

210  
2 ej.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
ACATLAN**



**TRABAJO DE EQUIPO  
AUDITORIA COMUNICATIVA  
ANALISIS ORGANIZACIONAL DE  
LA EMPRESA: EDICIONES FISCALES ISEF**

**TRABAJO DE INVESTIGACION QUE  
PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PERIODISMO Y COMUNICACION  
COLECTIVA. EN LA OPCION DE  
SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR  
" ORGANIZACIONES, HOMBRES,  
COMUNICACION Y CULTURA"  
PRESENTA:  
MARIA GUADALUPE PONCE GUZMAN**

**ASESOR: LIC. JORGE PEREZ GOMEZ**

**ACATLAN, ESTADO DE MEXICO, 1998**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

260226



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## **DEDICATORIA**

**Este trabajo está dedicado  
a la memoria de mi Padre,  
quien me enseñó el valor de la  
vida y lo difícil que es vivirla.**

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi esposo quien con su  
paciencia colaboró para la  
culminación de este proyecto.

A mi mamá quien con su  
apoyo y cariño motivó mi  
trabajo.

A mis hermanos que con  
su ejemplo de superación  
estimularon la culminación  
de mi carrera.

A mi asesor y profesores  
que compartieron conmigo  
su tiempo y sus conocimientos  
para llevar hasta el final  
este proyecto.

A mis compañeros del seminario  
quienes compartieron su  
tiempo, conocimientos y  
experiencia para que juntos  
finalizáramos una etapa.

## **INDICE**

Introducción	Pag.
Capítulo 1. El entorno de la organización EFISA	14
1 Ediciones Fiscales ISEF	15
2 Cómo surge Ediciones Fiscales ISEF	
2.1 Antecedentes: Ediciones Fiscales Alonso	16
2.2 Nacimiento y Desarrollo de EFISA	17
2.3 Cómo es EFISA actualmente	23
3 El entorno de la organización EFISA	26
3.1 La organización como sistema	27
3.2 La organización contingente	31
4 Diagnóstico Situacional	37
Capítulo 2. Estructura de la Organización EFISA	40
1 La Empresa como Organización	42
1.1 Tipología de la organización	45
1.2 Filosofía de la organización	47
1.3 Objetivos que guían la acción	48
2 Estructura Formal de EFISA	51
2.1 Organigrama	53
2.1.1 Areas que integran a la organización	56

2.1.2 Puestos y Funciones	57
2.2 Manuales en la organización	71
2.3 Proceso Formal de trabajo de EFISA	72
2.3.1 Proceso I: Area de Producción	73
2.3.2 Proceso II: Area de Ventas	74
2.4 Recursos de que dispone la organización	75
2.4.1 Inventario de Recursos Humanos	76
2.4.2 Inventario de Recursos Tecnológicos	78
2.5 Estructura de Autoridad	80
2.6 Reclutamiento, Selección y Ascenso del Personal	86
2.6.1 Inducción y Socialización	88
 3 Diagnóstico estructural	 90
 Capítulo 3. Funcionamiento de EFISA	 93
1 Funcionamiento de la estructura EFISA	95
1.1 Esquema: Flujograma Ideal	101
1.2 Esquema:Flujograma Real	102
1.3 Explicación de los flujogramas	103
 2 Problemas en el Proceso de Planeación de Reimpresiones	 105
2.1 Delimitación del problema de planeación de tirajes	109
2.2 Metodología para el análisis del problema	112
2.3 Herramienta de medición en la problemática detectada	113
2.4 Diagnóstico de funcionamiento en relación al costo-beneficio para la organización.	122
 3 Actores y Grupos en EFISA	 124
3.1 Análisis de la personalidad de los actores que intervienen en la problemática	126

3.1.1 La motivación del empleado	134
3.2 Perfil laboral de las personalidades	136
3.3 Los grupos formados en EFISA	139
3.4 Liderazgo en los grupos de trabajo en EFISA	142
Capítulo 4. La comunicación como parte integral de la organización EFISA	147
1 La Comunicación en las organizaciones	147
1.1 Distinción entre Información y Comunicación	149
1.2 Concepto de Comunicación en la Organización	151
1.3. Estructura de Comunicación en EFISA	160
2 Diagnóstico de Comunicación en EFISA	162
2.1 Metodología de Análisis	165
2.1.1 Categorías de análisis y técnica aplicada	167
2.2 Análisis a la respuestas de los actores	170
Capítulo 5. Cultura Organizacional: principio para la construcción de la estrategia de intervención comunicativa en EFISA	182
1 La Cultura como forma de Organización	183
1.1 Concepto de Cultura Organizacional	184
1.2 La Cultura distingue a EFISA	186
2 Clasificación de problemas en EFISA	193
3 Necesidades a resolver	196

4 Propuestas de Intervención	197
4.1 Objetivos	197
4.2 Políticas	198
4.3 Programas Específicos	200

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXO

## **INTRODUCCION**

Las organizaciones están configuradas de forma muy peculiar, cada una de ellas presentan rasgos que las hacen única y que las distinguen de otras que se desarrollan en el sistema social. Las organizaciones nacen, se desarrollan y algunas se reestructuran, cambian de giro o desaparecen.

El estudio de la comunicación en las organizaciones adquiere relevancia en la medida en que se convierte en un factor de regulación, transformación y cambio de la estructura, y mecanismos para el funcionamiento de la misma para lograr la coordinación y efectividad de la acción colectiva a favor de la productividad, mejor calidad de vida y competitividad frente a los retos nacionales e internacionales.

El presente estudio aborda la problemática de la organización Ediciones Fiscales ISEF dedicada a la producción y distribución de literatura especializada en los ramos fiscal, financiero, jurídico, administrativo y de superación personal, y pretende analizar y detectar las características de esta organización.

El objetivo del estudio es diagnosticar, con implicaciones comunicativo-organizacionales, los diferentes niveles de la organización que nos ocupa a partir del análisis del entorno, su estructura formal, su funcionamiento real, la comunicación y la cultura. Con el deseo de contribuir al mejoramiento de sus condiciones actuales mediante una propuesta de intervención comunicativa que coadyuve a la optimización de sus procesos.

Para tal fin se cohesiona la articulación entre teoría y práctica sobre aspectos específicos de la organización objeto de estudio. En donde se revisan las principales teorías de la comunicación, de la organización y de la comunicación organizacional como sustento a la actividad de una organización real que desencadena la descripción objetiva de los elementos que la conforman.

El tema de investigación gira entorno a la comunicación como un factor no sólo necesario sino redituable para la organización. La comunicación como un factor necesario para que el hombre pueda desarrollarse a partir de la convivencia con otros, y es en esta convivencia donde el hombre se descubre, se enriquece y se desarrolla.

Quizá esta aseveración pudiera parecer evidente, sin embargo, no siempre es así. La escasa o nula comunicación que puede darse en las organizaciones es palpable y genera una serie de problemas que van desde el mal entendido hasta la poca rentabilidad empresarial.

Entre los problemas de orden administrativo y estructural que se generan en las organizaciones encontramos: la inadecuada transmisión de objetivos, las relaciones entre áreas y departamentos, y el trabajo en equipo. Problemas que, demostraremos, tienen que ver con el mal uso que de la comunicación se hace en las organizaciones

Es asunto de la comunicación organizacional encontrar las formas que tiene la organización de emitir los mensajes a sus empleados y si utiliza o no los medios adecuados para hacer llegar esa información, de tal manera que se establezca un ambiente en donde todos los empleados sepan para qué y por qué trabajan.

La principal ventaja de esta investigación estriba en el hecho de confrontar la teoría con la práctica para conformar una idea propia acerca de la realidad organizacional y la creación de soluciones viables. La investigación se llevó a cabo en el curso del Seminario Taller Extracurricular "Organizaciones, Hombres, Comunicación y Cultura", impartido en la ENEP- ACATLAN, que tuvo una duración de ocho meses, tiempo que delimitó el análisis efectuado.

La parte práctica del análisis se enriqueció al implementar técnicas cuantitativas y cualitativas apropiadas al caso, que apoyaron la interpretación teórico-reflexiva para cada fase del estudio.

La lógica del trabajo tiene que ver con el planteamiento metodológico que va de lo general a lo particular para caer nuevamente a lo general, por lo que se han diseñado cinco capítulos que muestran la radiografía de la organización, en su conjunto. Finalizando con una propuesta de intervención que señala estrategias comunicativas para la resolución de los problemas descubiertos a lo largo del diagnóstico.

El capítulo 1 presenta el diagnóstico del entorno donde se desenvuelve la organización considerando aspectos como la historia de la organización, cómo surge, crece y se desarrolla, así como las tendencias actuales que le permiten sobrevivir. Determinar dónde se ubica la organización y con quién se relaciona de manera inmediata.

Para ello ha sido necesario recurrir a la teoría de sistemas y la teoría de la contingencia, en el intento por presentar a la organización como un sistema que inevitablemente se relaciona con otros sistemas que integran a la sociedad, a los cuales tiene que adecuarse en su deseo de sobrevivir.

El capítulo 2 se centra en la consideración de la teoría y práctica de la dimensión formal de EFISA, el diagnóstico de su estructura, los elementos que la integran, división del trabajo, lineamientos reglamentarios y establecimiento de la autoridad. Para ello se ha recurrido a las diversas teorías de la organización y a la investigación de campo.

El capítulo 3 plantea cuáles son los factores que provocan la desviación de los objetivos organizacionales, la detección del problema duro está fundamentada en la utilización de herramientas estadísticas que sirven para comprobar los datos propios de la observación.

Se enfatiza aquí la participación de los actores de la organización, y las conductas que imprimen a su desempeño como elementos subjetivos emanados de la personalidad de cada uno.

En el capítulo 4 se emplea la técnica de entrevista para conocer el punto de vista de los actores en relación a la problemática detectada y medida en el capítulo anterior. Con miras a diagnosticar la estructura de comunicación que se ha formado en EFISA, abordando aspectos que considera la Comunicación Organizacional.

El capítulo 5 condensa los diagnósticos obtenidos en los capítulos anteriores y su relación con la conformación de la cultura organizacional, para que con base en ellos se proponga la estrategia de intervención que contribuya al desarrollo de la organización, desde un enfoque eminentemente comunicativo y con la sugerencia de realizar acciones que fortalezcan algunas debilidades en la organización. Las propuestas que surjan al respecto contribuirán en la medida de lo posible a hacer más efectiva la tarea en EFISA.

## **CAPITULO 1**

### **El Entorno de la Organización EFISA**

En este capítulo describiremos el entorno que rodea a la organización Ediciones Fiscales ISEF y que tiene fuerte implicación en el desarrollo de sus actividades. Para comenzar se hablará un poco acerca de la historia de la organización construyendo el discurso a partir de los antecedentes, el desarrollo y la actualidad de la misma.

Posteriormente se hablará sobre el entorno de la organización y las formas en que la editorial responde a los retos que éste le va presentando, cómo es su relación con otros sistemas sociales y que medidas va adoptando ante cada situación que se le presenta.

Para llevar a cabo este análisis hemos recurrido a los conceptos derivados de la teoría de sistemas y la teoría contingente, ambos estudios referentes a la organización, que nos permitirán obtener un diagnóstico de las implicaciones del medio ambiente en la organización.

## **1. EDICIONES FISCALES ISEF**

Ediciones Fiscales ISEF, a quien de ahora en adelante denominaremos EFISA, es una empresa dedicada a la producción y distribución de literatura fiscal actualizada. Con 16 años de edad y más de 80 empleados, de planta y temporales.

En la conformación de su fondo editorial ha integrado leyes y libros con casos prácticos no sólo de tema fiscal sino también de ámbitos como el financiero, jurídico, administrativo y más recientemente el de superación personal.

EFISA fue creada con el objetivo de satisfacer al máximo las necesidades de sus clientes, para consolidarse como la mejor editorial especializada del país. Por ello, ha trabajado en la tarea de descubrir esas necesidades conformando un fondo editorial de más de 90 títulos que responden a ellas.

## **2. COMO SURGE EDICIONES FISCALES ISEF**

### **2.1 Antecedentes: Ediciones Fiscales Alonso**

La empresa Ediciones Fiscales Alonso fue fundada en el año de 1973 por su director el contador José Manuel Alonso, con el objeto de editar leyes de hojas sustituibles de carácter fiscal, con servicio de actualización que sirvieran de material de apoyo para los contadores. Según lo establecido en el acta número 38990 inscrita en el registro público de la propiedad sección comercio.

Este servicio llegó a tener cerca de 1500 suscriptores que conformaban la totalidad de los clientes de la editorial, según declaraciones del mensajero que trabajó para el C.P. Alonso y que actualmente le imprime a EFISA, señor Bernardo Estrada.

Esos suscriptores eran exclusivos participantes del Instituto Superior de Estudios Fiscales (ISEF), a quienes se les vendían las leyes como complemento de la capacitación que ahí recibían. El instituto y la editorial compartían cede en un edificio de la colonia Del Valle lo que facilitó esta relación de negocio, pues así la editorial tenía seguro el mercado de contadores que acudían a actualizarse.

Cuenta el sr. Estrada que a finales de la década de los setenta el contador Alonso decide vender la editorial pues, a sus ochenta años de edad, la actividad ya le resultaba cansada.

Relata que entre los candidatos a compradores se presentó el contador Efraín Lechuga Santillán, egresado de la Facultad de Contaduría de la UNAM y reconocido expositor en institutos de capacitación fiscal, que para entonces formaba parte de un despacho ubicado en el edificio de la colonia Del Valle, del cual sería socio principal posteriormente.

Su relación con el instituto y la amistad que llevaba con el contador Alonso lo hicieron ante éste el candidato idóneo para continuar la actividad que ya no podía seguir dirigiendo. Una vez realizada la venta, Ediciones Fiscales Alonso continúa llamándose así y efectuando la misma actividad de producir leyes actualizables en exclusiva para el mercado que el instituto atraía a sus cursos, durante poco más de dos años.

## **2.2 Nacimiento y desarrollo de EFISA**

La compra de Ediciones Fiscales Alonso constituyó un logro más para el contador Lechuga cuya historia profesional contribuyó para esta adquisición; durante 12 años fue perito contador del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, distinguido por sus aportaciones al Derecho Fiscal; miembro del Colegio de Contadores Públicos de México, del Instituto Mexicano de Contadores Públicos; miembro fundador del

Consejo Técnico de la Facultad de Contaduría del Centro Universitario México; conferencista en institutos de capacitación especializados y socio principal del despacho Efraín Lechuga y Asociados. (Curriculum, Windows95)

Dueño de la editorial, el contador Lechuga decide cambiar la denominación social de ésta hacia el año de 1981, quedando ante notario público como Ediciones Fiscales ISEF, S.A. según los puntos que establece el acta constitutiva número 90373 ante notario público.

Esta sociedad anónima reconoció al contador Lechuga como presidente del consejo de administración y como secretario a su hermano, el contador Diódoro Lechuga Santillán. Las acciones de la empresa se presentan como sigue: 496 para el C.P. Efraín Lechuga, 1 para el C.P. Diódoro, 1 para la señora Yolanda G. Baranda, 1 para la señora Rosa María Reyna cuñada del contador Lechuga y 1 para la señora Graciela Reyna esposa del contador.

En plática sostenida con el Contador Arturo Lechuga, actual gerente general de EFISA, relata que como parte del desarrollo de esta empresa comenzaron a introducirse cambios como la creación de una línea de leyes ejecutivas y otra de leyes económicas cuyo precio al público y presentación afectó la venta del servicio de actualización mensual, hasta el punto de desaparecer.

Con la adaptación de estas dos líneas de producción, económica y ejecutiva, la editorial pretendía cubrir el mercado de contadores ampliamente al satisfacer las necesidades de profesionistas y estudiantes con productos para cada caso, comenta el contador.

Otra fuente de desarrollo fue la incursión en la producción de libros fiscales en donde se expusieron casos prácticos para la fácil interpretación de los artículos en ley, el contador Lechuga fué autor de los primeros cinco libros que se produjeron, posteriormente se recurrió a la convocatoria de contadores con ganas y facilidad para escribir este tipo de literatura.

Los contadores que acudían a actualizarse al ISEF seguían constituyendo sus clientes principales y su mejor forma de promoción, pues si estos compraban las leyes y libros seguramente las darían a conocer entre sus amistades.

Para entonces la empresa era muy pequeña en cuanto a sus instalaciones y personal, se trabajaba en uno de los despachos del edificio de la colonia Del Valle y trabajaban en ella el director, el gerente de ventas quien era cuñado del director, su esposa que colaboraba en las actividades de cobro, una gerente de producción amiga del director, un almacenista familiar del director y tres vendedoras contratadas por recomendación.

A finales de 1987, de acuerdo a las palabras expresadas por el gerente de comercialización, se trató de salir a buscar más mercado tanto del interior de la República como del Distrito Federal y área metropolitana. Para lo que se elaboró un contrato de consignación y uno de crédito que sirviera para formalizar el trato con librerías especializadas y generales como las de Cristal, Casas del Libro, Proveedoras del contador, etc.

Para ello, se hizo necesaria la elaboración de fuertes tirajes de libros y leyes que alcanzaran a cubrir todo el mercado, pues anteriormente ya se había intentado la expansión pero a nivel micro con la distribución de los libros y leyes por medio de familiares del director y demás accionistas, residentes en diversas partes de la República.

Para atender la creciente demanda que resultaría de esta expansión, la empresa tuvo que crecer, se creó la librería de la editorial denominada El Proveedor Fiscal que ocuparía una de las accesorias del edificio de la Del Valle, y cuya función especial era atender a los clientes que acudían a los cursos.

La contratación de más personal para el área de ventas, crédito y cobranza y producción fué otro aspecto importante a considerar para el desarrollo. Entre el personal destacaba la ocupación de las gerencias por familiares del director en quienes se centralizaban todas las decisiones y también los buenos salarios.

Para asegurar la producción renace IMPRE-ISEF, creada en 1984 y encargada del acabado de los libros, que cerró por mala administración. Con todos estos cambios se activó a la editorial y se diversificó su producción con la inclusión de títulos ahora de tema financiero, de comercio exterior, laborales y jurídicos.

Sin embargo, este crecimiento tan repentino no llegó sólo, diversas fallas en el control de la mercancía, en la cobranza, en la mer-

cadotécnica, en la producción y en la organización de la empresa originaron pérdida de clientes y de utilidades en 1989, expresa el gerente de comercialización.

Nuevamente se trató de surgir en 1990, con una mentalidad de más organización y planeación para todos los aspectos de la empresa, se establecieron diversas categorías de puestos para deslindar responsabilidades en todas las áreas, y la empresa volvió a nacer.

La reestructuración mantuvo el aspecto familiar, aunque las personas cambiaron; se especializó a cada departamento de acuerdo a diversas áreas como atención a distribuidores del interior, otra para los del Distrito Federal, un área para clientes especiales, otra para universidades. Además se introdujeron cambios tecnológicos como el uso de computadoras para un mayor control de los estados de cuenta de cada cliente, para el control de los inventarios por parte de almacén y para una rápida corrección y elaboración de los libros.

Comenzaban buenas épocas para la editorial cuando en 1993 un serio problema afectó a la empresa, se anunciaba que no habría reformas fiscales de fin de año, por tanto, una nueva reestructuración se presentó y consistió en la simplificación de las funciones de todo el personal, deteniéndose nuevas contrataciones y cambiando los sistemas de producción por otros más rápidos y de menor costo, además del abatimiento de costos para ofrecer precios menores a los de la competencia y congelación de sueldos.

Entre otros cambios administrativos estuvo el nombramiento del apoderado legal y gerente general de la editorial, el contador Arturo Lechuga Cuadrado, medio hermano del director.

El mismo comenta que en cuanto a la producción, se pensó en sacrificar los precios poniéndolos por debajo de los de la competencia sin perder calidad ni rapidez y dar origen a una distribución más amplia a través de la cesión de consignaciones, la asistencia a ferias de libro y cursos en otros institutos, la atención más específica a segmentos del mercado como agentes aduanales, despachos grandes, maestros, etc. Todo con la finalidad de cubrir el vacío que dejaban las leyes con la presencia de los libros.

Esta recesión fiscal dió la oportunidad a la editorial de darse a conocer también por su literatura aunque las leyes siguieron constituyendo su fuerte fuente de ingresos, sobretodo cuando en 1995 la política fiscal implementada por el gobierno fué determinante para la reconstrucción económica del país, después de la crisis que comenzó en diciembre de 1994, cuando el nuevo gobierno presidido por el presidente Zedillo enfrentaba una de las peores devaluaciones del peso frente al dólar que afectó la economía fuertemente.

