinión tienen los usuarios de correo electrónico de la comunicación organizacional con Fusión Gráfica y qué cambios ha provocado el uso del correo electrónico en las relaciones de los usuarios respecto a sus anteriores formas de comunicación?*

Es importante aclarar, como afirma Fernández Collado (2002), que la distancia espacial de las posiciones es irrelevante, ya que lo importante son las relaciones entre las posiciones, en términos de redes, canales y flujos de comunicación.

### **Estrategia de investigación**

La presente investigación se caracteriza como un estudio de alcance exploratorio descriptivo. Por una parte es de carácter exploratorio, ya que el problema de investigación ha sido poco estudiado y resulta interesante analizarlo empíricamente a fin de obtener resultados novedosos e interesantes. Por otra parte, se establece que de acuerdo con los objetivos de la investigación, el estudio es también de tipo descriptivo, debido a que se busca describir y a su vez, redefinir el concepto de la comunicación organizacional a través del correo electrónico, en virtud de las respuestas de los usuarios.

En este sentido, el enfoque cualitativo enmarca este estudio, debido a que, como se ha mencionado, se pretende comprender el significado de las experiencias y describir las conductas de las personas desde su propia perspectiva, y aún más, al tratar de conocer qué debe saber la gente para desempeñar su trabajo (Cohen & Manion, 1990; Merriam, 1988).

Para el caso específico de la presente investigación, se desarrolla un estudio no experimental transeccional, debido a que no hay manipulación intencional del ambiente real en que se lleva a cabo la comunicación organizacional de Fusión Gráfica a través del correo electrónico, sino que únicamente se observarán y describirán las opiniones de los sujetos a análisis en un solo momento y tiempo único; así como el análisis de la interacción ocurrida en su contexto auténtico.

En este sentido, se seleccionó el uso de la entrevista semi-estructurada, aplicándola de manera electrónica, ya que como Lozano Rendón (1996) señala, es una de las técnicas cualitativas que mayormente logra penetrar en los niveles connotativos y latentes de pocos casos estudiados, de los cuales no se busca predecir, sino explorar la conducta de las unidades analizadas. La decisión de realizar las entrevistas de manera electrónica se tomó como parte del estudio descriptivo del caso, ya que así como se analizaron los contenidos de las entrevistas, de igual forma se hizo con los tiempos de respuesta, dudas, comentarios y en sí, todo el contexto en el que se dio la comunicación.

## **Resultados**

En este apartado se exponen los hallazgos más relevantes de la presente investigación, con base a los datos extraídos de las entrevistas y el análisis del

contexto. Es importante mencionar que los resultados se presentan de manera sinóptica, ya que en el capítulo cuarto de este estudio se comentan de una manera más exhaustiva.

De acuerdo a la percepción de los usuarios del correo electrónico en Fusión Gráfica, existen aspectos positivos y negativos en el uso de este sistema de comunicación. Sin embargo, se tiene una clara tendencia a resaltar los factores positivos de este sistema de interacción, tales como:

- El correo electrónico como herramienta laboral.
- La eficiencia temporal y espacial.
- El desarrollo de las habilidades comunicativas.
- La demanda de una infraestructura que soporte la creciente demanda de esta vía de comunicación.

Por otra parte, también se encontró que los usuarios sí prefieren el uso del correo electrónico sobre casi cualquier otra forma de comunicación. En este sentido, se refiere que esta selección obedece a las ventajas que el correo electrónico ofrece, entre las que destacan la rapidez con la que se realiza la comunicación, el mejor aprovechamiento de todos los recursos disponibles en la organización, la viabilidad de tener un respaldo que avale las negociaciones y el trabajo realizado, y en especial, la posibilidad de una comunicación continua y atemporal.

Finalmente, se descubrió que la comunicación en Fusión Gráfica, realizada a través del correo electrónico, fluye continua y frecuentemente, entre los principales componentes que lo conforman. Estos componentes se identifican como compañeros de trabajo, jefes, clientes, proveedores, amigos y familiares; quienes constituyen una

red que incluye canales formales e informales, con una comunicación predominantemente horizontal, permitiendo el trabajo colaborativo entre los involucrados, tanto internos como externos, en este sistema de comunicación.