La política fiscal pretendía una recaudación de impuestos que permitiera la reactivación de la economía y el pago de la deuda externa adquirida después de diciembre de 1994, con ello hubo modificaciones importantes en materia de impuestos como la elevación del IVA a un 15% y la elevación del ISR a un 33%, entre otras.

Para 1996 EFISA empezó a modificar su imagen introduciendo cambios en la presentación de sus leyes como: carpetas de mejor acabado, wire'o en lugar de argollas, nuevo formato en el contenido, correlación de leyes, entre otras, que vinieron a conquistar el mercado, ventas de más de 150,000 libros anuales lo confirman, dato que rescata el informe anual ofrecido por el despacho de Contabilidad y Asesoría Corporativa, que maneja la contabilidad de la editorial.

EFISA sabe aprovechar cada uno de los cambios que se introducen en materia fiscal para originar un texto que satisfaga las dudas del cliente, por ejemplo el relativo a SAR, AFORES Y SIEFORES, La nueva Ley del Seguro Social, leyes que necesitan los estudiantes a precios accesibles y con una imagen nueva como la Constitución Política que es de tamaño pequeño y delgada para su fácil manejo.

Su exploración en nuevos mercados como el jurídico, que representa un gran mercado junto con el de los contadores, le han abierto las puertas hacia su propio crecimiento y su estabilidad económica, tanto porque produjo utilidades cuando muchas empresas estuvieron quebrando, durante el periodo de 1995-96, (archivo:declaración anual 95 y 96) como porque lejos de tener que recortar su planta laboral pudo ofrecer trabajo a nuevos elementos.

### **2.3 Cómo es EFISA actualmente**

EFISA se ha consolidado entre las empresas más reconocidas del ramo fiscal aumentando su presencia en eventos culturales a nivel nacional y ampliando el uso de medios de comunicación para promover los productos más vendidos.

La búsqueda constante de nuevos autores le han permitido lograr la conformación de un fondo editorial de más de 90 títulos en comparación con la única ley de hojas sustituibles que se producía en el pasado.

La empresa abandona las oficinas de la colonia Del Valle y sus accionistas compran dos casas en la colonia Tránsito, una de ellas la rentaban para los talleres a quienes se unió el departamento de producción, finalmente deciden comprar la casa adjunta para reunir a toda la empresa.

La flotilla vehicular se ha aumentado con la finalidad de dar mayor rapidez a la entrega de libros y con ello el número de mensajeros, pues con la introducción de la línea de superación personal ya no sólo se reparte a las librerías sino también a Sanborns y tiendas de autoservicio.

EFISA comenzó a abrirse para su consolidación y ha iniciado un programa de relaciones públicas con el que pretende establecer contacto con personas clave en el mercado, como gerentes de librerías y despacho, directores de facultades y otras instituciones educativas, así como una serie de negociaciones con otras empresas especializadas.

En 1996 se fundó, junto con otras tres editoriales, la librería Editores Especializados Unidos en el pasaje zócalo-pinosuarez entidad que además de ser un nuevo punto de venta sirve para realizar proyectos que EFISA por sí sola no podía llevar a cabo, como el pago de stand en ferias que vendían el espacio muy caro y que constituyen un importante punto de venta y promoción.

Actualmente sigue buscando formas para superar a la competencia, como técnicas baratas de producción que además puedan ofrecer calidad y rapidez, materia prima barata pero de calidad para la impresión, actualización en sistemas de corrección y facturación.

Cabe resaltar que la línea de superación y administración no se combina con la fiscal, se han separado como empresas distintas bajo la razón social de Grupo Editorial ISEF a quien la atienden exclusivamente tres personas.

EFISA cuenta ahora con más de 50 empleados de planta y en temporada alta, de diciembre a mayo, contrata a 70 eventuales que colaboran durante la actividad fuerte en la editorial, pues se presentan los cambios fiscales de cada año.

Para el crecimiento se toma en cuenta el aspecto tecnológico como la adaptación del sistema de internet y la introducción de más computadoras para el personal que las necesita, así como la capacitación para el manejo de estas herramientas adquiridas. La introducción de maquinaria más reciente para la planta como guillotinas, dobladoras y máquinas de pegado, red telefónica más moderna, etc.

Se implementó una convención con los distribuidores para dar respuesta a sus inquietudes e introducirlos más en la labor que realiza la editorial, con el fin de ganarse su confianza y alentarlos para que promuevan y vendan los libros de EFISA cada vez más, fomentando la

imagen de la empresa, entre ellos, a partir de la implementación de planes de descuento y regalos; ésta es una forma de retroalimentación en donde los distribuidores expresan las necesidades del mercado y las carencias de los productos y la empresa se compromete a resolverlos

### **3 EL ENTORNO DE LA ORGANIZACION EFISA**

Empezaremos a considerar a EFISA como una organización en el sentido que la define Fernández Collado, " entidad que se reconoce como un organismo si consideramos los elementos básicos que la componen: número de empleados que en ella trabajan y su interdependencia, los insumos que importa y transforma en un bien o servicio".(Fernández, 1991: 12)

Ediciones Fiscales ISEF, S.A. es un organismo cuyo objetivo es Producir y Difundir literatura fiscal actualizada, tipológicamente estamos ante una organización dedicada a la producción de un bien (libros) y un servicio (actualización) en donde el aspecto fundamental es el económico, la generación de ganancias y muy de la mano el servicio al cliente del cual depende su existencia.

Para producir y distribuir la bibliografía se necesita de un grupo de seres humanos capacitados para emprender esas actividades, a partir del desempeño de alguna tarea y la coordinación de sus esfuerzos. Dicha coordinación debe guardar un orden jerárquico a partir de las funciones que se desarrollen en el proceso de producción, donde la gente participa en los procesos de la comunicación, toma de decisiones, recompensas, sanciones, etc.

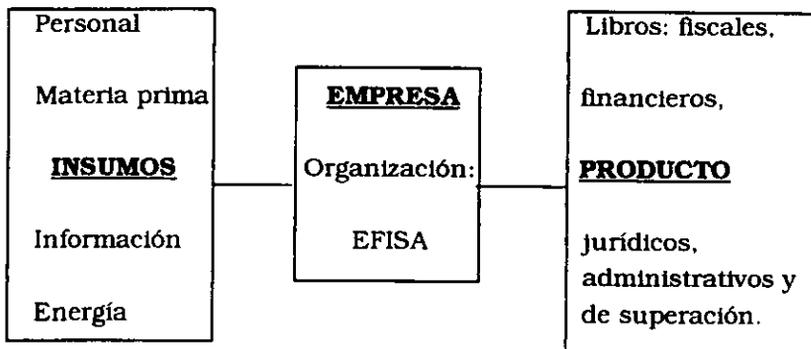
### **3.1 La Organización como Sistema**

Para comprender a la organización es necesario considerar el entorno que la rodea y ver a ésta como un sistema dentro de un macrosistema en el que debe interactuar con otros organismos en su lucha por sobrevivir. Es en este sentido que se hace pertinente la consideración de la teoría de sistemas que estudia a la organización tomando en cuenta el entorno, los elementos del sistema abierto y sus componentes.

Para ello, entenderemos como sistema a "un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un todo organizado, donde el resultado es mayor que la suma de sus partes".(Fernández, 1991:49)

Entre las características del sistema encontramos las propuestas por Katz y Kahn:

1.- Debe ser abierto, es decir en interrelación directa y continua con el medio que lo rodea del cual importa energía para funcionar, la transforma internamente y exporta algún producto, bien o servicio.



En donde EFISA importa insumos como materia prima para la elaboración de sus productos, energía e información del medio ambiente. Aquí es muy importante considerar la capacidad de la organización para contratar personal adecuado a las actividades que en ella se realizan como vendedores, autores, mensajeros ágiles, correctores rápidos y obreros con habilidades manuales para realizar el acabado de los libros.

En cuanto a información se refiere, es de suma importancia considerar los datos que emanan de la competencia, los que se refieren a cambios fiscales, nuevos clientes y costo de la materia prima. El control de esta información reduce la incertidumbre de la organización, definida ésta como "el número de alternativas respecto de la ocurrencia de un suceso, junto con las relativas probabilidades de estas alternativas. La incertidumbre implica falta de orden, de pronosticabilidad, de estabilidad." (Roger, 1990-69)

La editorial exporta hacia el medio ambiente el producto terminado, estos son "el resultado de la transformación de los insumos que se exportan al medio ambiente" (Fernández, 1991:19), representado por todos aquellos títulos que conforman su fondo editorial y que suman ya más de 90. También el servicio que la editorial ofrece a sus clientes es producto de la transformación interna como, por ejemplo, informar al cliente de librerías cercanas a su domicilio en donde puede comprar los libros EFISA.

2.- El sistema debe cumplir propósitos o funciones que en el caso de EFISA son producir y distribuir literatura fiscal actualizada, dar el servicio a la comunidad de contadores del país y dar empleo y sustento a diversas personas que trabajan en ella.

3.- Debe generar una interacción dinámica entre los elementos que lo conforman con el fin de lograr sus propósitos, a partir de la división de funciones que se complementen a lo largo del proceso de transformación de los insumos. Los elementos que conforman a la organización y la manera en que se coordinan durante el proceso de transformación de insumos se describen en el capítulo dos.

4.- El sistema debe generar interdependencia entre sus elementos con la idea de crear necesidades mutuas que culminen en el logro de los propósitos estimados. En EFISA necesidad de generar libros actualizados y con calidad lo más pronto posible para poder abarcar el mercado y ganarlo a la competencia. Siempre con la idea de servicio.

5.- Ambiente dinámico en tanto la organización debe estar buscando siempre los insumos necesarios para producir el bien o servicio que ofrece al público externo, tratando siempre de hacerlo lo mejor posible para ponerse en competencia con otras organizaciones del mismo ramo.

EFISA, por consiguiente, debe buscar continuamente la información necesaria para actualizar las leyes, crear nuevos productos, comprar la materia prima más económica, conseguir impresores que trabajen con calidad, etc.

6.- El sistema posee fronteras dinámicas, definiéndola a la frontera como la línea que delimita en dónde inicia y en dónde termina la organización. Si estamos hablando de sistemas abiertos entonces deberán existir elementos de él que estén en contacto con el ambiente en el intercambio de información.

EFISA posee diversos elementos en contacto con el exterior, el área de ventas debe relacionarse con los clientes generando la demanda, vigilar a la competencia y la fluctuación de precios; por su parte, producción debe buscar los cambios fiscales, proveedores, autores.

7.- El sistema debe ser una organización formal, las características que definen a EFISA como una organización formal se describen a lo largo del capítulo 2. entre las que encontramos su estructura, sus procesos de producción y la autoridad que controla a la organización, comunicación entre sus elementos, objetivos y metas.

Una vez que hemos caracterizado a la organización de acuerdo a la teoría de sistemas para definir los elementos que la componen y su constante relación con el medio ambiente, pasaremos a especificar las características del ambiente de EFISA.

### **3.2 La Organización Contingente**

Para tal análisis, es de suma importancia considerar la teoría contingente que subraya la influencia del medio ambiente o contexto en la organización y cómo ésta responde ante los estímulos que el ambiente le presenta. Esta teoría considera que los elementos presentes en la organización dependen del grado de contingencia que muestren ante las demandas que les va generando el entorno. (Fernandez, 1991:54)

Como lo indica Rogers, "el ambiente es la suma de los factores físicos y sociales externos a la frontera de un sistema" (Rogers, 1980:66). Este mismo autor indica cómo esos elementos son importantes en la toma de decisiones del sistema durante la importación y exportación de energía, y su transformación.

Para comprender mejor el ambiente de la organización, es necesario saber cómo leerlo, por lo que es indispensable conocer las características que lo definen. De acuerdo a Fernandez Collado, un ambiente posee los siguientes atributos (1991:281):

**Turbulencia.**- Ambiente caracterizado por cambios constantes, dinámicos y altamente impredecibles.

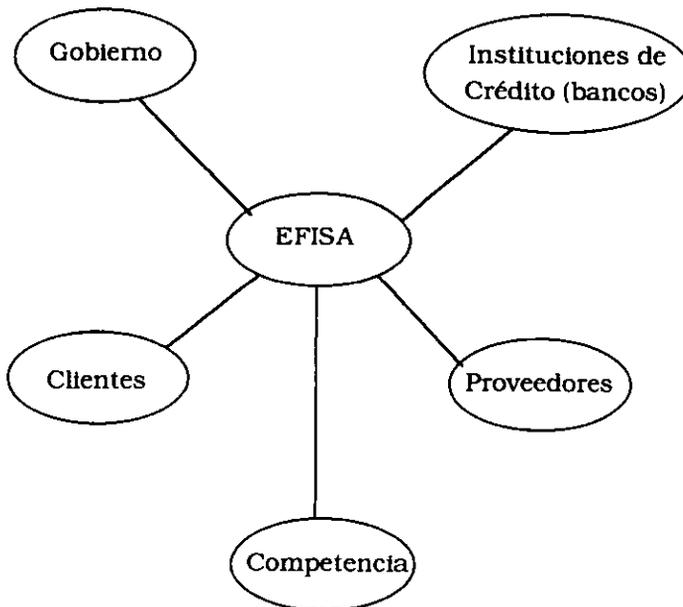
**Hostilidad.-** Es un ambiente caracterizado por ser dominante, estresante y arriesgado.

**Diverso.-** Es un ambiente con mercados diversos en cuanto a sus características.

**Desintegración.-** El grado en que un determinado ambiente se encuentra organizado.

**Escasez.-** Se refiere a la abundancia o escasez de recursos humanos o materias primas para la organización.

A continuación presentaremos de manera esquemática el ambiente que rodea a la organización EFISA, describiendo más adelante las características que definen esta relación:



## **Proveedores**

Los proveedores son parte importante en el trabajo que realiza EFISA, para la producción de los libros necesita de papel, impresores que efectúen las impresiones pues la empresa no cuenta con maquinaria para este trabajo, maquinaria para el trabajo de acabado de libros que se realiza en la planta, papelería, diseñadores especializados, servicios de paquetería y autores para cada título y su actualización. Recurre a empresas de servicio como; compañía de luz, teléfonos, correo, bancos, comisión de aguas, etc.

Este ambiente es de escases y turbulencia para EFISA pues debe de ponerse al corriente de los cambios constantes en cuanto a tecnología para el acabado de libros y maquinaria de cómputo, así como estar al pendiente de la existencia de papel que llega a escasear cuando cambia constantemente de valor el dólar, pues es un producto que se cotiza bajo esta moneda. De igual forma debe enfrentarse a la falta de impresores con maquinaria que asegure calidad, por lo que ha tenido que trabajar con los mismos desde hace varios años, prefiere lo seguro antes de estar probando nuevos proveedores.

Debe considerarse en este aspecto la turbulencia en cuanto a los cambios fiscales que se suceden en las leyes pues no es un aspecto que controle la editorial, al estar sujeta a las leyes que se aprueben o no por el Congreso de la Unión. De igual forma enfrenta la escasez de autores y la incertidumbre que causa saber si actualizarán sus libros año con año, pues no existe un contrato formal que garantice su trabajo.

Para atender estos aspectos cuenta con personas que establecen contacto con los proveedores consiguiendo los mejores precios, tiempos y formas de pago; sin embargo, ante la incertidumbre de saber si el impresor trabajará bien y en tiempo, la empresa ha venido trabajando con los mismos desde hace varios años, impresores a los que se satura de trabajo en temporadas altas y cuando surgen trabajos urgentes.

En el caso de los autores, no existe personal dedicado a conseguirlos, los que se tienen han llegado a la editorial ante su inquietud por escribir y son aceptados porque llevan amistad con el director general, dueño de la empresa. Este aspecto no garantiza su permanencia, incluso hay libros que son un éxito pero dejan de salir porque el autor desaparece y no se sabe dónde localizarlo o porque ya no quiso invertir tiempo para actualizar el libro.

### **Sistema Gubernamental**

EFISA, al igual que muchas empresas mexicanas debe trabajar en un ambiente integrado, en el cual tiene que sujetarse a diversas reglas para poder comercializar y existir.

Para empezar debe estar registrada ante la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana que la avala como autorizada para realizar esta actividad, pero para comerciar los títulos debe registrarse de acuerdo a los lineamientos escritos por la Cámara Nacional de Comercio.

Para proteger y garantizar los títulos que produce, cada uno debe estar registrado según lo establece la Ley Federal de Derechos de Autor ante el organismo del mismo nombre.

Debe atender el pago de impuestos ante la Secretaría de Hacienda con el fin de llevar al día sus contribuciones evitando el pago de multas por retraso, para ello contrató los servicios de un despacho de contabilidad y asesoría corporativa, que lleva la contabilidad de la editorial y la asesora en cuanto a inversiones o cualquier aspecto legal que atañe a la organización.

Este despacho también le auxilia en aspectos que tienen que ver con los trabajadores como cálculo de pago de Seguro Social, SAR e INFONAVIT, pago de nóminas, liquidaciones. Cabe destacar que este despacho denominado Contabilidad y Asesoría Corporativa forma parte del grupo de empresas que posee el dueño de la editorial.

### **Competencia**

Este ambiente se torna hostil para la editorial pues no es la única empresa que edita libros fiscales, ni tampoco la única que los actualiza, por lo que debe estar muy pendiente de los movimientos de su competencia tratando de innovar para ganar mercado.

La competencia le presenta el reto de conquistar el mercado que ha tenido muchos años antes de que EFISA decidiera expandirse. Más que una lucha por calidad y precios es una lucha por tradición, pues el

mercado se encuentra identificado con los productos de la competencia y ven a EFISA como algo nuevo, aunque ésta luce por abatir costos y ofrecer precios hasta en un 50% menores a los de la competencia. Pues si DOFISCAL Y THEMIS venden sus leyes hasta en 600 pesos EFISA las saca en 275.

En características, EFISA y la competencia son muy parecidas poseen obras empastadas en carpetas imitación piel para ejecutivos y libros o leyes de materiales menos vistosos, como el cartón, destinadas a los estudiantes o auxiliares de contador y abogados.

La empresa no cuenta con un departamento dedicado al estudio constante de la competencia, los cambios que se han introducido para estar en competencia se han ido incorporando a partir de los comentarios de clientes y amigos, así como comentarios de los distribuidores que acuden a la editorial.

### **Consumidores y Usuarios Finales.**

EFISA tiene un mercado que definiremos diverso pues sus características son variadas, al producir libros especializados en distintas áreas como la jurídica, la fiscal, la administrativa y la de superación personal sus consumidores finales, es decir, quienes utilizan el producto son personas con áreas de formación profesional diferentes y con ello, con necesidades distintas.

Los consumidores primarios, que consideraremos puente entre la editorial y los usuarios finales, también son diversos y la empresa debe adaptarse o negociar para satisfacer sus necesidades y poder trabajar con ellos para venderles de manera continua. Estos consumidores son las librerías, distribuidores independientes y tiendas de autoservicio.

Tal diversidad a llevado a la empresa a diversificar el área de ventas, creando un departamento para cada sector del mercado con condiciones adaptables a cada necesidad.

#### **4 DIAGNOSTICO SITUACIONAL**

A partir de la historia que rodea a EFISA podemos dar cuenta de una organización que está totalmente determinada por el ambiente al cual debe su crecimiento y desarrollo, pues de empezar como una empresa de exclusividad, abrió sus puertas para entrar en la competencia por el mercado junto a otras editoriales. Al establecerse como una empresa comercial, la editorial debe mantenerse al tanto de los aspectos más sobresalientes que tienen que ver con su actividad para darles atención lo más pronto posible.

En el caso de la atención a los movimientos de la competencia, la investigación no da cuenta de algún elemento dedicado a su estudio, por lo que esta puede estarse moviendo sin que EFISA esté al tanto y además el hecho de estar compitiéndolo por tradición a afectado el abatimiento de costos muy evidentemente, lo cual disminuye las ganancias no sólo del dueño de la editorial sino de todo el personal.

Por otro lado, el no tener un contrato formal con los autores puede crear problemas con los clientes que dejarán de asistir a la editorial si ya no encuentran algún título de su interés que se sacó una vez y ya nunca se volvió a editar actualizado. Aspecto que dejaría el mercado en manos de la competencia, pues si se trata de libros con temas de éxito, ésta los adoptará.

Se sugerirá en este sentido el diseño de un contrato que comprometa al autor a actualizar el libro por lo menos durante tres años, o bien, la posibilidad de contar con dos o tres opciones de autor por título para poder dar continuidad al mismo y no quedar mal con el cliente.

Otro de los problemas y retos que enfrenta la editorial es la búsqueda de impresores, pues no debe conformarse con los que tiene, si bien es un sector poco seguro en cuanto a calidad y tiempos de trabajo, debe formarse una cartera amplia para tener opciones en tiempos de mayor demanda, no se puede estar saturando a dos o tres impresores mientras el cliente espera el producto. Ni tampoco puede estarse sacrificando calidad por cantidad.

En cuanto a los consumidores se refiere, EFISA debe continuar con la dinámica de innovar en nuevos títulos y actualizar los que tiene para poder conservar los clientes que hasta hoy se han conseguido, satisfaciéndolos al máximo sus necesidades, consintiéndolos dándoles lo que necesitan. De esta manera conservará las áreas en que se ha especializado pudiendo subsistir de varias formas, si no hay cambios en materia fiscal puede darse auge a lo jurídico a lo administrativo o en su defecto a lo de superación personal.

La manera en que EFISA haga frente a las exigencias del medio ambiente va a depender de la forma en que esté organizada para el trabajo, por lo que su ambiente se refiere, EFISA deberá ser una empresa flexible para poder adaptarse rápidamente a cualquier contingencia, sobretodo en los aspectos antes mencionados en este apartado.

En el siguiente capítulo veremos el diseño interno de la editorial, los objetivos propuestos, la división del trabajo, su forma de coordinarse, los recursos de que dispone para dar respuesta a las exigencias de un entorno que no perdona y exige innovaciones.

## **CAPITULO 2**

### **Estructura de la Organización EFISA**

El presente capítulo intenta elaborar el diagnóstico de la dimensión formal de Ediciones Fiscales ISEF, a partir de la aplicación crítica de las diversas teorías de la organización entre las que se encuentran: Teoría Humanista, Teoría Clásica, la burocracia de Max Weber, en la consideración de conceptos pertinentes al caso.

El estudio pretende explicar y describir acerca del deber ser de la organización a partir de categorías como: la división del trabajo, la selección del personal, los objetivos de la organización, procesos de producción, estructuras de poder y procesos de reclutamiento.

Posteriormente, se comparará este deber ser con el ser de la organización, en la parte que corresponde al funcionamiento, con el fin de señalar en que momentos se rompe la estructura propuesta durante el funcionamiento en el cual ya se involucra la acción de los individuos que integran a la organización.

La recurrencia a documentos generados por la organización y la permanencia del investigador en la editorial son instrumentos que avalaron la recopilación de datos para la presentación aquí de la estructura de EFISA.

Las teorías contribuyen a discernir la conformación integral de la organización y su funcionamiento lógico ante una estructura determinada que no olvida el objetivo por el que fué creada, pero que implica la actuación de diversos seres humanos que se encuentran ante disyuntivas como: servir a la organización o servirse de la organización.

Intenta la reflexión acerca del por qué de esa estructura que hasta el momento se ha mantenido, al escudriñar en áreas invariables que miran hacia la eficacia y la eficiencia de la organización que necesita adaptarse a los cambios del entorno.

El estudio no olvida la relación entorno-organización aún cuando sólo observa la parte interna de la misma. Ve al entorno como el proveedor de material humano y tecnológico para la organización administrativa. La organización discierne acerca de lo que le conviene adaptar, lo que le sirve del medio ambiente para el logro de los fines propuestos. Toma en cuenta las características particulares de las personas que de él provienen, sus inquietudes, capacidades y necesidades, así como considera tecnología y materiales necesarios en la tarea.

Cada consideración distingue a la empresa de otras organizaciones que interactúan en el sistema social y con las cuales compete.

## **1 LA EMPRESA COMO ORGANIZACION**

Toda vez que hemos clasificado a la organización bajo las características de lo que se denominó como sistema, en donde se demostró que la organización existe en un contexto muy amplio para el cual genera productos, es necesario ahora definir lo que entendemos por organización y sus características para entender esta analogía.

De acuerdo a la definición de Edgar Shein, " una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad" (Shein, 1982:14)

Este mismo autor señala cuatro elementos que definen a la organización, empresa, y que la distinguen de otras como la familia, o o los clubs de amigos, estos elementos son: la coordinación entre sus elementos, el logro de objetivos comunes, la división del trabajo sobre la base de habilidad y talento, y por último la integración de sus elementos sobre la base de la autoridad. Al conjugar estas características estamos ante una organización formal.

La diferencia con los sistemas, que también poseen elementos interrelacionados que dependen de su entorno para subsistir, es que la organización está integrada por seres humanos. Por lo cual el diseño de las organizaciones deberá contemplar la disposición ideal de sus elementos para lograr los objetivos deseados, a partir de los procesos de transformación de insumos, para mantener el equilibrio y asegurar su autoconservación.

En la conceptualización de las organizaciones han tomado parte teorías que antecedieron a la de sistemas, como la Teoría Clásica, que sujetaba a la organización a un tipo extremadamente racional para el trabajo enfatizando en aspectos estructurales como: jerarquías, autoridad, reglas, procedimientos, etc. Para esta teoría lo importante son los resultados. Estas características serán retomadas para el análisis de la organización EFISA.

Otra de las teorías que considera a la organización es la Humanista, que fija sus preceptos en la consideración del ser humano en los logros de la empresa a partir de su participación, comunicación y motivación. Este aspecto se desarrollará con mayor profundidad en el capítulo tres, cuando veamos el funcionamiento real de EFISA bajo la lógica de la acción humana.

Max Weber llegó a conjugar todos estos conceptos bajo el término de Burocracia, que pretendía como un ideal en la sociedad moderna al tomar por una parte, los procesos precisos de trabajo, y por otra, el control del individuo atendiendo sus niveles de profesionalización en tanto aplicaba sus conocimientos y capacidades al trabajo. (Salaman. : cap. I)

Blau, en el texto de Salaman, menciona las características sugeridas por Weber para conceptualizar a la organización burocrática cuyo fin era maximizar la eficiencia en la administración:

- 1.- La especialización de tareas;
- 2.- Jerarquía de autoridad;
- 3.- Sistema de reglas;
- 4.- Impersonalidad;
- 5.- Empleo basado en la calificación;
- 6.- La eficiencia. ( Salama. :19)

Todas estas presiones nos dan una idea para concebir el diseño que debe tener una organización para su funcionamiento, esta es la idea central del presente capítulo: describir aquellas características específicas que definen a la organización EFISA y que la distinguen de cualquier otra organización en México.

En este sentido, Renate Mayntz apuntaba que " la organización está definida por su tamaño, el número de integrantes y la división del trabajo, lo cual implica la reglamentación, la definición de papeles, delimitación de funciones y la delegación de autoridad" (Mayntz, 1990:48)

Iniciaremos la descripción de EFISA planteando el tipo de organización de que se trata, hasta llegar a describir el tipo de autoridad que en ella se ejerce para el logro de los objetivos.

### **1.1 Tipología de la Organización**

Numerosos han sido los intentos por clasificar a las distintas organizaciones tratando de analizarlas a partir de su función, formas de trabajo e incluso interrelaciones humanas. (Mendez, 1990:82)

Ediciones Fiscales emplea la coerción y el beneficio económico como líneas que guían su actividad en favor de una función social que es la de producir y distribuir literatura fiscal actualizada, para un mercado de contadores y abogados.

Parsons propone cuatro tipos de organización basado en las funciones que cumple la organización y lo que ésta aporta a la sociedad

(Mayntz, 1990:72)

a) Organizaciones de tipo económico, todas aquellas que se encargan de elaborar productos que serán consumidos por la sociedad.

b) Organizaciones con fines políticos, son aquellas que buscan objetivos que generen y distribuyan poder dentro de la sociedad, metas políticas.

c) Organizaciones de Integración, están encargadas de satisfacer las expectativas institucionales y asegurar que las partes de la sociedad funcionen de manera integrada.

d) Organizaciones Culturales, todas aquellas que tienden a asegurar la continuidad de la sociedad a partir de actividades educativas, culturales y expresivas. (Méndez, 1990:82)

Etzioni, por su parte, propone tres tipos de organización y las distingue con base en su sistema de control (Mayntz, 1990:82)

a) Organizaciones Utilitarias, en donde el medio de control es de naturaleza financiera o de recompensa material.

b) Organizaciones Coercitivas, en las cuales la coacción es el medio de control predominante sobre los miembros inferiores.

c) Organizaciones Normativas, en estas las sanciones se imponen normativamente. (Méndez, 1990:83)

Al presentar estas tipologías no es necesario tratar de ubicar a la organización EFISA, o a cualquier otra, en una sola, pues al conjugar los intereses diversos que en ella circulan llegaríamos a diferentes clasificaciones, para efectos de la investigación, se concluye que:

EFISA es una empresa comercial que parte de otorgar un sueldo a sus miembros por el trabajo que para ella desarrollan, condicionando los aumentos de salario a los resultados logrados por cada empleado a quienes controla a partir de reglas establecidas con claridad y precisión que aseguren sus intereses económicos, a partir de una estructura jerárquica encaminada al logro de los objetivos. Por tanto, se le puede definir como coercitivo-utilitaria.

La empresa sujeta y condiciona la acción de los individuos desde la firma de contrato, en el que se especifican horarios, sanciones, obligaciones y recompensas salarial, días obligatorios de descanso.

Por lo que respecta a su función, EFISA cumple su objetivo de producir y distribuir literatura especializada, y aunque ésta no es una necesidad básica para sus consumidores ha logrado consolidarse en el mercado de contadores, sobre todo el de estudiantes, con más de 90 títulos. EFISA ha logrado llegar al cliente creando diversos títulos en áreas diferentes y con líneas ejecutiva y económica para que las leyes puedan ser consumidas en diversos sectores de la población de contadores y abogados.

## **1.2 Filosofía de la Organización**

La filosofía se puede entender como el conjunto de ideas o valores que sobre sí misma tiene la organización. Es una forma de pensar y actuar sobre el trabajo. Cabe mencionar que para efectos de análisis se tomó a la filosofía como la misión de Ediciones Fiscales,

propuesta por el Director General en sus pláticas con el personal, por considerarse la idea central que mueve a la organización:

**“Satisfacer en alto grado las expectativas de los clientes, colaboradores e inversionistas”**. (Junta anual, junio 1997)

La filosofía pretende dar a conocer la razón de ser de la organización, su funcionalidad en la sociedad a la cual pertenece, en la filosofía que plantea el director de EFISA no se especifican que tipo de necesidades o expectativas cubrirá para cada uno de sus públicos, ni las acciones precisas para lograrlo.

En este sentido, consideramos que la filosofía es ambigua lo cual puede desvincular las acciones de cada uno de los individuos y optar por satisfacer cada uno sus propias necesidades, pues así lo expresa la organización.

### **1.3 Objetivos que guían la acción**

**“El objetivo es lo que aspira la organización y que tal vez será alcanzado algún día”**. (Mayntz, 1990:75)

**“El objetivo es el modelo hacia el cual están orientadas las actividades que desarrolla una organización”**. (Mayntz, 1990:95)

Atendiendo a estas definiciones, Ediciones Fiscales no cuenta con un objetivo común para sus miembros, plantea objetivos separados para cada una de las áreas que la integran: producción y ventas, dicha división dificulta la integración y la concepción del trabajo como un todo pues cada parte atiende su propio objetivo y se olvida de lo demás que no le corresponde.

Si recordamos las características del sistema o de la organización, una cualidad es la de proponer y mantener un objetivo que guíe las acciones de sus elementos, en EFISA no existe esa guía y por tanto cada área va a trabajar por su parte haciendo lo propio sin importarle lo demás. Lo que significa falta de coordinación e integración de las partes.

#### **Objetivo en Ventas:**

Comprometer a los distribuidores con la misión de dar un excelente servicio al cliente, proporcionándoles los elementos necesarios que contribuyan al éxito de sus ventas, del conocimiento del producto y la identificación del mercado. Que encuentren en su razón de ser, una mejora continua, para su crecimiento profesional.

Este objetivo se dió a conocer durante la realización de la 4a Convención anual de distribuidores que llevó a cabo la editorial el 31 de mayo de 1997 (Symphony, archivo Reunión, 1997). Pero sólo lo escucharon los elementos que participaron en la convención y que estuvieron en el momento justo en que se definió.

### **Objetivo de Producción:**

Producir literatura técnica en materia fiscal, contable, financiera, de superación personal, jurídica y administrativa de innovación con la más alta calidad y rapidez. Este objetivo se ha manejado en el área de producción desde hace cinco años y fue elaborado y difundido por la gerencia del área.

Mayntz en su libro *Sociología de la Organización* distingue tres tipos de organizaciones de acuerdo a sus objetivos. Para efecto de nuestro análisis identificamos el que se refiere a organizaciones que tienen como objetivo el logro de cierto resultado o una determinada acción hacia afuera. En este caso, el objetivo es atendido por los miembros de la organización porque les proporciona ventajas, que no se identifican con el objetivo mismo. (Mayntz, 1990:78)

En Ediciones Fiscales predomina el interés por la ganancia económica del dueño y su prestigio como empresario. Los miembros de la organización trabajan de acuerdo al objetivo que les corresponde pero sólo por el sueldo que les brinda desarrollar sus funciones. Por tanto, el conocimiento del objetivo se limita a las necesidades de los colaboradores, en cuanto a subsistencia y pertenencia a un trabajo.

La separación de objetivos por área trae consigo problemas como la división de la empresa en dos totalmente ajenas, con aspiraciones y valores distintos. Esta situación genera conflictos de entendimiento y desconocimiento de actividades que buscan la eficacia. Las necesidades que debe satisfacer ventas a sus clientes, al transmitir las a producción, son mal interpretadas y se toman como un ataque porque producción

sólo se basa en sus experiencias para corregirlas. Se encierra en sus creencias y valores sin dar oportunidad a la opinión de ventas. No hay un conocimiento general de la intención de la empresa como un todo.

## **2 ESTRUCTURA FORMAL DE EFISA**

La estructura la definiremos como el "modelo relativamente estable de la organización que se acomoda de acuerdo a la intención de los dirigentes, entre sus elementos se considera: la división de los cometidos, distribución de los puestos y la adecuación de las instancias".(Mayntz, 1990:105)

Para Salaman el concepto de estructura se usa para referirse a la "observada continuidad esquemática en el comportamiento y las actividades de los miembros de la organización, a lo largo del tiempo".(Salaman, 1984:70)

En EFISA la estructura presenta la forma piramidal con directriz descendente representada por el organigrama, que al momento de la investigación sólo es conocido a partir del trabajo diario que va dictando los caminos a seguir por cada empleado en el desempeño de sus funciones.

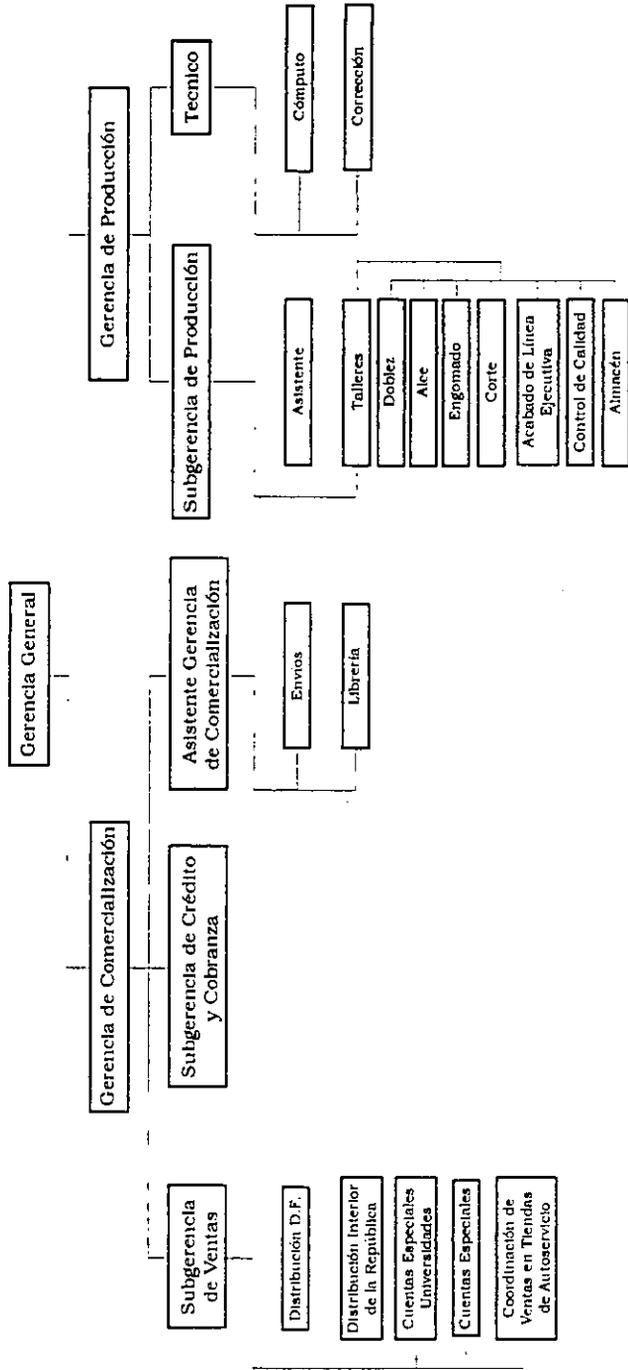
Para fines de esta investigación se tomará en cuenta el organigrama propuesto a partir del funcionamiento diario en la organización, que sigue la línea propuesta al momento de la reestructuración de la empresa, después de la crisis de 1994, y que se extrajo de los archivos sin título, del gerente de comercialización.

El organigrama que a continuación se muestra, representa las áreas que componen a la organización y los departamentos que las conforman. Este material no se da a conocer entre los empleados, quienes van deduciendo las cadenas de mando o actividades a partir de la convivencia diaria.

## 2.1 Organigrama

El organigrama nos ayudará a identificar de forma general las partes que integran a la organización:

### Ediciones Fiscales ISEF



La estructura formal de la organización plantea la división del trabajo, del personal por áreas, de los recursos tecnológicos, la estructura del poder-autoridad y la de comunicación. Es para muchos teóricos la ordenación programática que no siempre coincide con la práctica, porque este diseño corresponde a los deseos, necesidades e intención de los gerentes o dueños, pero en realidad quienes llevan a cabo el trabajo pueden deformar esa estructura propuesta de acuerdo a sus propias intenciones.

Al decir deformar la estructura nos estamos refiriendo al hecho de que en la organización cada quien actúa como le conviene, siempre hay reglas que dejan de cumplirse o que se cumplen parcialmente. Por ejemplo, desconocer al jefe inmediato y sólo cumplir con el trabajo, quebrantar reglas a causa de terceros o por circunstancias ajenas a la conciencia, etc.

La división del trabajo en EFISA se realiza por áreas y éstas a su vez se dividen en departamentos con personal que desempeña papeles diferentes en el sentido de alcanzar los objetivos propuestos. El papel se entiende como "un complejo de normas o expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto determinado de la organización".

(Mayntz, 1990:106)

Para el desempeño de los papeles, excepto en talleres, se han diseñado manuales de funciones. Se excluye a las gerencias cuya supervisión está a cargo del director general, cabe destacar que este último no trabaja directamente en la editorial, dicta desde fuera las políticas y ajustes que deben seguirse en la empresa. Las gerencias

cuentan con flexibilidad para ejecutar sus funciones siempre y cuando no se separan de los objetivos de la empresa y sobre todo de los intereses familiares.

Los tres Gerentes (general, de producción y comercialización) son quienes determinan, bajo la aceptación del director general, las funciones de cada miembro en su área respectiva. Son los gerentes de área quienes informan a los colaboradores lo que deben hacer, a través de su subgerencia.

En Ediciones Fiscales existe el conflicto de papeles, de acuerdo a lo que propone Mayntz, en el sentido de la sobrecarga. Por ejemplo, en el área de ventas la meta mensual obliga al personal a buscar vender más por cantidad que por calidad. La energía de los colaboradores se centra en ventas y olvida aspectos administrativos o de interrelaciones que también se le exigen, este último aspecto provoca que en ocasiones los diferentes departamentos en ventas se estén arrebatando clientes.

Además, esta cuestión de trabajar por metas ha tenido repercusiones tales que han llevado a diversos miembros a decidir su renuncia, es una situación estresante porque, gerencia, por cada meta incumplida recalca el efecto que en este caso es el poco o nulo aumento de sueldo al año siguiente.