### **Conclusiones**

Con base en los datos obtenidos en la presente investigación, se presentan las siguientes conclusiones, derivadas de las percepciones de los usuarios del correo electrónico, así como del análisis de este sistema de comunicación en Fusión

Gráfica:

1. Los usuarios se manifiestan claramente a favor del correo electrónico como sistema de comunicación, al llamarlo fácil, rápido y accesible.
2. El uso del teléfono y otros medios de comunicación se han reducido, y en contraparte, el uso del correo electrónico se ha vuelto más frecuente y necesario.
3. El uso del correo electrónico se ha elevado en tal medida, que las relaciones entre los usuarios se han vuelto más frías e impersonales, puesto que son mediadas por la computadora. Sin embargo, la comunicación es más continua y frecuente.
4. La imposibilidad de utilizar el correo electrónico provoca en los usuarios una sensación de incomunicación y genera la necesidad de buscar vías alternas de comunicación.
5. Los resultados de esta investigación reflejan que el factor humano determina el éxito o fracaso del correo electrónico como sistema de

comunicación, ya que la tecnología sólo es una herramienta a su servicio.

6. En el uso del correo electrónico existen muchas áreas de oportunidad, en las que los directivos, administradores y los usuarios mismos deben mejorar, a fin de tener un aprovechamiento óptimo del correo electrónico, y que puede con ello verse reflejado un aumento en la productividad misma de los involucrados.

### **Recomendaciones**

Tal como se menciona en el primer capítulo de esta investigación, actualmente existe numerosa investigación en cuanto a las nuevas tecnologías y de igual forma, sobre la comunicación organizacional. Sin embargo, no es común el unir ambos rubros y aún más exigua la investigación desde la percepción de los usuarios. Por este motivo, se hacen las siguientes recomendaciones, en virtud de la necesidad de acrecentar la investigación en esta área de conocimiento:

1. Ya que los participantes en la presente investigación pertenecen a Fusión Gráfica, se recomienda que se analicen otros casos particulares, de manera que sea posible establecer análisis comparativos sobre las percepciones de los usuarios y permitir con ello generalizaciones más precisas.
2. La presente investigación se desarrolló en un ambiente empresarial privado, por lo que se recomienda ampliar el análisis a otros contextos donde se utilice el correo electrónico, como es el caso de las instituciones públicas, educativas, sociales, entre otras.

3. Se recomienda que este estudio se replique a nivel internacional, a fin de analizar si las percepciones de los usuarios cambian en otros contextos y culturas.
4. Se recomienda que se realice la aplicación de la entrevista semi-estructurada de manera personal para realizar un análisis comparativo entre un medio y otro.
5. En vista de la percepción altamente positiva que poseen los usuarios en Fusión Gráfica, se recomienda desarrollar a profundidad las ventajas que se mencionan en el uso del correo electrónico como sistema de comunicación y de igual forma, atender a las áreas de oportunidad que se señalaron.
6. Se recomienda que se realice dentro de Fusión Gráfica, así como en las réplicas respectivas, un estudio correlativo sobre la base de estos hallazgos y la productividad de los usuarios.
7. Se recomienda que el presente estudio se considere dentro de sus propias limitantes, ya que es una investigación de un solo caso en particular.

## Referencias

- Andrade, H. (2002). Definición y alcance de la comunicación organizacional. En C. Fernández Collado (Ed.), *La comunicación en las organizaciones* (2ª ed., pp. 11-17). México, D. F.: Trillas.
- Babbie, E. (2004). *The practice of social research* (10<sup>th</sup> ed.). Belmont, CA, EE. UU.: Wadsworth.
- Baptista Lucio, P. (2002). Las organizaciones y su ambiente: el caso de las e-empresas. En C. Fernández Collado (Ed.), *La comunicación en las organizaciones*. (2ª ed., pp. 214-231). México, D. F.: Trillas.
- Berdie, D. R., Anderson, J. F. & Neibuhr, M. A. (1986). *Questionnaire: Design and use*. Metuchen, NJ, EE. UU.: Scarecrow.
- Berg, B. L. (1998). *Qualitative research methods for social sciences*. London, UK: Allyn and Bacon.
- Berlo, D. (1981). *El proceso de la comunicación*. Buenos Aires, Argentina: Ateneo.
- Blake, R. & Haroldsen, E. (1980). *Taxonomía de conceptos de la comunicación*. México, D. F.: Ateneo.
- Carlsonje, C. (2004). *El poder de la comunicación inteligente*. Madrid, España: Pearson.
- Chiavenato, I. (1997). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (4ª ed.). Naucalpan: McGraw-Hill.
- Cohen, L. & Manion, L. (1990). *Métodos de investigación educativa*. Madrid, España: Grafur.
- De la Garza, M. (2000). Internet y comercio electrónico. En O. Islas y F. Gutiérrez (Eds.), *Internet: el medio inteligente* (pp. 229-253). México, D. F.: Patria Cultural.
- Fernández Collado, C. (2002). Dinámica de grupo y comunicación organizacional. En C. Fernández Collado (Ed.), *La comunicación en las organizaciones* (2ª ed., pp. 68-87). México, D. F.: Trillas.
- González, J. (2002). La comunicación organizacional y las instituciones de educación superior: el conflicto entre la formación profesional y el campo laboral. En C. Fernández Collado (Ed.), *La comunicación en las organizaciones* (2ª ed., pp. 232-253). México, D. F.: Trillas.