Las reglas están estipuladas en el contrato que firman las personas al ingresar a la empresa, y que se refieren a la conservación

de los medios materiales en su uso óptimo, más las que vayan agregando los gerentes cuando algo parece desviarse de los intereses de la empresa.

### **2.1.1 Areas que integran a la Organización**

EFISA se divide en dos áreas, Producción y Ventas, de las que se derivan diversos departamentos en los que se incluyen, Corrección, Cómputo, Talleres, Cobranza, Envíos, Ventas D.F., Ventas Interior de la República, Eventos y Cuentas Especiales, Envíos, Crédito y Cobranza.

La raíz de esta división la encontramos bajo lo que Marx denominaba, en su obra *EL CAPITAL, CRITICA DE LA ECONOMIA POLITICA* (1975), como la división del trabajo u operaciones particulares y disociadas, pero distribuidas sistemáticamente que a su vez permite hacer distinciones entre fuerzas de trabajo y distribución de actividades necesarias para el logro de los objetivos.

Esta característica de EFISA corresponde a la definición de organización que sugería la especificación de tareas de acuerdo a la calificación o habilidad de las personas.

La empresa EFISA ha determinado esta división con el fin de ordenar los procesos de trabajo, de tal forma que ventas no pueda entrometerse en asuntos que corresponden a producción, y viceversa. Con ello la empresa se evita duplicidad de funciones o enfrentamientos

entre el personal, pero a su vez se crea un desconocimiento general del trabajo porque entonces a ventas no le van a importar los problemas que enfrente producción, sólo va a exigir el producto terminado, y visceversa.

### **2.1.2 Puestos y Funciones**

A continuación se describirá brevemente cada puesto dentro de EFISA, esta información será descrita a partir de la experiencia del investigador, de su conocimiento acerca del trabajo diario y de datos extraídos del archivo de la gerencia de comercialización, documentos sin título, ni del conocimiento común.

#### **Gerencia General**

Su actividad principal radica en promover, apoyar y realizar todas las actividades necesarias para el logro de los objetivos, coordinando las tareas de producción y comercialización en favor de aspectos como:

- Alta Productividad.
- Elaborar presupuesto anual de recursos humanos, financieros y técnicos.
- Preservación de la Imagen de Excelencia.
- Conservación de elevados estándares de calidad en los productos y servicios.
- Desarrollar la innovación y adaptación al cambio.
- Sanear la relación con el entorno.

- Elaborar programas de capacitación.
- Realizar la publicidad de EFISA en diversos medios escritos especializados.

Todo ello en el marco de la misión EFISA.

### Relaciones:

#### *Internas*

- Gerencia de Producción, para verificar los gastos y la calidad de los productos.
- Gerencia de Comercialización, para ver de que manera se está abarcando el mercado y lo que falta por hacer.
- Subgerente de Crédito y Cobranza, para establecer la forma más correcta para depurar la cartera vencida sin que se pierdan clientes.

#### *Externas*

- Con el Director General, para rendir cuentas de lo efectuado en la editorial mes con mes Y RECIBIR ÓRDENES.

### **Gerencia de Comercialización**

Promueve, apoya, dirige y coordina las actividades encaminadas al incremento de ventas:

- Planes para penetrar en los mercados básicos.
- Sugerir el lanzamiento de nuevos productos.
- Creación de nuevos productos.
- Optimizar el servicio a clientes.
- Implementar sistemas de información de la competencia.
- Revisión de políticas de venta.
- Control de resultados.
- Establecer stóck's de obras.
- Relacionarse con empresarios y clientes potenciales en beneficio de la editorial.

### Relaciones:

#### *Internas*

- Con el Gerente General para informar acerca de nuevos clientes, descuentos y negociaciones con empresarios diversos
- Con la Subgerencia de Comercialización, para conocer el desempeño del personal, nuevos títulos sugeridos por los clientes y metas mensuales de venta.
- Con Subgerencia de Crédito y Cobranza para ver los clientes que si pagan y los que no, a fin de restringirles la venta.
- Con Gerencia de Producción, para solicitar tirajes, hacer hincapié en errores, sugerir portadas y colores.

#### *Externas*

- Con Gerentes de Ventas de otras empresas a fin de conocer estrategias de cobro o venta.
- Con Clientes para conocer sus necesidades y fortalecer los vínculos.

## **Subgerencia de Ventas**

Realiza actividades administrativas en apoyo a Gerencia de Ventas como:

- Sacar estadísticas de venta mensuales, por año.
- Unifica las peticiones del personal de ventas.
- Selecciona los colores de las portadas.
- Da seguimiento al cumplimiento de las funciones del personal de ventas.
- Sugerir a propósito de las impresiones y reimpressiones.

### Relaciones:

#### *Internas*

- Personal de Ventas atendiendo sus necesidades personales y laborales, así como sugiriendo formas de trabajo y su coordinación.
- Gerencia de Comercialización para rendir cuentas de lo que hace el personal del departamento y sugerencias para los libros.
- Area de Producción para vigilar cualquier problema que se suscite en la producción de algún título, negociando una posible solución.

#### *Externas*

- Con clientes del interior de la república y los proveedores de servicios como paquetería y computación.

## **Gerencia de Producción**

Coordina, controla, diseña y mantiene procesos de producción eficientes en la elaboración de los títulos.

- Conciliar los intereses de proveedores con los de la empresa.
- Innovar en técnicas y procesos de producción.
- Compromiso de calidad.
- Abatimiento de costos.
- Rapidez en la producción.
- Adquisición y uso de nuevas tecnologías que simplifiquen los procesos.

### Relaciones:

#### *Internas*

- Con el Gerente General para informar acerca de la necesidad de nueva maquinaria, costos y nuevo personal.
- Con el Gerente de Comercialización, para explicar los problemas durante el proceso de acabado o impresión de títulos.
- Con el subgerente de Producción, para ver con que impresores se está trabajando cada libro y para conocer los problemas que se suscitan en el desarrollo de cada actividad.

### *Externas*

- Con Proveedores, en la intención de supervisar el trabajo que estén llevando a cabo.
- Con el Director General, para reportar mensualmente lo que se hace en el área y los problemas que ésta enfrenta.

### **Subgerencia de Producción**

Coordina administrativamente los departamentos de cómputo, corrección y talleres, así como a los impresores.

Resuelve cuestiones internas de alto impacto en la organización como fallas en el proceso tanto tecnológicas como humanas, falta de herramientas necesarias, creación de informes generales, etc.

### Relaciones:

#### *Internas*

- Con el Gerente de Producción en la tarea de llevar a cabo la producción en tiempo y calidad solicitada.
- Con Jefes de Talleres para resolver los problemas durante el proceso, establecer horarios de trabajo de los obreros y determinar la contratación de eventuales.

-Con el asistente de producción para seleccionar a los proveedores, resolver problemas con los impresores y establecer tiempos de producción.

### *Externas*

- Con Proveedores en la negociación de costos, calidad y tiempo.

### **Subgerencia de Crédito y Cobranza**

Es la responsable de organizar y controlar los cobros pendientes, y las actividades financieras.

- Elaboración de posición financiera diaria.
- Depurar la cartera vencida.
- Coordinar los cobros.
- Otorgar Crédito para los clientes.
- Efectuar depósitos.

### Relaciones:

#### *Internas*

- Personal de Ventas en la definición de clientes con derecho a crédito, los de contado y a quienes no puede venderse.
- Gerencia General, para rendir cuentas sobre la depuración de cartera y métodos de cobranza con los clientes morosos.

### *Externas*

- Con Bancos para solicitar cuentas en las que los clientes puedan depositar, apertura de cuentas empresariales.
- Con Clientes para efectuar los cobros pendientes de los clientes de crédito y los de contado.
- Con despachos de abogados, necesarios cuando un cliente ya no quiere o puede pagar.

### **Distribución en el Distrito Federal**

Promover, originar y dar continuidad a las ventas en el D.F.

- Conseguir nuevas librerías.
- Dar seguimiento a las existentes.
- Aumentar anualmente el monto de ventas.
- Proporcionar un servicio con calidad.
- Satisfacer las necesidades del cliente.

### Relaciones:

#### *Internas*

- Con Subgerencia de Ventas, en el acuerdo del tabulador de descuento, solicitud de libros pedidos y precio de los mismos.
- Con Gerencia de Comercialización, para informar sobre dificultades expresas con algún cliente.

- Con Subgerencia de Crédito y Cobranza para solicitar estado de cuenta de cada cliente y crédito para poder facturar.
- Con envíos para asegurar la entrega rápida de mercancía.

#### *Externas*

- Con librerías y distribuidores del D.F. y área metropolitana.

### **Distribución en el Interior de la República**

Propiciar, dar continuidad y atender las ventas al Interior de la República.

- Atender a los clientes existentes.
- Conseguir nuevos clientes.
- Aumentar el monto de ventas anuales.
- Otorgar un servicio con calidad.

#### Relaciones:

#### *Internas*

- Subgerencia de Ventas, como apoyo para atender a los clientes.
- Con el área de envíos para embarcar los pedidos a tiempo y en la empresa que pida el cliente
- Con crédito y cobranza para solicitar permiso para facturar a cada cliente y el ingreso de un nuevo cliente.

### *Externas*

- Con librerías y distribuidores al interior de la república en la intención de dar continuidad a sus compras con un buen servicio.

### **Asistente de Comercialización**

Propiciar el buen servicio tanto en librería como en envíos.

- Atender las necesidades de material en librería.
- Proporcionar a librería las herramientas necesarias.
- Revisar mensualmente a librería.
- Proporcionar a almacén los insumos básicos para su desempeño.
- Revisar la ruta diaria de los mensajeros y su cumplimiento.
- Atender las necesidades inmediatas de Gerencia de Comercialización.
- Informar al personal de cualquier decisión de Gerencia.
- Apoyar al personal de ventas.

### **Relaciones:**

#### *Internas*

- Personal de Ventas, en asuntos secretariales y administrativos.
- Gerencia de Comercialización como secretaria y apoyo administrativo.

### *Externas*

- Clientes sobretodo agencias aduanales a quienes atiende personalmente.
- Proveedores de papelería, artículos promocionales, etc.
- Secretaría del director general para enviarle los títulos que requiera.

### **Cuentas Especiales Universidades**

Propiciar y dar seguimiento a las ventas en universidades y bibliotecas a nivel nacional, en la tarea de ventas y promoción.

### **Cuentas y Eventos Especiales**

Propicia la participación de la editorial en eventos de contadores a nivel nacional, buscando incrementar la presencia e imagen en el mercado. Atender a clientes especiales, sus necesidades y sugerencias.

### **Coordinación de Ventas en Tiendas de Autoservicio**

Originar la venta de libros en tiendas de autoservicio, dando continuidad a las mismas a partir de la revisión y reposición constante de libros. Incrementar el número de tiendas a surtir.

## **Envíos**

Crear las condiciones de calidad en la entrega de libros.

- Seleccionar rutas rápidas.
- Realizar entregas a más tardar, un día después de ser pedidas.
- Informar a ventas cualquier contratiempo.
- Informar de lo ya entregado.
- Realizar las revisiones mensuales en librerías.
- Auxiliar a eventos en el montaje de stands.
- Uso racional de las unidades móviles.

## **Relaciones:**

### *Internas*

- Con el área de Ventas para recibir facturas a enviar y reportar su entrega.
- Con Gerencia General para informar de contratiempos y necesidades propias del departamento.
- Con Producción para solicitar y recibir la mercancía a surtir.
- Con crédito y cobranza para turnar las facturas que no son pagadas al momento de la entrega.

## **Cómputo**

Crea los originales mecánicos que sirven para la impresión.

- Ordena la información.
- Diseña las listas de precios.
- Crea las portadas de los libros
- Corrige los errores marcados en los originales.
- Da asesoría en cómputo a ventas.

## Relaciones:

### *Internas*

- Con la coordinadora del departamento técnico quien organiza el trabajo de originales

## **Corrección**

Lee y corrige los cambios que se presentan en el diario oficial, además de los originales que le revisa a cómputo.

- Evitar cambiar el texto de ley.
- Elimina cualquier error de captura.
- Rapidez en la corrección.

## Relaciones:

### *Internas*

- Con *Cómputo*, para recibir y entregar originales corregidos.
- Con *coordinador de técnico* para recibir los textos entregados por los autores y devolverlos cuando se les han hecho las observaciones respectivas.

### **Talleres**

A través de su *coordinador general* deben originar la producción en serie con cero errores, propiciando la actitud de cooperación en los obreros durante el proceso de acabado.

- *Doble*. Selecciona los pliegos y los dobla.
- *Alce*. Compaginación de los pliegos.
- *Pegado*. Engomar los pliegos.
- *Corte*. Se cortan los pliegos siguiendo el margen sugerido.
- *Acabado de Línea Ejecutiva*. Encarpetar los pliegos.
- *Control de Calidad*. Revisa el producto terminado antes de pasarlo a almacén.
- *Almacén*. Registra la existencia de libros. Los da de alta en la computadora y los surten según se le vayan solicitando. Su obligación es informar cuando algún título esté por acabarse o se termine sugiriendo su reimpresión.

## **2.2 Manuales en la Organización**

Para que los miembros en la organización lleven a cabo su papel cuentan con un manual de funciones, esto para el caso de oficinas en las que se excluyen los talleres. En el resto de los departamentos, cada una de las personas que lo integran cuentan con su propio manual de funciones, pues aunque dos personas pertenezcan al mismo departamento desempeñan diferentes funciones, con el fin de evitar que las tareas se dupliquen o se omitan por desconocimiento. Estos manuales fueron diseñados por cada trabajador según las actividades que le fueron designadas y del cual se creó un documento que conocen sólo el responsable del puesto y su jefe inmediato.

Por tanto los demás miembros de la organización desconocen formalmente lo que hace cada uno de sus compañeros, situación que lejos de integrar, característica básica de una organización, desintegra a los miembros, como si cada uno fuera una empresa distinta.

Para el área de talleres no existen manuales, cada uno de los trabajadores realiza la función que le asigna el coordinador de producción y se va capacitando conforme se va incorporando a sus tareas. La inexistencia de manuales en esta área se debe a que la rotación del personal es constante, y la gente que está de planta ya conoce el trabajo y lo ejecuta de manera mecánica.

No existen manuales de inducción, de procedimientos ni un documento que de cuenta de los orígenes y avances de la empresa. Cuando llega un nuevo miembro no se realiza una presentación formal

con los integrantes de la organización, y su entrenamiento se da con el trabajo diario, prácticamente tiene que ir descubriéndolo que debe hacer en cada caso.

Existen diversos intentos por elaborar documentos que formalicen estos procesos pero aún no están bien definidos, pues a las gerencias sólo les interesan los resultados, el logro de las metas. Porque para el director general la empresa está bien así, sigue generando ganancias y para que moverle.

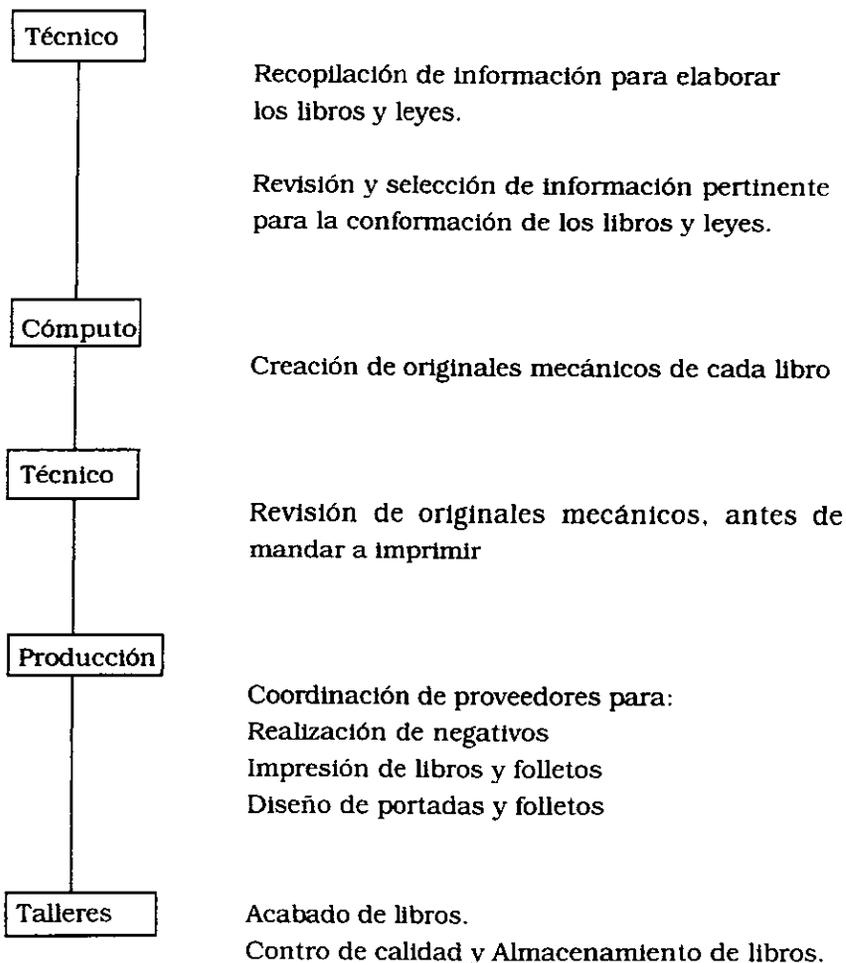
### **2.3 Proceso Formal de Trabajo en EFISA**

A continuación se describirá el esfuerzo conjunto para el logro de la producción y distribución de literatura fiscal. Se descubrirán los procesos de trabajo en la organización y las funciones para este cometido. Los procesos se han dividido según el trabajo que realiza cada área dentro de la organización.

Al respecto el concepto de cooperación de Marx apunta, la forma del trabajo de muchos que, en el mismo lugar y en equipo, trabajan planificadamente en el mismo proceso de producción o en procesos distintos pero con nexos. La cooperación es la base de la acción colectiva y es el fundamento de las organizaciones. (Marx, 1975:395)

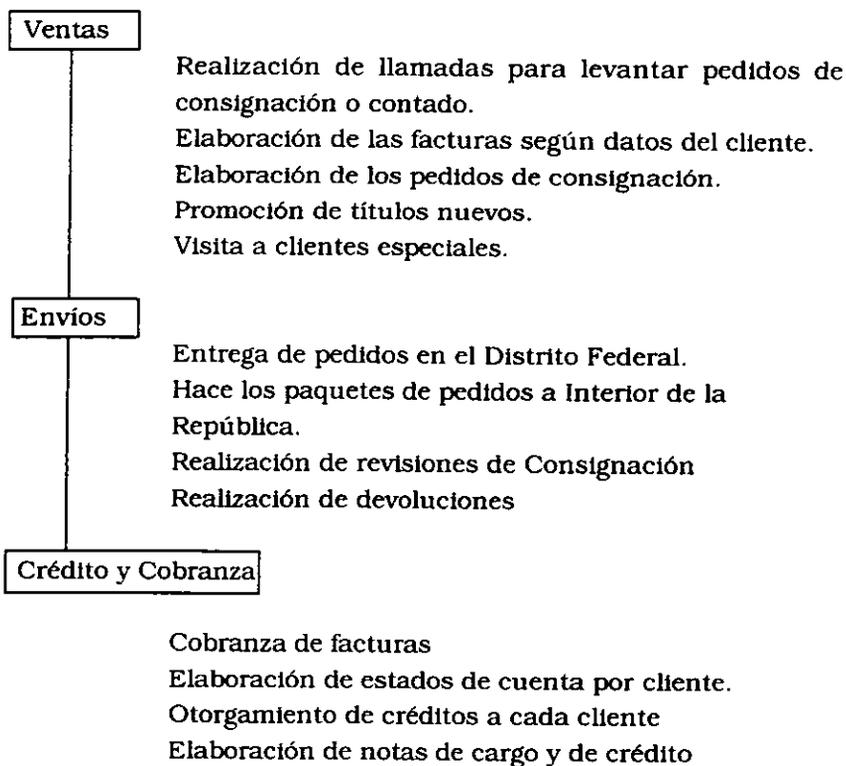
### 2.3.1 Proceso I: Area de Producción

El proceso de trabajo lo definiremos como el conjunto de acciones o pasos que se dan con el fin de que determinados factores actúen entre sí para obtener un determinado resultado. El proceso inicia en el departamento técnico, área de producción:



### 2.3.2 Proceso II: Area de Ventas

El proceso en ventas inicia una vez que almacén informa a la subgerencia de ventas de la existencia de los libros, conforme se van produciendo:



Los procesos descritos anteriormente serán analizados en detalle en el capítulo tres, bajo los esquemas de flujo o flujogramas. Pues la linealidad que muestran es un ideal de lo que realmente sucede durante el proceso de trabajo que sufre alteraciones constantes.

Aquí sólo nos sirven para ver la manera en que se estandariza el proceso de producción en EFISA, considerando el trabajo de los diferentes departamentos que la integran y que finalmente trabajan por un sólo objetivo, aunque éste no sea explícito para los trabajadores.

La descripción de procesos nos da a conocer la manera en que la organización realiza el proceso de transformación de los insumos (inputs) que tomó del medio ambiente para convertirlos en productos (outputs) útiles para la sociedad.

#### **2.4 Recursos de que dispone la organización**

Para que la organización desarrolle sus funciones, active los papeles y genere sus productos, debe contar con elementos humanos y tecnológicos. Parte importante para el cumplimiento de los objetivos.

### 2.4.1 Inventario de Recursos Humanos

Area	No. de Personas
Gerencia General	2
Gerencia de Comercialización	2
Subgerencia de Ventas	1
Distribución D.F.	2
Distribución Interior de la República	1
Cuentas Especiales	2
Cuentas Especiales Universidades	1
Tiendas de Autoservicio	3
Crédito y Cobranza	4
Envíos	4
Gerencia de Producción	2
Subgerencia de Producción	2
Almacén	2
Cómputo	5
Corrección	4
Talleres	21
Total	58

En talleres existen 24 personas más con carácter de eventuales, que se incrementan en temporada alta (diciembre, enero, febrero, marzo y abril) hasta alcanzar las 90 personas. La tabla muestra únicamente a las personas con contrato de planta que se termina cuando así lo cree conveniente la empresa o el empleado renuncia voluntariamente.

La secretaria de gerencia general es el personal con más antigüedad, 13 años. Los más recientes tienen meses en la empresa, forman parte de ella no porque se haya despedido a alguna persona sino porque el trabajo ha aumentado. En temporada alta ventas recurre al personal eventual para cubrir todo tipo de eventos, en la promoción.

Los eventuales, en talleres, se van cuando el trabajo disminuye y se queda aquel que mostró disposición y capacidad, y cuando existe un puesto vacante.

En todas las áreas el personal tiene una edad promedio de 35 años, en talleres los trabajadores tienen una edad que oscila entre los 18 y 22 años. La gente se va cuando la empresa no responde a sus expectativas de desarrollo personal, o por así convenir a sus intereses, pues en el discurso del director general durante sus reuniones anuales con el personal siempre destaca el hecho de que en la empresa nadie se va a menos que ese sea su deseo.

En cuanto a movimientos internos, estos son escasos, la permanencia en los puestos está determinada al ingresar a la empresa, hay cambios de área cuando la aptitud del personal así lo indica y cuando hay algún puesto por cubrir o en el que se necesita de más personal.

Los estudios promedio, del personal, es el nivel preparatoria o bachillerato tecnológico. En talleres, por ejemplo, se contrata a egresados de Conaleps o gente con estudios mínimos de secundaria, para las oficinas, en ventas se solicita gente con conocimientos de contabilidad, administración, facilidad para las relaciones públicas, mercadotecnia o gente que muestre extroversión y creatividad.

## 2.4.2 Inventario de Recursos Tecnológicos

Instrumentos Tecnológicos por Area	Número
Computadoras: en Cómputo	4
Computadoras: en Corrección	2
Computadoras: en Ventas	8
Computadoras: en Gerencias	4
Computadoras: en Almacén	1
Impresoras: en Ventas	2
Impresoras: en Cómputo	2
Impresoras: en Gerencia	3
Fax	1
Máquinas de Escribir	2
Teléfonos	28
Líneas Telefónicas	12
Dobladoras	1
Engomadoras	2
Guillotinas	2
Perforadoras	3
Sentadora de Libros	1
Copiadora	1

Los recursos que muestra la tabla son un soporte más para la función de EFISA en el cumplimiento de sus objetivos.

Las computadoras son herramienta básica para las áreas de Cómputo, Corrección y Ventas. Sin embargo son insuficientes porque hay ocasiones en que una sola computadora se tiene que compartir entre tres personas; o en el caso de las impresoras. Por ejemplo, para el área de ventas sólo existe una impresora para facturación y elaboración de pedidos que es la terminal de 7 computadoras. Al momento de imprimir hay que ver si están usando factura o papel, en cuyo caso hay que esperar a que terminen para hacer uso de ella.

Este problema detiene el proceso de ventas y su eficacia, porque si un cliente está esperando su factura y se le hace esperar de más el efecto será negativo en la opinión de ese cliente.

En este sentido, puede hablarse de que la organización no cuenta con suficiente tecnología y a esto se suma el conflicto que crea el hecho de que el personal no está debidamente capacitado para el uso de las herramientas, se tiene que recurrir al especialista en sistemas cuando surge alguna falla o cuando se desea hacer uso de alguna herramienta o función de la computadora distinta a la que se usa regularmente.

En cuanto a las líneas telefónicas, estas son insuficientes porque de las 12 que existen 3 son números directos de gerencia que nadie ocupa, las nueve restantes se comparten entre 55 personas y por lo menos ventas y la encargada de coordinar a los proveedores desempeñan el trabajo a través del teléfono. El problema es la saturación de líneas, si alguien más desea hablar debe esperar o si los clientes llaman deben esperar.

Las máquinas en talleres son insuficientes sobre todo en temporada alta, porque no responden a las necesidades que se presentan en ese momento, aún cuando haya gente eventual contar con una máquina en cada área limita el trabajo, además es maquinaria con muchos años de uso. Normalmente esta maquinaria es de importación y llega al país como de segunda mano.

La copiadora es insuficiente para todas las áreas, en este sentido ese gran uso limita su buen funcionamiento provocando descompos-

turas constantes que implican inversión, y generalmente la empresa invierte poco. Se exige cuidar el material y cuando hay que renovarlo o componerlo las posibilidades son tardadas, a largo plazo.

En cuanto al fax, un sólo aparato limita las tareas al atender las demandas de más de 50 personas, y causa desesperación en los clientes sobre todo de provincia quienes lo que menos desean es alargar sus llamadas.

## **2.5 Estructura de Autoridad**

Las organizaciones poseen siempre una estructura de autoridad que es la división entre las facultades de decisión y de mando establecidas en reglas y papeles, de una parte, y las obligaciones de ejecución y obediencia, de la otra. (Maytz, 1990:125)

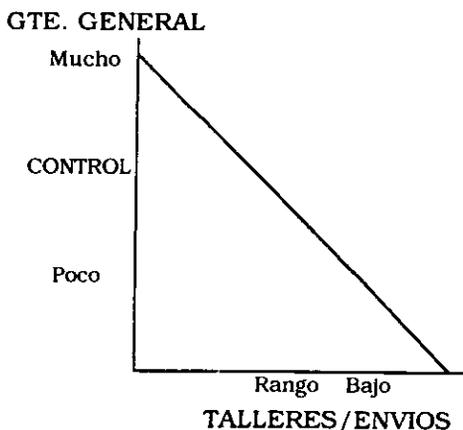
Atendiendo a estas necesidades de obedecer y mandar, para el logro de los objetivos de la organización, Maytz distingue tres estructuras de autoridad:

- a) estructura jerárquica,
- b) estructura democrática, y
- c) estructura basada en un grupo de profesionales.

A fin de ubicar la estructura que corresponde a nuestro objeto de estudio, atenderemos la que se refiere al orden jerárquico definida por

“canales de mando que van de arriba a abajo, con jefes intermedios para la toma de decisiones mediatas, sometido a las instrucciones de la dirección suprema, las actividades de ejecución son realizadas por los grupos de rango inferior” .(Mayntz, 1990:126)

Para producir y distribuir libros, EFISA se vale de canales de mando que respetan la estructura del organigrama (ver página 53) en donde las acciones se plantean desde gerencia general y se van delegando conforme a los puestos, pasando por las gerencias respectivas. Gráficamente, el poder o autoridad se apreciaría de la siguiente forma:



El gráfico muestra un alto grado de control sobre los miembros de la organización que desciende escalonadamente y a su paso va acentuando las reglas, pautas y acciones a ejecutar hacia el logro de los objetivos propuestos y que recae en el gerente general, como portavoz

del director. En donde la toma de decisiones se centraliza a los niveles gerenciales y se difunden a partir del desempeño de los subgerentes y jefes de departamento hacia el resto de los miembros.

La posibilidad de que los miembros, fuera de gerencia, tomen alguna decisión es nula. A lo mucho llegan a proponer pero la decisión final la toma el director en comunión con el gerente general. Los papeles se desempeñan de acuerdo a las órdenes que se dictan sin desconocer la autoridad de la gerencia, esto es que al momento de alguna dificultad no se puede tomar ninguna resolución sin consultar al subgerente y éste a su vez consultarlo con el gerente respectivo, ni los niveles medios cuentan con autoridad para decidir.

A pesar de que la autoridad del Director no se aplica directamente sobre los empleados, éstos si la reconocen ante el hecho de que los gerentes dictan las órdenes no como su palabra sino como los deseos del director.

La estructura jerárquica deja ver una delegación de responsabilidades que permite a cada miembro ejercer su propia autoridad, bajo las actividades que le dicta su manual de funciones, pero siempre en coordinación con el jefe inmediato. Por ejemplo, cuando ventas en el D.F. observa que alguna librería está siendo atendida por la persona responsable de ventas al interior de la república, ejerce su autoridad y se manifiesta en contra de este hecho reclamando ese cliente.

La estructura vertical del propio organigrama y la realización de actividades determinan el nivel de autoridad, en donde además de reconocer la de las gerencias, se reconoce la autoridad de un peldaño con respecto a otro. Por ejemplo, Envíos reconoce las instrucciones que en algún momento pudiera dictarle la encargada de ventas en universidades o de cobranza. Entre los miembros se reconocen experiencias y actividades de dominio, pero sólo en casos que no influyan en el trabajo personal.

En cuanto a la obediencia, esta se justifica ante la autoridad reconocida, al ingresar a la empresa y conocer su funcionamiento, los miembros identifican quienes sustentan el poder de decisión y mando, que en este caso son las gerencias. En el caso de las subgerencias, de reciente creación, su poder es todavía desconocido porque se dieron nombramientos antidemocráticos que no contemplaron las cualidades de todos los miembros.

De igual forma, la obediencia se asegura a partir de la creación de reglas para cada actividad, dentro de la organización, elaboradas por los gerentes.

La dominación es la probabilidad de que las órdenes específicas encuentren obediencia en grupo dados de personas. Se trata de una relación entre puestos y funciones. Weber ha propuesto tres tipos de dominación legítima:

- a) la tradicional
- b) la carismática, y
- c) la racional-legal

(Mayntz, 1990:135)

Para EFISA reconocemos en su estructura de autoridad la dominación de tipo la tradicional. En donde las personas con autoridad de mando se reconocen por su posición dentro de la estructura cubriendo los puestos de gerentes y subgerentes o jefes de departamento, dictando leyes y otorgando derecho y obligaciones, en relación con los derechos que les otorga el ser parte de la familia del dueño.

Por lo que respecta a la dominación tradicional, está definida por la sucesión de puestos gerenciales que difícilmente ocupan personas que llegan del exterior, éstos sólo son ocupados por familiares del director. En cuanto a subgerencias, recientemente creadas, son ocupadas por personal de confianza definida por su amistad con los gerentes.

En este sentido, la autoridad es determinante y se ejerce de manera tal que no se ven afectados los intereses de la organización (dueño y familia). Es legítima hasta el punto en que los miembros deben aceptarla para poder trabajar en la organización.

También es cierto que cada papel y quien lo desarrolla ejerce su propia autoridad en el desempeño, bajo la guía de su manual de funciones, en cuanto a tiempos, implementación de herramientas a

emplear, etc., posee cada uno la información pertinente para su desarrollo, pero no la autoridad para tomar decisiones siempre hay que recorrer la estructura para que se pueda decidir algo.

En EFISA, el poder definido por Weber como "la imposición de la voluntad de un miembro a pesar de toda resistencia" (Salaman, 1984:20), se sustenta por los intereses del director y se diferencia de la autoridad que se va delegando de gerente a gerente, subgerentes y colaboradores, quienes desempeñan las funciones directamente. Ninguno de estos elementos impone sus condiciones todos ejecutan desde diferentes posiciones. El director, salvo en caso de juntas generales, no está en contacto con los empleados sabe de ellos a partir de la promoción de los gerentes, quienes tienen el poder de hablar bien o mal de un trabajador.

La autoridad legítima que define Schein opera en EFISA porque se aceptan las reglas desde el momento en que se ingresa a ella, se reconoce a quienes la ejercen, a quien la dicta y se obedece. (Schein, 1984:23) Se ubica el ambiente familiar de la organización y se trabaja respetándolo. Es el contrato psicológico, entre los colaboradores y organización, quien mueve las acciones. Los trabajadores cumplen sus actividades bajo el lema de la lealtad y la calidad, y la empresa paga por ello.

La autoridad y el poder en EFISA no se anuncia, se va reconociendo a partir de la actividad y el convivio diario.

## **2.6 Reclutamiento, Selección y Ascenso del Personal**

El presente apartado describe la forma de reclutar y seleccionar al personal de Ediciones Fiscales. Qué pide la organización, qué ofrece y cómo se logra la permanencia de los miembros.

Para contratar personal nuevo que apoye las actividades, se hace uso de anuncios clasificados, agencias de colocación y bolsas de trabajo en universidades. Pero pesa sobre todas estas fuentes la consideración de personal recomendado o los familiares del director general, éstos no necesitan pasar exámenes o someterse al proceso de selección, ni siquiera necesitan recomendaciones.

Esta constante podría atribuirse a la idea que sostiene Mayntz sobre que el personal ideal ingresa a la organización, pudiendo rechazar el objetivo pero atraído por ventajas personales. (Mayntz, 1990:144)

En tal caso se beneficia la editorial porque cuenta con personas de confianza, familiares; y el empleado porque tiene derechos y atribuciones de las cuales no goza el resto del personal.

Para los casos de contratación externa, EFISA no cuenta con un departamento especializado, cada gerente realiza las entrevistas necesarias para poder seleccionar y en el peor de los casos decide por gustos personales no de interés organizacional.

La organización busca siempre gente joven, sin responsabilidades personales y con características similares a la persona que tenía el puesto. Para oficina se buscan pasantes en licenciaturas como administración, comunicación, mercadotecnia y contabilidad, con el fin de asegurar que dominen en un futuro las cualidades del producto. Sobretudo en el departamento de ventas en donde las personas deben mostrarse hábiles, abiertas y perseverantes.

Para el área de producción se buscan comunicólogos o gente que haya trabajado en la corrección de estilo, técnicos en cómputo y obreros en general. Para esa área de talleres se buscan jóvenes con deseos de aprender la tarea de acabado de libros, ágiles y dispuestos a trabajar. Las características que aquí se señalan son las que se redactan en el anuncio clasificado. En estos anuncios la empresa ofrece "alicientes, para ganar adeptos, de naturaleza financiera, ventajas personales, el contacto social, prestigio" (Mayntz, 1990:145)

Entre esos beneficios se ofrece buen sueldo, prestaciones de ley, agradable ambiente de trabajo y una organización líder en su ramo.

El trabajador firma un contrato inicial con la empresa con duración de tres a seis meses, éste se va renovando a su término hasta el momento en que se otorga la plaza o se liquida al personal. El personal eventual tiene su contrato por el tiempo que se estipula estará en la empresa, normalmente de noviembre a abril del siguiente año.

Para firmar contrato el seleccionado debe presentar papeles de Seguro Social, SAR y cédula fiscal si la tiene. En caso contrario la organización los tramita, éstas son las prestaciones básicas que se ofrecen en la organización, el INFONAVIT y FONACOT sólo se tramitan cuando el trabajador lo solicita y en casos que así considere la gerencia.

Los sueldos que se fijan de entrada se incrementan año tras año de acuerdo a los logros del trabajador y su apego a las políticas de la empresa, además de la capacidad económica de ésta.

Se respetan días festivos marcados en la Ley Federal del Trabajo, periodos vacacionales por contrato y se otorga como descanso la semana santa, en compensación por las horas extras que se cubren durante temporada alta. Existen casos especiales en donde se conceden permisos particulares para faltar o tomar mediodía prestado, pero debe justificarse la situación y nunca deberán ser continuos.

### **2.6.1 Inducción y Socialización**

Socialización es el proceso de enseñar a cada miembro cómo funcionar en la organización, cuales son las normas y reglas de conducta y cómo comportarse con otros miembros de la organización. La inducción es el entrenamiento, que se entiende como la manera de enseñarle al empleado las habilidades técnicas que necesitan para desempeñar eficientemente su trabajo. (Schein, 1982:19)

Para Morgan la actitud de los miembros frente al objetivo de la organización y respecto a su propia colaboración influyen en su comportamiento. Los medios de control tienen que ajustarse a este hecho. (Morgan, 1990:160)

El ingreso a EFISA implica ir conociendo el puesto conforme a las experiencias diarias, no hay documento alguno que explique la ejecución de las actividades como por ejemplo, el uso de la computadora al facturar o el uso de la red telefónica al efectuar, transmitir o retener llamadas. Su uso depende de las pautas que se van definiendo con el trabajo diario.

Tampoco existe un tiempo especial dedicado a la instrucción de los miembros que ingresan a la empresa. En el contrato se estipulan las obligaciones que se adquieren al ingresar a la organización como: respeto al horario de trabajo, pautas de conducta y algunos otros puntos que implican la actitud del personal.

La buena presentación se exige en el personal que tiene contacto directo con los clientes. El respeto entre compañeros se condiciona al castigo personal, argumentado sobre las bases explícitas en la Ley Federal del Trabajo. La única intención formal para integrar al personal se lleva a cabo en la reunión de fin de año.

### **3 DIAGNOSTICO ESTRUCTURAL**

Después de haber realizado todo este relato acerca de la estructura de la organización, concluimos que EFISA reúne todos los requisitos expresados en la definición de Mayntz acerca de una organización, para asegurar que estamos ante una de ellas.

Sin embargo, es preciso resaltar que con referencia a su esquema o estructura, EFISA tiene partes muy endebles que necesitan ser rediseñadas para poder considerarlas formalmente, en la tarea de facilitar la integración de sus partes para la consecución del fin propuesto.

A EFISA le hace falta lograr definir un objetivo general que articule los objetivos propuestos para cada área, con el fin de promover una mayor interrelación y coordinación entre sus elementos. Para ello, la organización debe preocuparse por ofrecer a sus trabajadores, desde su ingreso, toda la información suficiente para desarrollar su trabajo como: procedimientos, recursos disponibles, relaciones de trabajo, conductas, entre otras cosas necesarias para el desarrollo de las funciones y para la interrelación de los trabajadores.

Concluimos también que EFISA es una empresa burocrática, en el sentido que la definió Weber, debido a la saturación de reglas para el control de los empleados basadas en el poder central que reconoce sólo la autoridad del director general, a través de su portavoz el gerente general, a quien seguramente sólo le interesa vigilar, aumentar y cuidar

sus intereses económicos pues su participación indirecta le impide ver si la estructura organizacional es la correcta o podría dar mejores resultados un rediseño.

Su diseño piramidal remite a una organización rígida preocupada más por el diseño de reglas que por el trabajo mismo, a lo cual contrapondríamos el diseño de una organización flexible fundamentada en la delegación de autoridad para cada puesto o departamento diseñado, en donde realmente, como mencionan los teóricos que apoyan la burocracia, el trabajo lo decida y realice el personal con las capacidades necesarias al tipo de trabajo por desarrollar.

Aspecto que se dificulta en EFISA si consideramos que la selección del personal se realiza más por sentimientos personales que profesionales, y el poco tiempo que destina la organización para socializar o inducir a la gente con el trabajo, lo que dificulta visualizar las capacidades del personal que se tiene y que se desperdicia si consideramos que existe gente preparada profesionalmente.

En el siguiente capítulo veremos los efectos que causa esta desconsideración o descuido del factor humano como parte de la estructura organizacional para el funcionamiento de la misma, pues con la estructura que se describió EFISA no garantiza su propia productividad, que si bien es alta, pudiera superarse. La participación de diversos sujetos durante el trabajo hace impredecible la conducta organizacional, porque no siempre las reglas se respetan cada sujeto actúa bajo su propia lógica y con ello los procesos se distorsionan.