- Hernández, R. (2002). Medios de comunicación en las organizaciones. En C. Fernández Collado (Ed.), *La comunicación en las organizaciones*. (2ª ed., pp. 190-213). México, D. F.: Trillas.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). México, D. F.: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2007). *Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares*. Recuperado el 13 de junio del 2007, de <http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/rutinas/ept.asp?t=tin204&s=est&c=5931>
- Johansen, O. (1979). *Las comunicaciones y la conducta de la organización*. México, D. F.: McGraw-Hill.
- Kerlinger, F. (1988). *Investigación del comportamiento* (3ª ed.). Naucalpan: McGraw-Hill.
- León, G. (2002). Convergencia global y comunicación organizacional en México Apuntes diagnósticos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 52. Recuperado el 18 de mayo de 2007, de <http://www.ull.es/publicaciones/latina/20025213leonduarte.htm>
- Levis, D. (2007). "Hablar" con el teclado. *Razón y palabra*, 54. Recuperado el 17 de octubre de 2007, de <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n54/dlevis.htm>
- Libaert, T. (2005). *El plan de la comunicación organizacional*. México, D. F.: Limusa.
- Llano, S. (1996). La comunicación positiva y el entorno organizacional. *Razón y palabra*, 4. Recuperado el 8 de enero de 2007, de <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n4/llano.htm>
- Lozano Rendón, J. C. (1996). *Teoría e Investigación de la comunicación de masas*. Naucalpan: Pearson.
- Martínez, A. (2002). Escuelas del comportamiento organizacional. En C. Fernández Collado (Ed.), *La comunicación en las organizaciones* (2ª ed., pp. 18-46). México, D. F.: Trillas.
- McEntee, E. & Fernández Collado, C. (1995). *Comunicación II*. México, D. F.: McGraw-Hill.
- Merriam, S. B. (1988). *Case study research in education*. San Francisco, CA, EE. UU.: Jossey-Bass.

- Murphy, W. (1999). La obsolescencia de las intranets. En D. Tapscott (Ed.), *La era de los negocios electrónicos* (pp. 259-282). Colombia: McGraw-Hill.
- Nosnik, A. (2000). Productividad de la comunicación en la era de Internet. En O. Islas y F. Gutiérrez (Eds.), *Internet: el medio inteligente* (pp. 145-163). México, D. F.: Patria Cultural.
- Nosnik, A. (2002). El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones: 10 años después. En C. Fernández Collado (Ed.), *La comunicación en las organizaciones* (2ª ed., pp. 111-138). México, D. F.: Trillas.
- Pelayo, J. (2002). Introducción a las habilidades para la comunicación administrativa. En C. Fernández Collado (Ed.), *La comunicación en las organizaciones* (2ª ed., pp. 156-189). México, D. F.: Trillas.
- Rincón, M. & Gracia, M. (2002). Tendencias organizacionales de las empresas [Versión electrónica]. *Revista Venezolana de Gerencia*, 019, 355-374.
- Ríos, J. (1986). *Relaciones públicas* (2ª ed.). México, D. F.: Trillas.
- Rivadeneira, R. (1995). *La opinión pública: análisis, estructura y métodos para su estudio* (4ª ed.). México, D. F.: Trillas.
- Rocha, E. (2002). *Investigación y Teoría de la Comunicación Masiva* (3ª ed.). Monterrey, México: Arbor.
- Sánchez-Mejorada, R. (2002). Correo electrónico: ¿comunicación virtual o virtuosa?. En C. Fernández Collado (Ed.), *La comunicación en las organizaciones* (2ª ed., pp. 98-110). México, D. F.: Trillas.
- Sánchez, S. (2002). La comunicación interpersonal en las organizaciones. En C. Fernández Collado (Ed.), *La comunicación en las organizaciones* (2ª ed., pp. 47-67). México, D. F.: Trillas.
- Schmelkes, C. (1998). *Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación* (2ª ed.). México, D. F.: Oxford University Press.
- Sevillano, M. L. (1998). *Nuevas tecnologías, medios de comunicación y educación*. Madrid: CCS.
- Taffinder, P. (2002). *El curso rápido de liderazgo*. México, D. F.: Panorama.
- Tamayo, M. (1995). *El proceso de la investigación científica*. México, D. F.: Limusa.
- Valle, M. (2003). La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI. *Razón y palabra*, 32. Recuperado el 28 de octubre de 2005, de <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n32/mvalle.html>

Varona, F. (1994). Las nuevas tecnologías de la comunicación: impacto en la cultura y la comunicación organizacional [Versión electrónica]. *Revista Comunicación*, 17, 92-105.