En su preocupación por lograr mejores resultados, la organización debe preocuparse por atender las necesidades e inquietudes de sus trabajadores, porque en definitiva son ellos quienes realizan el trabajo. La lealtad de la gente se gana no se exige, porque los resultados pueden ser contraproducentes y la organización puede no darse cuenta inmediatamente.

## **CAPITULO 3**

### **Funcionamiento de EFISA**

En el presente capítulo se abordan rubros importantes que describen el funcionamiento real de la organización, sus actores y grupos.

Se analizan las formas de diferenciar la estructura formal de la empresa, expuesta en el capítulo 2, y la estructura funcional para establecer claramente las diferencias y delimitar la problemática. Lo formal plantea técnicamente cómo fue pensada la organización en tanto que la real muestra su verdadera funcionalidad. Para tal efecto se recurrió al diseño del flujograma real e ideal de trabajo.

Se investigó el problema de planeación del trabajo, en lo referente a la planeación de reimpresión de tirajes, pues es en esta etapa que converge la participación de las dos áreas que integran a la organización en el deseo de desarrollar cada una su trabajo, de la mejor manera posible.

Para ello, ha sido necesario implementar y diseñar la herramienta estadística que medirá la problemática para determinar su grado de afectación en el trabajo. En este caso fueron las hojas de inspección que mostraron el desfazamiento de fechas para la planeación y producción de los libros más importantes para la editorial, en cuanto a su demanda.

Como últimos apartados se analiza la incidencia de grupos y actores durante el problema medido, en un análisis de la personalidad y el perfil psicológico, de los mismos, que afecta su conducta en el trabajo. Así como el estilo de liderazgo adoptado por la organización para controlar estas actuaciones, a manera de formular un diagnóstico de orden comunicativo que pueda ser resuelto.

## **1. FUNCIONAMIENTO DE LA ESTRUCTURA EFISA**

Al hablar de la organización es necesario abordar dos conceptos inherentes a ella: estructura y funcionamiento. La estructura implica el deber ser de la organización, evoca un modelo estable con partes perfectamente articuladas e inamovibles cuya coordinación de sus elementos está implícita.

Ediciones Fiscales ISEF, posee una estructura que se ha construido a partir de la distribución del trabajo en distintas áreas conformadas a partir del diseño de diferentes papeles (obreros, vendedores, mensajeros, gerentes, subgerentes, cobradores, etc.), con procesos de trabajo aplicados para la consecución de objetivos específicos (servicio y calidad). Estos papeles y procesos se han planteado con respecto a una jerarquía que respeta las órdenes que se manifiestan de manera descendente. Las órdenes o formas de trabajo se especifican en los manuales de función diseñados para cada papel y se controlan a partir de reglas en el trabajo que son dictadas por los gerentes.

Esto es lo que Mayntz denominó en su obra *Sociología de la Organización*, como ordenación programática. (Mayntz, 1990:105) Porque cuando los individuos ingresan a las organizaciones no imponen sus propias condiciones de trabajo, deben sujetarse de manera voluntaria, a las condiciones propias de cada organización, horarios, procesos de trabajo, reglamentos, etc.

Esta dimensión formal pretende elevar la productividad de las organizaciones a costa del ordenamiento racional de las relaciones humanas que terminan aceptando las reglas.

Pero, hasta qué punto los individuos en la organización adhieren su comportamiento a esas reglas.

El segundo concepto que implica una organización es el de funcionamiento mismo que responde a la pregunta anterior. Actualmente, un estudio de las organizaciones no es suficiente si toma en cuenta únicamente los aspectos estructurales de su diseño, debe considerar que la organización es una acción colectiva que busca potenciar su productividad por la vía de la cooperación, que implica la coordinación del trabajo humano.

Renate Mayntz, hablaba acerca de ciertas reglas que dentro de una organización no son cumplidas en forma total por los individuos y aunque existan papeles diseñados para cada proceso, éstos se cumplen de acuerdo a la forma de trabajo de cada individuo.

El funcionamiento de la organización debe descubrirse a partir de la observación de todo aquello que en ella sucede, considerando ampliamente la diversidad que en ella se presenta y que se desprende del factor humano. Mencionamos en el capítulo dos, al analizar la empresa como organización, que la teoría humanista apostaba a la consideración del factor humano y que entre sus consideraciones encontramos el liderazgo, la participación, la formación de grupos y la motivación.

Todos los análisis surgidos de la vida real de una organización, han mostrado hasta que punto los comportamientos humanos son y seguirán siendo complejos y qué lejos están del modelo simplista de una coordinación mecánica o de un determinismo simple. (Crozier, 1990:35)

Como mencionábamos, aunque la organización planea las actividades de cada individuo, es la persona quien hace el trabajo. Los hombres traen consigo muchas actitudes, sentimientos y percepciones que no están previstas por la organización y que por tanto tampoco encajan dentro de su plan de operación. (Shein, 1982:29)

La problemática en las organizaciones implica entender esta confrontación entre el individuo y la propia organización. Hasta qué punto el individuo se compromete con los intereses de la organización, y viceversa. En primer lugar, habría que entender cuáles fueron los motivos que llevaron a crear la organización de tal o cual forma, quién la diseñó, porqué y para qué. A partir de esta comprensión de objetivos particulares hacer una relación con respecto a la función de orden sociológico de la organización, que enlace los diferentes objetivos individuales de manera consciente hacia el fin específico que se persigue con la organización.

El funcionamiento de la organización debe concebirse en términos de una serie de relaciones y actos humanos que operan su estructura, en donde cada individuo posee su propia representación de las cosas y actúa conforme lo que observa bajo sus propios intereses.

La organización debe reconocer sus partes para mediar entre ellas en la comunión de intereses, a partir de esas diferencias humanas.

Identificar necesidades, intereses, aptitudes, actitudes, etc. Anteriormente las organizaciones se cerraban y centralizaban sus decisiones, ahora exigen la participación de todos sus elementos, saber que es lo que al dueño o jefe le interesa y lo que el trabajador piensa, desea y siente, por su parte, para acordar, aceptar o refutar las propuestas.

El comportamiento de los individuos en la organización no está condicionado, obedece a diferentes variables como ambiente, situación, relaciones, posición en el trabajo, etc. Corresponde a la organización crear oportunidades que generen una colaboración entusiasta por parte del individuo, hacia la consecución de objetivos propuestos sin trabas en los procesos de trabajo.

Porque el poder de los individuos en la organización está dado en la medida en que ejercen su libertad de hacer, no hacer o dejar de hacer lo que la organización les exige, incluso el cómo hacerlo. La institución dice que me paga pero yo también le digo que trabajo. Estas posiciones encontradas se sugiere mediarlas a partir de la negociación.

La autonomía del subordinado en su trabajo y las tradiciones técnicas y sociales de su oficio definen de una manera relativamente estrecha el campo de esta negociación. Pero la conducta del subordinado también está en función de las posibilidades que se le presenten de agruparse con sus colegas. Dependerá de su capacidad de sacar provecho de estos elementos, y en especial de su capacidad para construir relaciones con el prójimo, para comunicarse, afirmar y deshacer alianzas y más profundamente para soportar las tensiones psicológicas que trae consigo cualquier riesgo de conflicto. (Crosker, 1990:37)

De aquí que los problemas del funcionamiento de la organización están mas allá de todas esas reglas impuestas que son violadas o respetadas por los trabajadores y que han sido construídas sin tomar en cuenta la diversidad que implican los diferentes intereses que en ella interactúan.

Para llegar a describir el funcionamiento de la organización es necesario recordar que la estamos considerando como un sistema, en el cual los elemento que la componen deben interrelacionarse para la completa y correcta realización de las tareas, encaminadas al objetivo propuesto.

El funcionamiento implica todos aquellos pasos organizados para la elaboración de productos y servicios. Por tanto, es preciso observar el flujograma real y el ideal en Ediciones Fiscales para comprender y observar aquellas áreas en donde el proceso se trava.

El flujograma es una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso, por lo general descubren vacíos que son fuentes potenciales de problemas. (Martínez, 1995:09)

El proceso es el conjunto de acciones o pasos que se dan con el fin de que determinados individuos interactúen entre sí para obtener un determinado resultado (constante). (Martínez, 1995:90)

En Ediciones Fiscales el proceso para producir y distribuir libros especializados tienen como planteamiento el asegurar al cliente un

producto actualizado al menor costo posible y con la calidad suficiente, que garantice la preferencia del consumidor.

Pero este proceso, que está determinado por la estructura, aunque sigue los mismos pasos en su repetición sufre variaciones. Algunas son frecuentes y otras no, éstas últimas son ocasionales e incluso impredecibles.

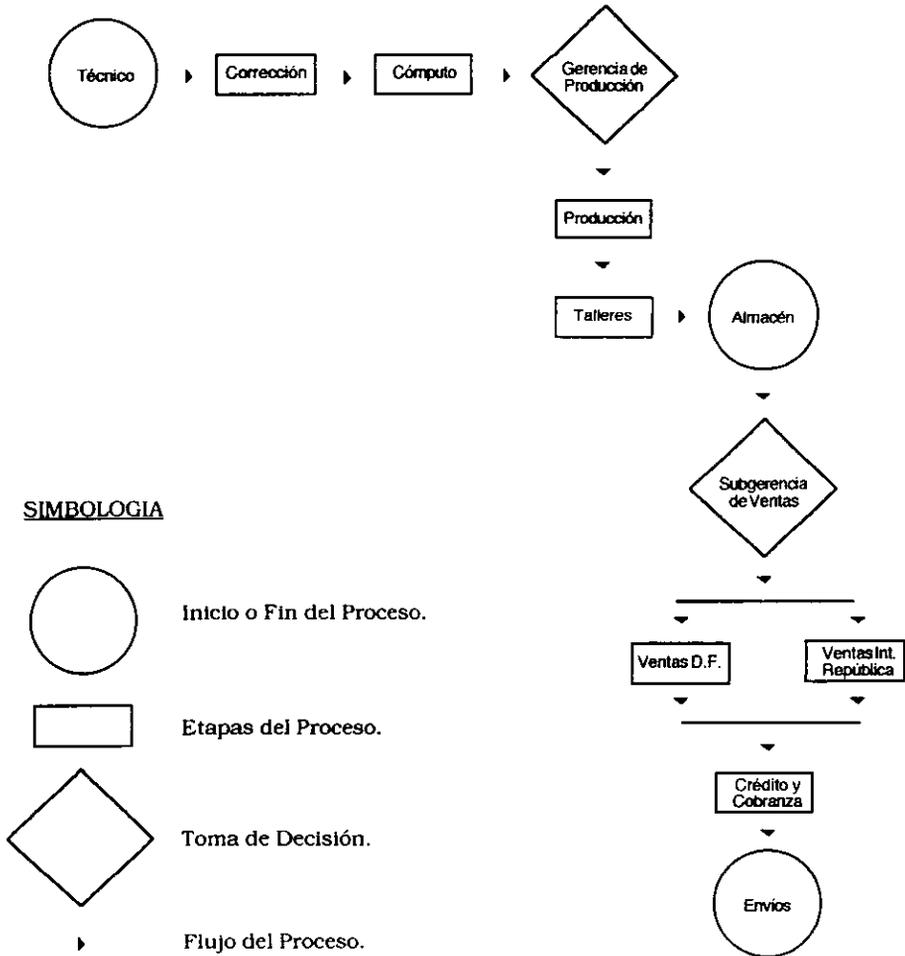
A continuación se pretende graficar el proceso de trabajo en Ediciones Fiscales, a partir de dos diagramas de flujo: el real y el ideal.

El diagrama ideal nos permitirá observar el funcionamiento efectivo de la organización, El cómo debería ser para originar estándares de calidad elevados.

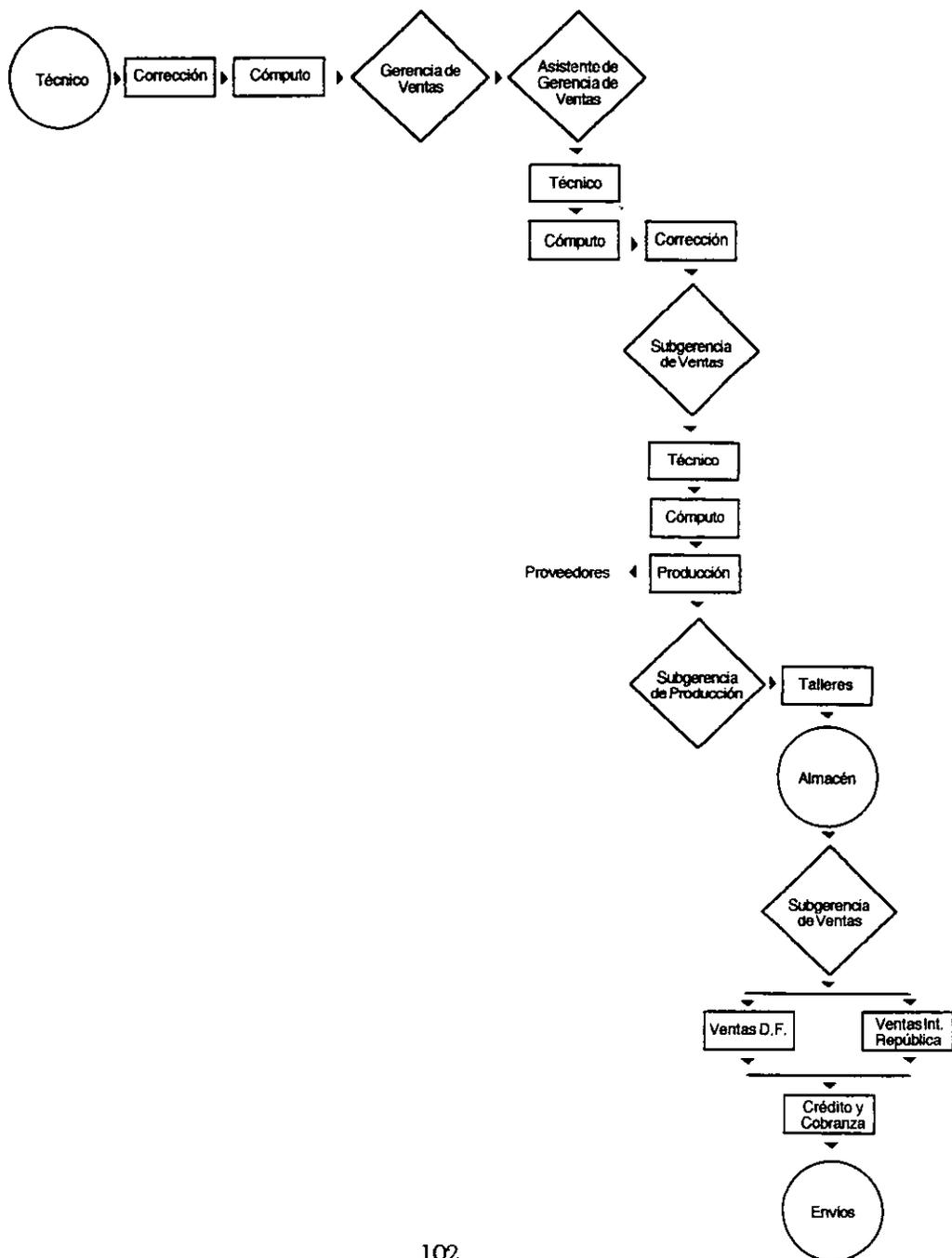
El diagrama real obedece a la necesidad de identificar el verdadero funcionamiento de la estructura diseñada para estudiar las áreas en donde hay variaciones, en dónde el proceso se está atorando. Con la idea de diagnosticar defectos en el proceso para prevenirlos y solucionarlos.

El proceso toma en cuenta las necesidades bibliográficas que existen en los consumidores del área fiscal. Gerencia general coordina las actividades que gerencia de ventas y producción diseñan para dar resultados en cada área. En el capítulo dos se esquematizaron los procesos formales de trabajo que tienen lugar en el editorial. (pag73 y 74)

## 1.1. Esquema: Flujograma Ideal



## 1.2 Esquema: Flujograma Real



### **1.3 Explicación de los Flujogramas**

El flujograma ideal muestra un proceso que inicia en el departamento técnico que coordina el trabajo de corrección y formación, en computadora, de originales mecánicos.

El trabajo que se realiza en este departamento debe salir limpio de errores ortográficos y debe ser aprobado por el gerente de producción, con el fin de pasar a la siguiente fase, que es la de producción.

En esta etapa los encargados (subgerente de producción y coordinadora de producción) reparten los originales a cada impresor con el fin de que éstos impriman los pliegos que integrarán las páginas de los libros y las leyes. Previo acuerdo con ventas para establecer tiempos de entrega y cantidad de tiraje.

Al recibir los pliegos impresos, se pasan al área de talleres para realizar el acabado de libros que pasa por dobléz, alce, pegado, engargolado, corte y control de calidad. Finalmente, los libros se llevan a almacén.

Almacén avisa a la subgerencia de ventas la llegada de producción, la cantidad exacta y el momento en que los ingresa al sistema para que queden disponibles y puedan ser facturados.

Al quedar enterada, la subgerencia avisa a los departamentos de ventas, interior de la República y D.F., para que se proceda a la facturación y elaboración de pedidos en consignación.

Por su parte, crédito y cobranza se encarga de cobrar y revisar a qué clientes se le puede facturar, finalmente envíos finaliza el proceso en el momento en que entrega los libros en manos del cliente.

Este flujograma ideal muestra el proceso deseado para la organización, en donde no se presenta ningún problema durante el desarrollo del trabajo, creado con la intención de optimizarlo, agilizarlo y darle continuidad. En donde cada departamento cuenta con suficiente experiencia para realizar su trabajo, bajo la confianza de los demás departamentos.

Por otro lado se presenta el flujograma real que describe la forma en que se lleva a cabo el proceso. En este flujograma el proceso también inicia en el departamento técnico, pero su trabajo es avalado por la gerencia de producción y además por la asistente del gerente de ventas, normalmente el trabajo se regresa a técnico, después de esta doble revisión.

Esta fase presenta otra revisión y una vez aprobado el trabajo se pasa a producción, aquí interviene la opinión del subgerente quien gira instrucciones a los proveedores y establece fechas de entrega y cantidad de tiraje por entregar, de acuerdo a la capacidad de trabajo de los proveedores con respecto al tiempo que ventas dejó, después de tantas revisiones a los originales.

En este flujograma la problemática radica en el asunto de la planeación del trabajo que llevan a cabo las dos áreas (ventas y producción). Planeación que desfasa las etapas del proceso al intervenir en la aprobación más de dos personas.

## **2 PROBLEMAS EN EL PROCESO DE PLANEACION DE REIMPRESIONES**

Definimos problema como el punto de convergencia de una serie de factores causales que provocan situaciones problemáticas, que provocan variaciones en el proceso.

En el flujograma real del proceso de producción EFISA, se detectó una zona de problema que implica la relación entre el área de producción y la de ventas, en donde encontramos problemas de planeación del trabajo.

La problemática reside en la parte estructural en donde se toman las decisiones para reimprimir, donde no se descarta una falta de acuerdo y acreditamiento del trabajo entre las dos áreas, la gente de ambas partes se preocupa mucho por revisiones constantes a las características de los productos solicitados pero al final no garantizan el trabajo, ni aún con órdenes firmadas por las gerencias. Situación que repercute en el resto de la empresa.

En ventas, subgerencia y el asistente realizan las mismas funciones: ordenan producción y solicitan trabajos al departamento técnico. Además de estar al pendiente de las actividades de los vendedores y, los retrasos y faltantes en envíos, o crédito y cobranza.

De esta situación se desprenden conflictos que crean tensión en el trabajo de ventas. Distribución debe atender librerías y distribuidores de mayoreo independientes, sin embargo entre sus clientes se encuentran universidades, despachos e institutos mismos que corresponden al departamento de cuentas especiales, y viceversa. Estas circunstancias se originan por una mala planeación y las órdenes encontradas que dictan gerencia y subgerencia.

Existe en esta área otro problema referente a las consignaciones que se otorgan, porque se dice hay un reglamento para poder otorgarlas pero con excepciones de clientes especiales y como cada vendedor considera a sus clientes de trato especial, pues estas reglas no funcionan y se forma un conflicto de descuentos mal otorgados, tiempos de consignación no establecidos, revisiones insuficientes, facturación tardía, etc. que repercute en un descontrol del desplazamiento de los tirajes.

Este problema de consignaciones repercute en las ventas de crédito y contado. En ocasiones, los libros se encuentran registrados en consignación dentro del sistema, en almacén ya no hay, y cuando se hacen las revisiones en ninguna librería o con ningún distribuidor hay existencias pero tampoco facturas. Lo que provoca la planeación de nuevos tirajes que al final de año elevan el inventario, sobretodo si se trata de libros muy comerciales.

Otro problema con las consignaciones implica el decidir a quién se da preferencia para ello, a distribución o cuentas especiales. En el mayor de los casos distribución lleva preferencia, pero al final resulta que sus clientes devuelven productos que cuentas especiales pudieron haber vendido y de las cuales no se ordenó reimpresión.

En el caso de libros agotados, subgerencia de ventas tiene la responsabilidad de avisar cuando un título esté por agotarse y decidir con gerencia si se puede hacer una reimpresión. Pero como esta parte, además atiende clientes especiales, desatiende su responsabilidad de prevenir nuevos tirajes para abastecer a los vendedores.

Hay momentos en que llegan devoluciones de títulos agotados y los vendedores se pelean por obtenerlos. Incluso los apartan antes de que llegue la devolución, porque el tiraje no se reimprimió o llegará después de mucho tiempo.

De los problemas más comunes que se presentan en ventas, es éste de la pugna por los libros y la apropiación de clientes que no corresponden a cada área. En este último caso, cuando algún cliente habla directamente a gerencia éste lo turna a quien mejor le parezca sin tomar en cuenta el tipo de cliente de que se trate; por consiguiente, cuando el encargado formal se entera el disgusto surge pero no con el gerente sino con el compañero del departamento implicado.

Con envíos, ventas tiene problemas de pedidos enviados con retraso, libros faltantes cambiados al momento de que llegan al cliente; números de guía no reportados a tiempo y revisiones mal hechas. O pedidos que siempre urgen.

En relación a crédito y cobranza, ventas se toma en ocasiones la atribución de otorgar créditos a clientes que lo tienen suspendido, esta situación se debe a que ventas tiene una meta mensual que cubrir sea como sea. Pero esto redundará en una mayor cartera vencida

difícil de recuperar. De igual forma ventas reporta dificultades con crédito y cobranza por cobros que no se han hecho o que no se han descargado en el sistema; por lo que a la hora de facturarle al cliente no se puede. Este problema deviene de que el cliente no paga si no se le resurte y no se le resurte porque no hay libros.

En cuanto a producción el problema central es el de la calidad que necesitan de sus impresores, y que dicen es difícil de encontrar en todo México uno que se comprometa. Por lo que trabajan con los mismos que han incurrido en varios atrasos y errores, pero que responden a los trabajos urgentes que ventas solicita.

En cuanto al acabado de libros, trabajo de talleres, el problema está en control de calidad pues aún con su revisión llegan a almacén libros defectuosos que ingresan como producto listo para vender y que luego consideran como libros que ventas no desplaza negando los representantes de esta área a reuimprimir si no se acaba totalmente el tiraje.

Otra situación de conflicto se encuentra en decidir quién finalmente resolverá las necesidades de ventas, porque producción sugiere diferentes puntos de contacto según el tipo de trabajo y la cantidad del mismo.

## **2.1 Delimitación del problema en la planeación de tirajes**

Entre los problemas descritos con anterioridad, se ha seleccionado aquel que se refiere a la planeación del trabajo en cuanto a la reimpresión de títulos agotados. Consideramos que es un problema relevante para la organización porque es el punto medular que conecta las actividades de ventas con las de producción, durante el proceso de transformación de insumos que culminará con la exportación del producto al medio ambiente.

Esta división de actividades dentro de la organización genera que ambas partes se vean como desligadas del todo. Producción no comprende porque ventas pide tirajes y muchos se quedan en inventarios que al final del año son mercancía obsoleta, pues lo fiscal vence año con año, o cada que se modifican las leyes.

No comprende por qué si se pidió un tiraje este se solicita nuevamente al mes, o a los dos meses. Esto representa una reorganización de sus programas de trabajo y conseguir que los impresores paren lo que se está haciendo y trabajen con lo urgente.

La necesidad del área de producción es que ventas formule bien sus solicitudes de trabajo y las hagan sólo una vez, porque en ocasiones se les pasa la misma orden dos veces y esto los confunde. Factor que afecta la calidad de los libros impresos pues las urgencias siempre tienen un margen de error.

En el departamento de ventas, los problemas que se tienen con respecto a producción son de calidad y tiempos de entrega. Ventas se molesta cuando los clientes les reclaman la tardanza de un título o su defecto.

El argumento para considerar reimpresiones con carácter de urgente indica que es imposible ordenar un tiraje que sea el total de lo que necesita, porque éstos los determina a partir de estadísticas de venta con respecto al año pasado inmediato, y no se puede predecir con esto el comportamiento del mercado entre un año y otro. Por ello en ocasiones tiene que solicitar un mismo título varias veces.

Ventas pide a producción que no se tomen estas situaciones para justificar la calidad de los productos, porque producción argumenta que esos bomberazos traen como consecuencia que los impresores aumenten el grado de error en sus trabajos, mucho más cuando se trata de un tiraje ordenado cuando ya se está en existencia en ceros.

El problema en ventas es que los tirajes los decide gerencia y subgerencia, sin tomar en cuenta la opinión del resto de los vendedores quienes podrían opinar considerando el movimiento de su mercado, al cual nadie mejor que ellos conoce. Además, hay tirajes que se ordenan cuando el sistema marca existencia en reservados (consignaciones), esto deviene de problemas administrativos que no se resuelven entre el personal de ventas o a que el almacenista no descarga las devoluciones al momento.

En conclusión, no existe una comunicación ordenada entre estas dos áreas y con ello una planeación de trabajo. Ventas no comprende el trabajo de producción y viceversa, situación que crea fricciones entre los representantes de cada área y por consiguiente entre el resto del equipo.

Ante este panorama nos estaremos sirviendo de la comunicación organizacional para proponer posibles soluciones a los conflictos entre ésta dos áreas para la planeación del trabajo en conjunto, buscar los acuerdos sobre tirajes y actuar.

Pero antes, comprobaremos numéricamente que el problema de planeación de tirajes efectivamente repercute en la productividad de la organización. Para ello se presenta a continuación la metodología de análisis diseñada para estudiar la forma de planear la reimpresión de tirajes.

## 2.2 Metodología para el Análisis del Problema

Planteamiento del Problema	Objetivo General	Objetivos Particulares	Objetivos Específicos
<p>El funcionamiento de la organización EFISA presenta diferencias entre el flujoograma ideal y el real, repercutiendo durante la planeación de los tirajes lo que genera costos adicionales para la organización.</p>	<p>Cuantificar las variaciones que se suceden durante la planeación de reimpresión de tirajes, que repercuten en el desgaste de recursos materiales y humanos, destinados a esta actividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar las variaciones durante la planeación de las reimpressiones.</li> <li>- Señalar los costos de esta planificación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer la fecha y cantidad propuesta de los tirajes.</li> <li>- Conocer la fecha y cantidad entregada de los tirajes.</li> <li>- Identificar la fecha real de entrega de tirajes.</li> <li>- Explicar la variación entre las fechas.</li> <li>- Explicar la repercusión en recursos materiales.</li> <li>- Describir el gasto de recursos humanos.</li> </ul>

## **2.3 Herramienta de medición en la problemática detectada**

Para medir el problema que se ha planteado en el apartado anterior respecto a la planeación de los tirajes, producción y entrega de los mismos, se emplearon estadísticas de medición con lo que se pretendió determinar la significación que este problema tiene para la organización.

La herramienta que se consideró fue la hoja de inspección. Las hojas de inspección son formas fáciles de comprender para contestar a la pregunta: qué tan frecuente ocurren ciertos eventos. (Martínez, 1995:10)

Consideramos que el problema de planeación y producción de tirajes no se puede observar al cabo de una o dos semanas, por lo que se ha dispuesto observar, estas variables en el trabajo, durante el periodo que corre de enero a septiembre de 1997, recurriendo a las órdenes de producción firmadas entre ventas y producción, extraídas del archivo correspondiente que pertenece a la asistente del gerente de ventas. (archivo sin número titulado órdenes de producción)

El problema que se observa tiene que ver con los tiempos para sacar tirajes y su entrega final. Esta labor es importante en la investigación, porque comprende el momento en que las dos áreas que integran a EFISA se comunican para llevar a cabo sus funciones.

La relación se establece a partir de formatos diseñados para solicitar tirajes, en donde ventas especifica la cantidad y fecha de

entrega deseada, así como la cantidad y fecha en que producción se compromete a entregar el trabajo. Estos formatos se comenzaron a elaborar desde 1996 con la finalidad de evitar malos entendidos y la búsqueda de culpables en los errores cometidos.

Las hojas de inspección nos muestran datos para ver las variaciones en tiempos y cantidades de tiraje, entre lo que se pide y lo que se entrega. Para ello se ha diseñado una hoja para cada uno de los cinco títulos seleccionados para esta cuantificación, seleccionados con base a su demanda, y que son: fisco agenda, ley aduanera, ley del seguro social, compendio de comercio exterior y fisco nómina económica.

En la hoja de inspección de cada libro se especificará en la línea vertical el mes a que se hace referencia. En la línea horizontal, las columnas indicarán la orden efectuada: tiraje solicitado, fecha, fechas sugeridas y cantidad de libros por día, fecha de tiraje entregado y total de libros. Adjunta viene una columna que indica el total de unidades vendidas por libro en 1996 y 1997, en los meses respectivos, que muestran las estadísticas de venta en las que se basa ventas para sugerir el tiraje deseado

Los libros que se seleccionaron como muestra representan los de mayor venta, de acuerdo a los reportes que se expiden mensualmente a contabilidad y que se originan de los registros de facturación en el sistema Crescendo.

La hipótesis apunta a aseverar que la planeación de reimpresión de tirajes tiene que ver directamente con el funcionamiento real de EFISA, en donde se desarrollan problemas no contemplados en el diseño ideal para el funcionamiento de la empresa.

### Fisco Agenda

Orden de Trabajo	VENTAS						PRODUCCION				Ventas Totales 1996	Ventas Totales 1997	
	Tiraje Solicitado	Fecha Sugerida	Tiraje Sugerido	Día de solicitud	Fecha acordada	Tiraje entregado	Día de entrega						
Mes													
Enero													
Febrero													
Marzo													
Abril													
Mayo													
Junio	18,000 ej.		3,000 ej. por día	19									
Julio		23 al 30											
Agosto					11 al 16	3,000 ej/día	1,183 ej.	11				2,442 ej.	3,671 ej.
Septiembre													7,670 ej.
	19 días de diferencia entre lo que se propone y entrega						1,900 ejemplares menos con respecto a lo que se acordó entregar por día						

**Compendio de  
Comercio Exterior**

Orden de Trabajo		VENTAS					PRODUCCION				Ventas Totales 1996	Ventas Totales 1997
		Tiraje Solicitado	Fecha Sugerida	Tiraje Sugerido	Día de solicitud	Fecha acordada	Tiraje entregado	Día de entrega				
Enero												
Febrero												
Marzo	2,000 ej.	14 al 22 de Abril	No se estableció	13	8 al 22 de Mayo	102 ej.	5 de Mayo				329 ej.	330 ej.
Abril											121 ej.	188 ej.
Mayo											266 ej.	1,558 ej.
Junio	2,000 ej.	30 Junio, 1 y 2 Julio	No se estableció	10	10. al 7 de Julio	150 ej.	24 de Junio				159 ej.	653 ej.
Julio											1,239 ej.	331 ej.
Agosto	700 ej.	10 - 12 de Septiem.	100, 300 y 300	26	17 - 18 de Septiem.	207 ej.	13 de Septiem.				707 ej.	313 ej.
Septiembre												
		En el caso de más días de diferencia, propuestos y acordados, hay 25					Cuando hubo tiraje propuesto					

**Ley Aduanera**

Orden de Trabajo	VENTAS						PRODUCCION				Ventas Totales 1996	Ventas Totales 1997	
	Tiraje Solicitado	Fecha Sugerida	Tiraje Sugerido	Día de solicitud	Fecha acordada	Tiraje entregado	Día de entrega						
Enero													
Febrero	1,000 ej.			12		900 ej.	5 de Mayo			1,228 ej.			
Marzo	4,000 ej.	10 al 14 de Abril		13	25 al 30 de Mayo	100 ej.	6 de Mayo			1,135 ej.			70 ej.
Abril													
Mayo													
Junio													
Julio													
Agosto	2,000 ej.	10 - 17 de Septiem.		26	17 - 25 de Septiem.	271 ej.	11 de Septiem.						
Septiembre													
	La máxima variación entre la fecha acordada y la solicitada fué de 46 días						Los tirajes entregados por día no se acordaron, ni se propusieron pero se observan cantidades mínimas para el primer día						

Fisco Nómima

Orden de Trabajo	VENTAS						PRODUCCION			Ventas Totales 1996	Ventas Totales 1997
	Mes	Tiraje Solicitado	Fecha Sugerida	Tiraje Sugerido	Día de solicitud	Fecha acordada	Tiraje entregado	Día de entrega			
Enero											
Febrero											
Marzo		3,000 ej.	3 al 16 de Abril	200 el 1er. día	5		821 ej.	4 de Abril		1,251 ej.	1,790 ej.
Abril											
Mayo											
Junio		1,000 ej.	17 de Julio		25	5 al 14 de Agosto	939 ej.	5 de Agosto		304 ej.	310 ej.
Julio											
Agosto											
Septiembre											
	La variación entre el día solicitado y el entregado fue de un día, en un caso y de 19 en otro										

## Ley del Seguro Social

Orden de Trabajo		VENTAS					PRODUCCION				Ventas Totales 1996	Ventas Totales 1997	
		Tiraje Solicitado	Fecha Sugerida	Tiraje Sugerido	Día de solicitud	Fecha acordada	Tiraje entregado	Día de entrega					
Enero													
Febrero													
Marzo		3,000 ej.	7 al 15 de Abril	100 el 1er. día	13			605 ej.	7 de Abril			658 ej.	2,291 ej.
Abril		3,000 ej.	9 al 16 de Mayo	100 el 1er. día	5	14 al 27 de Mayo		1,400 ej.	23 de Mayo			616 ej.	2,089 ej.
Mayo													
Junio													
Julio		5,000 ej.	10 de Agosto		18	11 - 21 de Agosto		763 ej.	25 de Agosto			812 ej.	2,501 ej.
Agosto		4,000 ej.	29 Agosto a 5 Sept.	1,000 el 1er. día	11	5 - 10 de Septiem.		1,500 ej.	30 de Agosto			873 ej.	4,313 ej.
Septiembre													

Las hojas de inspección muestran la frecuencia en que la reimpresión de tirajes es solicitada, la variación que sufre la entrega de tirajes y el incumplimiento en fechas de entrega. Esto es, la dispersión que existe entre lo que ventas planea como requisición y lo que producción promete, en contraste con lo que realmente sucede.

De las variaciones que se observaron encontramos que las fechas que ventas propone no coincidieron con las que producción acuerda, la variación es de 3 hasta 25 días. Por ejemplo, la fecha propuesta para el libro Fisco Agenda es a partir del 23 de Julio en tanto que la fecha acordada por producción fué a partir del 11 de agosto, la variación fue de 18 días después.

Con respecto a las fechas de entrega, que representan el problema concreto, hubo ocasiones en que se sugirieron pero producción no se comprometió con ninguna fecha, como es el caso del libro Ley del Seguro Social, solicitada el 13 de Marzo con fechas del 7 al 15 de abril, y fué entregada hasta el 10 de este mes.

Dentro del problema de fecha real de entrega, también se observa la dispersión que se dá en el número de tiraje acordado para entrega y el que realmente sale. Si se observa la hoja que corresponde al libro Ley Aduanera se observará que en las fechas acordadas para entrega, del 17 al 25 de septiembre, el tiraje a entregar por día fue: 100 libros el primer día, 300 en los cinco días posteriores y un último día de 100 libros (ventas sugirió 1 día de 100 ej., 4 de 500 y 1 de 400). La entrega real por día fué de 271 ejemplares el 11 de septiembre, 555 el 18 y 151 el 19.

En otro aspecto, las hojas de inspección muestran que en los títulos, ley del seguro social y ley aduanera, ventas hizo solicitud de tiraje a un mes de haberlo solicitado, lo cual habla de una mala planeación, alguien no está cumpliendo con su trabajo. Y es la persona encargada de vigilar estos aspectos a fin de no quedarse sin ningún título para venta.

#### **2.4 Diagnóstico de funcionamiento en relación al costo - beneficio para la organización**

Considerando los resultados expresados a partir del registro de hojas de inspección, para detectar las variables en tiempo y producción que se originan en el proceso de planeación de reimpresión de tirajes, encontramos una planeación del trabajo mal planteada, que obedece a los intereses de cada área.

En ningún caso observamos comunión entre las decisiones tomadas por las partes. Esta situación muestra la desorganización que existe para el trabajo y la falta de acuerdo entre las dos áreas.

Tal situación redundará en costos para la empresa como: gasto de recursos por tirajes mal planeados, retrasos en entrega de pedidos a falta de tirajes completos por día, disgusto entre las áreas. En ventas porque las cantidades mínimas que se entregan de libros no satisfacen las necesidades de nueve vendedores, para dar atención a sus clientes.

Cuando los tirajes llegan por partes, los libros también se entregan por partes, lo que repercute en un trabajo doble, mayor gasto de energía y de recursos como gasolina y pago de paqueterías para envíos al interior de la República.

Estas variables se traducen en desviaciones del proceso, lo que aumenta los grados de error. A mayor desvío de los planes, mayor confusión en los resultados. Si subgerencia de ventas anuncia la fecha acordada para la llegada de un libro, el área comienza a levantar pedidos y cerrar ventas, pero si el libro no sale en tiempo y este suceso se repite constantemente, los empleados vivirán en la incertidumbre al no contar con información fidedigna.

Es a partir de esta incertidumbre que se genera la desinformación, porque los vendedores buscarán a quien les resuelva su necesidad, y cada uno tendrá una versión diferente.

El diagnóstico es que la falta de planeación y organización del trabajo origina el distanciamiento entre producción y ventas, lo que redundará en una relación cliente-proveedor-cliente mal entendida, cuyo costo está en el recurso humano, material y económico.

Hasta este momento hemos demostrado cuantitativamente, que la estructura planeada para la organización no ha detenido la formación de problemas durante su funcionamiento, el problema real de la organización comienza al enfrentarse a una interrelación humana que implica divergencia de intereses y formas de cooperación.

EFISA, con su estructura trata de dirigir las acciones hacia un fin que solamente está bien claro para sus representantes pero su centralización en cuanto a decisiones y necesidades a resolver desvincula al trabajador y este actúa conforme a sus propias creencias.

En los siguientes apartados analizaremos a los actores tratando de enlazar sus características con el trabajo que están realizando y la implicación que tienen estos aspectos dentro del problema que afecta la productividad organizacional. Del mismo modo, analizaremos los estilos de liderazgo y las prácticas motivacionales que la organización debiera generar para lograr la cooperación de los individuos en el trabajo.

### **3 Actores y Grupos en EFISA**

“En el estudio de las organizaciones es necesario partir del actor para tratar de comprender la relación entre el individuo y la organización a partir de una reflexión y de un análisis del actor, de sus objetivos y de la lógica de su acción”. (Crozier y Friedberg, 1990:39)

Dentro del problema que hemos detectado, interviene la acción de actores que llevan a cabo sus funciones no precisamente de acuerdo a las reglas y manuales diseñados para cada caso, sino de acuerdo a sus propias características, personalidad y costumbres.

La interacción de estos individuos durante la ejecución de las tareas se torna difícil, en tanto la comunión de diferentes

personalidades exige un ajuste o acoplamiento. Por ejemplo, si el trabajo que realiza el área de ventas es diferente al de producción, el éxito de su relación depende del grado de entendimiento que se establezca entre las partes.

En el orden micro del estudio de la organización encontramos el estudio psicológico que de los individuos, que intervienen en el proceso, puede realizarse. Este estudio debe considerar la esencia del ser humano como individuo y las relaciones laborales que fomentan al interior de la organización, para dar respuesta al cómo lograr una mínima colaboración de los trabajadores en función de los objetivos organizacionales.