Varona, F. (2002). Desafíos de la comunicación globalizada en la cultura y la comunicación organizacional. *Artigos*, 2. Recuperado el 20 de julio de 2007, de <http://www2.metodista.br/unesco/PCLA/revista10/artigos%2010-3.htm>

## APÉNDICES

## **APÉNDICE A**

### **CARTA DE INVITACIÓN PARA PARTICIPAR EN LA ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA**



## **UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Septiembre de 2007

A QUIEN CORRESPONDA

Presente

Por este conducto deseo comunicarle que me encuentro investigando para mi tesis de maestría sobre el tema **IMPACTO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**. Por esta razón, deseo solicitar su valiosa colaboración para recabar los datos relacionados con los objetivos de mi estudio.

Como parte del proceso de investigación, mucho le agradeceré que me destine unos minutos para contestar lo más amplio posible el cuestionario que anexo. En agradecimiento por su participación, le enviaré una copia del sumario ejecutivo, si es que lo requiere.

De antemano le doy las gracias por su participación, y quedo a la espera de su pronta respuesta. Estoy a sus órdenes para cualquier pregunta o comentario relacionado con este asunto.

Atentamente,

**LCC Luz E. Pedroza Díaz**

Candidata al grado de Maestría en Ciencias

8064 2475

## **APÉNDICE B**

### **GUÍA DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA**



# **UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Septiembre de 2007

## **GUÍA DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA**

### **TEMA**

## **IMPACTO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Considerando al correo electrónico como un instrumento que permite la comunicación en y con Fusión Gráfica, a continuación se enlistan una serie de preguntas relacionadas con el objeto de estudio, a fin de promover la activa participación de los usuarios de correo electrónico. Estas preguntas se utilizarán como generadoras de ideas que libremente serán expresadas por los participantes.

1. ¿A quiénes y por qué motivo envía más correos electrónicos?

2. ¿Ha cambiado la forma en que se comunica con el uso del correo electrónico?
  
3. ¿Por qué elige enviar un correo electrónico en lugar de algún otro medio de comunicación?
  
4. ¿Qué importancia tiene el recibir un correo electrónico en relación a otra forma de comunicación; por ejemplo, a si recibe una llamada telefónica?
  
5. ¿Qué sensación le genera la falta de disponibilidad para comunicarse por correo electrónico; por ejemplo, si no funcionara el servidor y por qué?
  
6. ¿Cómo considera el hecho de que pueda comunicarse por correo electrónico?
  
7. ¿Qué habilidades considera necesarias para llevar a cabo una comunicación exitosa a través del correo electrónico?
  
8. ¿A qué problemática se enfrenta más frecuentemente a utilizar el correo electrónico como medio de comunicación?

9. ¿Qué ventajas y desventajas considera que posee el correo electrónico como medio de comunicación?
10. ¿Considera al correo electrónico como una herramienta de trabajo y por qué?
11. ¿Considera que la comunicación a través del correo electrónico es eficiente y/o efectiva y por qué?

**LCC Luz E. Pedroza Díaz**  
Candidata al grado de Maestría en Ciencias  
8064 2475

## **CURRICULUM VITAE**

Luz Elizabeth Pedroza Díaz, hija de Francisco Pedroza Peralta y Flora Velia Díaz Sánchez, nació el 1º de enero de 1981, en Chalchihuites, Zac., donde cursó sus estudios hasta la preparatoria. Obtuvo el título de Licenciada en Ciencias y Técnicas de la Comunicación en 2002 por parte de la Universidad Autónoma de Durango.

Ha ocupado diversos cargos en la iniciativa privada y ha participado en foros académicos a nivel nacional e internacional. Actualmente se desempeña en Fusión Gráfica, en las áreas de Ventas, Atención al Cliente y Operaciones.

En 2003 inicia sus estudios superiores en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Autónoma de Nuevo León, en donde presenta esta tesis como requisito parcial para obtener el grado de Maestría en Ciencias de la Comunicación.

Dirección permanente: Groelandia 1100  
Col. Res. Santa Fe  
San Nicolás de los Garza, N. L.  
Tel. 80 64 24 75 y 10 90 96 62  
Correo electrónico: [lucecita.e@gmail.com](mailto:lucecita.e@gmail.com)