La organización debe estudiar lo que los individuos necesitan, quieren y pueden hacer. En la medida en que éste se sienta satisfecho su colaboración en el trabajo garantizará mayor compromiso. Una forma de garantizar esta colaboración se da a partir de la motivación del individuo, que considere no sólo el aseguramiento del trabajo y su retribución sino la realización personal del mismo.

El individuo debe participar para que sus expectativas se realicen y la organización sea productiva. Lograr un punto en el que todo mundo gane con la organización, la organización ideal es la que permite que sus miembros ganen para ganar ella.

En EFISA, dentro del problema que analizamos, encontramos la colaboración del gerente de ventas, el de producción, los subgerentes de ambos departamentos, el asistente de comercialización, el coordinador

de producción, el representante del departamento técnico y el encargado de almacén. Todos ellos personalidades diferentes, aunque con un mismo objetivo para la organización.

La consideración única de estos actores se debe a que son quienes intervienen directamente en el problema duro que se midió, a partir de las hojas de inspección, son estos actores los que toman las decisiones que jerárquicamente afectan al resto del personal. Además representan a cada una de las áreas en conflicto dentro de la organización, tal vez si hubiéramos reconocido a algún vendedor o corrector ninguno nos habría podido describir la problemática porque sus funciones se limitan a ejecutar.

### **3.1 Análisis de la personalidad de los actores que intervienen en la problemática**

La personalidad es un fenómeno genético que sufre una continua evolución con base en una cambiante matriz física y finalmente es reestructurado por la experiencia acumulada. (Levson, 1984:36-38)

En este mismo sentido, Robbins nos ofrece su definición de personalidad como "la suma de las formas en que un individuo interactúa con otros" (Robbins, 1996:90)

Por lo tanto, la acción del individuo está condicionada a la personalidad y la convivencia que se tenga con el medio ambiente familiar, escolar, cultural y laboral, así como las amistades y grupos

sociales con los que se interactúa. La personalidad individual está conformada por el temperamento y el carácter.

El temperamento es una de las partes que conforman la personalidad del individuo, el cual es producto de todo el equipaje genético, es decir, todos aquellos rasgos individuales que conforman su íntima psique y que es con lo que se nace. (Fromm, 1984:65). El carácter es el aprendizaje o esa matriz que a través de experiencias se moldea para conformar una personalidad definida.

Existen cuatro clases de temperamento, descritas por el Lic. Xavier Avila, ponente de este seminario:

**Sanguíneo.**- es una persona muy abierta que busca la aceptación de los demás, posee un alto grado de ansiedad. Es inestable, tenso, excitable, afable, sociable y dependiente. Extrovertido.

**Flemático.**- este tipo de persona posee poca ansiedad y es extrovertida. Es la persona más racional, fría, serena, segura de sí, confiable, adaptable, afable, sociable e independiente.

**Colérico.**- Personalidad resistente a las opiniones de los demás, explosivo, tenso, excitable, frío, dependiente. Controla y acumula su ansiedad y revienta sacándola en un momento dado. Personalidad tímida, más bien introvertido.

**Melancólico.**- No hay nada que lo saque de su introversión, es depresivo, le vale todo, sereno, seguro de sí, confiable, adaptable, frío, tímido, es despreocupado. Posee poca ansiedad.

A continuación se presenta a manera de cuadro sinóptico la personalidad de los actores que intervienen en la parte del proceso que aquí se ha analizado. Para construir este cuadro se recurrió a la observación de los actores implicados durante 5 días, después de haber entrado en contacto al elaborar una orden de producción.

La observación obedece a la participación del investigador en la organización y se realizó ahí mismo, para definir las características de personalidad de los actores a partir de su forma de relacionarse durante el trabajo, al final de cada día se tomaron las notas respectivas. Las notas se refirieron a actitud durante la relación, disposición de compartir, gestos, comentarios surgidos después del encuentro.

El objetivo de este análisis fué descubrir a que tipo de personalidad, antes descritas, pertenece cada actor con el fin de demostrar de qué manera la personalidad ayuda o perjudica en las relaciones de trabajo, durante el proceso de planeación de reimpresión de tirajes.

Se tomaron los cinco días después de iniciar el proceso de planeación para la reimpresión, porque es el tiempo en que los actores se ponen de acuerdo entre lo que se sugiere y lo que finalmente se aprueba para las entregas. Para llegar a establecer el tipo de personalidad que correspondía a cada actor se consideraron características como: extroversión, introversión, afabilidad definidas cada una.

**Extroversión.- la capacidad para relacionarse con los demás**

**Introversión.- la dificultad de relacionarse con los demás**

**Afable.- el buen carácter que se muestra durante la relación con otros, la cooperación y la confianza**

Posteriormente, se recurrió a la entrevista semidirigida con cada actor, que buscó obtener datos como edad, estado civil, escolaridad, nivel social y antigüedad en el trabajo. Para ello se diseñó un breve cuestionario que recavara dicha información, el cuestionario se dió a contestar a cada uno de los actores durante la hora de comida en la oficina, incluía preguntas básicas como:

Cuál es tu nombre completo;

Cuántos años tienes;

Estado civil, si eres casado cuántos dependen de ti;

Cuál es tu grado de estudio;

En que año ingresaste a la empresa;

Durante tu trabajo con quién te relacionas.

Al final de la observación y después de la aplicación de los cuestionarios se llegó a la siguiente clasificación de la personalidad de los actores que intervienen en el problema.

PUESTO	TEMPERAMENTO	CARACTERISTICAS
Gerencia de Producción	Flemático	Lic. en Contaduría, hermano del gerente general, 1 año en la empresa. Casado con la secretaria del Gerente General, un hijo, 35 años de edad.
Gerencia de Comercialización	Sanguíneo	Lic. en Derecho, cuñado del gerente general, 5 años en la empresa le han exigido conocimientos en mercadotecnia. Edad 33 años.
Subgerencia de Ventas	Colérico	Estudiante de Administración, 5 años en la empresa, ingresa por amistad con el gerente general, soltera, de origen provinciano, su amistad con el resto del personal es limitada. Edad 26 años
Subgerencia de Producción	Colérico	Joven de 24 años con estudios de preparatoria, sobrino del gerente general, su experiencia se ha forjado con su permanencia en la empresa, 3 meses ocupando este puesto.
Asistente de Comercialización	Colérico	Estudios Secretariales, casada, con 5 años en la empresa, persona responsable y leal con su trabajo. Edad 32 años
Jefe de Almacén	Melancólico	Joven de 22 años de edad, sobrino del gerente general, poca seriedad en el trabajo. Edad 20 años, estudios a nivel preparatoria
Coordinación del área técnica	Colérico	Estudios Secretariales, Soltera, con 7 años en el puesto. Edad 32 años
Coordinación del área de producción	Colérico	Estudios Secretariales, experiencia en el puesto conforma a la actividad diaria, dos años en la empresa, soltera. Edad 26 años

El cuadro muestra y corrobora cómo la organización está integrada por personalidades diversas que repercuten en el trabajo. Vemos como los representantes de las áreas (gerencias) son personalidades contrapuestas que responden a su formación profesional.

Por un lado un jefe Flemático cuya característica es la racionalidad, quizá su preparación como contador lo hizo la mejor opción para controlar los gastos de producción aunque su conocimiento en este sentido sea poco, por ello se apoya en gente de personalidad colérica cuya característica es su dependencia, es decir, fáciles de manejar y controlar ante un jefe extrovertido que sabe lo que quiere, y que aprovecha su experiencia.

Por sus características, se trata de un jefe que todo lo necesita exacto y que no puede aceptar imprecisiones en su gente. Frente a un gerente de comercialización, de personalidad sanguínea muy inquieto y desorganizado, el apoyo de su asistente y de la subgerencia es elemental durante la planeación del trabajo. Es una persona que siempre cree tener la razón y piensa que los demás atentan contra su trabajo. Al hacer la solicitud de tiraje el exige, no pide, quiere que los demás se acoplen a él y no entiende de razones.

Cuando le quedan mal las personas, los errores los usa de pretexto para demostrar que él siempre tiene la razón y haría mejor las cosas. El personal que le auxilia es de personalidad colérica, por lo que también son los que resisten y entibian la situación entre un área y otra, pues su introversión les permite callar cuando pueden decir lo que sienten.

El carácter de los subgerentes los ayuda para cubrirse mutuamente tratando de evitar el enojo de sus jefes cuando el trabajo no ha sido planteado correctamente. Por ejemplo, cuando la subgerencia de ventas no elaboró la orden de pedido para solicitar una reimpresión, el subgerente no la pone en evidencia y entre ellos se coordinan, aspecto que causa dificultades cuando la orden no lleva las especificaciones de los gerentes, por olvido u omisión.

Pero cuando saltan los problemas, ambos se desentienden y reaccionan en defensa de su propia área, evitando ser cada uno por su parte, el culpable del problema.

Como podemos observar, una de las características de la organización es que cuenta con gente joven y con preparación, pues de los actores analizados el estudio mínimo es el del encargado de almacén, pero como está a cargo de un contador, su corta preparación no importa, de hecho es muy fácil de manejar por su personalidad melancólica.

Dentro del problema duro, medido anteriormente, estas características pueden facilitar y obstaculizar el trabajo. Lo facilitan porque las personas jóvenes tienen muchas ganas y deseos de crecer, pero este crecimiento se condiciona a las necesidades de la organización porque tienen que ajustarse a sus políticas, por ello, crece la organización pero no sus empleados.

De esta situación se desprenden problemas de enfrentamiento entre áreas que responden a las personalidades tan encontradas que describen a los actores de cada área a quienes además la estructura organizacional ha planteado objetivos separados. Gerente de producción estas para producir lo más que puedas y con calidad, y gerente de comercialización estás únicamente para vender no para ver si opinas bien o mal en sobre las técnicas de producción.

La limitación de contar con gente preparada y joven es que su potencial de conocimientos no está siendo aprovechado en favor de la organización, la centralización de las decisiones que vimos en el capítulo dos, nulifica toda capacidad de decisión y ejecución formal. Informalmente se da esa libertad, pero por ello existen las pugnas entre áreas, porque cada una busca ser la mejor ante los ojos del porta voz del director, el gerente general.

La informalidad para el trabajo no ha sido reconocida por la organización que coercitivamente obliga a los trabajadores a hacer lo que la organización quiere, de ahí la preocupación por crear y crear grandes cuerpos de reglas que aseguren el trabajo y con ello las ganancias de la empresa, sacrificando la motivación del personal.

La motivación que práctica la organización para lograr que los individuos trabajen se describe en el siguiente apartado.

### **3.1.1. La motivación del empleado**

Para comenzar esta discusión ofrecemos a continuación el concepto de motivación tomado de Robbins, "la voluntad para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer algunas necesidades individuales". (Robbins, 1996:212)

En EFISA la permanencia del personal dentro de la estructura, está condicionada a los logros personales con respecto a las metas planteadas para cada puesto. Alcanzar las metas de venta o producción significa acceder a un mejor salario y con ello a un nivel de vida más alto cada año, pues los aumentos se dan en ese lapso.

EFISA no ha desarrollado un plan de motivaciones formal para apoyar al trabajador y asegurar su colaboración, por el contrario, la saturación de reglas prescribe la actuación del personal limitándola a los deseos organizacionales. Económicamente, EFISA no es rentable para los empleados, sin embargo permanecen porque su misma condición de pasantes les obliga a adquirir experiencia para poder presentarse posteriormente en otras empresas.

Los empleados reciben únicamente su salario y las prestaciones de ley, las horas extras que se trabajan durante temporada alta (noviembre-abril) no son pagadas, se recuperan con permisos especiales que deberán justificarse para ser concedidos y nunca deberán ser continuos o excesivos. No existe un plan formal de premios o reconocimientos para el trabajador, sólo se pone atención a un empleado cuando no ha rendido o causa problemas.

Siguiendo los supuestos sobre la naturaleza humana propuestos por Schein<sup>(1982:48)</sup>, la motivación es hacer sentir bien a los trabajadores. Este mismo autor propone dos teorías que sugieren cómo la organización ve a los trabajadores para poder ajustarlos al trabajo.

EFISA se apega al supuesto de la teoría X que argumenta su forma de control en aspecto económicos, entre las premisas de esta teoría encontramos las siguientes:

- La gente es perezosa por naturaleza, debe ser motivada con incentivos externos.(fijación de salarios según desempeño)
- Los fines que percibe la gente deben controlarse hacia el logro de los fines organizacionales
- La gente es incapaz de ejercer autodisciplina y autocontrol en razón de su irracionalidad. (creación de un cuerpo de reglas)

De esta situación se considera que EFISA tiene olvidada la parte que corresponde a los incentivos, si bien los individuos permanecen esto sugerimos se debe a su relación familiar que asegura un trabajo y poder que no se encontraría en otra empresa, o bien, a la inexperiencia de los pasantes que necesitan aprender y que comienzan a saber lo que es ganar dinero y tener verdaderas responsabilidades, pero no con ello se logra su colaboración total.

Los problemas que tiene la organización también se deben a su habilidad para colocar personal en el puesto acorde a sus

características personales. A continuación analizaremos la correspondencia entre personalidad y perfil laboral de los actores en EFISA.

### **3.2 Perfil Laboral de las personalidades**

La preocupación de las organizaciones para aprovechar el recurso humano de que dispone es acomodar cada personalidad en el puesto o actividad que corresponda con ésta.

La teoría de Holland se basa en la idea de ajuste entre las características de la personalidad de un individuo y su ambiente ocupacional. (Robbins, 1996:104)

Holland identifica seis tipos de personalidad y sus ocupaciones congruentes. Establece que la satisfacción y su propensión a dejar un trabajo depende del grado en que los individuos logran aceptar acoplar sus personalidades a un ambiente ocupacional congruente con ellos.

Tipos de personalidad en relación al perfil psicológico:

**Realista.**- Prefiere actividades físicas que requieren de habilidad, fuerza y coordinación. (mecánico, operador de máquinas, obreros)

**Investigador.**- Prefiere actividades que involucran pensar, organizar y comprender. (biólogo, economista, matemático y reportero.)

**Social.**- Prefiere actividades que involucran ayuda y desarrollo a otras personas.(trabajador social, maestro, consejero, psicólogo.)

**Convencional.**- Prefiere actividades reglamentadas, ordenadas y no ambiguas. (contador, cajero, archivista)

**Emprendedor.**- Prefiere actividades verbales donde hay oportunidad para influir en otras personas y alcanzar el poder. (abogado, relaciones públicas, administradores)

**Artístico.**- Prefiere actividades ambiguas y no sistemáticas, que permiten la expresión creativa.(pintor, músico, escritor).-(Robbins,1996:104)

Para comprender el perfil psicológico de los actores involucrados en la problemática de EFISA se consideraron las características de personalidad descritas en el apartado anterior y se condensaron en el siguiente cuadro.

Puesto	Personalidad Psicológica	Personalidad Laboral
Gerencia de Comercialización	Sanguínea	Emprendedor
Gerencia de Producción	Flemático	Convencional
Subgerencia de Producción	Colérico	Convencional
Subgerencia de Comercialización	Colérico	Emprendedor
Asistente de Comercialización	Colérico	Convencional
Jefe de Almacén	Melancólico	Realista
Coordinación de Area Técnica	Colérico	Convencional
Coordinación del Area de Producción	Colérico	Convencional

El cuadro muestra perfiles laborales acorde a los puestos, por ejemplo, las características que describieron al gerente de comercialización le ayudan en su labor de relaciones públicas para asegurar la colocación de los productos en diversos puntos de venta. En cambio, la introversión de su subgerencia ayuda en el trato discreto con los clientes para asegurar la relación pero dificulta una actitud emprendedora para organizar mejor el trabajo. En cambio, el asistente debe ser cauteloso, ordenado, para apoyar los desórdenes de la gerencia y subgerencia de ventas, en este sentido, la lealtad y la responsabilidad del asistente, es el escudo protector del área de ventas contra los embates de el área contraria.

El perfil laboral del gerente de producción cuya convencionalidad no le permite la inventiva, todo lo ve exacto y preciso, se contrapone con el perfil en comercialización. La inexperiencia del gerente de producción se apoya en la experiencia de su subgerencia y coordinadores que también apuestan por actividades en regla, con orden.

La problemática medida también encuentra respuesta en los perfiles laborales porque las dos áreas no pueden comportarse de la misma manera pues sus actividades son diferentes. De ahí que lo que esta bien para un gerente puede parecer incongruente para el otro, la planificación de tirajes debe ser exacta para evitar errores en la producción mientras que para otro es una cosa impredecible porque continuamente se está buscando mercado, no es una cosa controlable.

La búsqueda de la razón por ambas partes origina las pugnas durante el trabajo que finalmente repercuten en la eficiencia del mismo, a saber quién tiene la razón y con ello quien domina a quien.

### **3.3 Los grupos formados en EFISA**

Estos individuos que integran a la organización no pueden ser considerados como seres independientes, si estamos considerando a la organización como un sistema integrado por diversos elementos interdependientes. Por tanto, es lógico pensar que en el seno de la organización la formación de grupos es común, sobretodo cuando se piensa que el trabajo en grupo es mucho más fácil que el individual y más productivo.

El grupo lo definimos como: " una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros, y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia". (Olmsted, 1966:17)

En otra definición encontramos que grupo " es cualquier número de personas que (1) interactúan unas con otras, (2) que sean psicológicamente conscientes unas de otras y (3) que se perciban a sí mismas como grupo". (Schein, 1982:135)

Los grupos que se forman dentro de la organización pueden ser formales e informales. Los grupos formales se forman de acuerdo a las necesidades de trabajo, en el capítulo dos, decíamos que hay dos áreas que integran a la organización diseñadas para cumplir el trabajo. A este tipo de grupo Olmsted lo define como secundario " las relaciones entre sus miembros son frías, impersonales, contractuales y formales. Los individuos participan con relación a capacidades especiales, un medio para otro fin" (1966:13)

El grupo informal lo define el mismo autor como primario, es el tipo de grupo donde el individuo encuentra la mayor satisfacción de sus necesidades, los lazos de unión entre sus miembros son emotivos, cálidos poseen una solidaridad basada en los sentimientos. (pag. 11)

Este tipo de grupos se forman a partir de la flexibilidad que sugiere la estructura de la organización, en EFISA la sobrerreglamentación es una limitante para la formación de grupos informales al interior de la organización, que llegan a considerarse

perjudiciales para la empresa. Incluso cuando han habido intentos entre los miembros por unirse las gerencias se ponen en alerta porque podría tratarse de elementos que pudieran atentar contra la empresa.

Sin embargo podemos afirmar que cada área en EFISA la podemos considerara como grupo primario porque es ahí donde los individuos se realizan y satisfacen algunas de sus necesidades, además es el grupo con quien conviven y con el que comparten metas. Aunque hay subgrupos que se fortalecen a partir de la actividad en común, en EFISA se observa que las personas que conviven en un mismo departamento tienen a reunirse más frecuentemente entre sí que con personas de otros departamentos. Entonces encontramos el grupo de corrección, el de ventas D.F., el de mensajeros, etc.

De esta manera volvemos a encontrar las divisiones dentro de la empresa, por un lado están los de ventas y por otro los de producción y en un tercer lugar los de talleres que aunque pertenecen a producción son separados por tratarse de obreros. Lógicamente, las pugnas entre estos grupos afectan al grupo formal.

En sí, la función del grupo es dar identidad al individuo para crear su compromiso con determinadas ideas. Pero los grupos también tienen su estructura interna y reconocen posiciones, funciones y poder, En el siguiente apartado describimos la conformación de los grupos en EFISA y el estilo de liderazgo que en ellos se ejerce.

### **3.4 Liderazgo en los grupos de trabajo en EFISA**

La actuación de los grupos formales en la organización está condicionada a factores como la división del trabajo, reglamentos y la subordinación de sus integrantes a un líder.

Olmsted define tres roles del liderazgo ante el grupo, el democrático, el autoritario y el laissez-faire. El autoritario es directivo, toma todas las responsabilidades y elige, alejado del grupo, demostrando más que participando, dando órdenes y direcciones.

El líder democrático favorece las discusiones de grupo, da libertad de trabajo, es objetivo en sus críticas y alabanzas. El laissez-faire es pasivo, da al grupo libertad de hacer lo que quieran, es amistoso pero se abstiene de valorar al grupo. (Olmsted, 1966:41)

Schein opina que la conducta de los grupos está influida por los patrones de liderazgo. Al respecto, entre los gerentes de EFISA existe una frase que maneja el propio director general y que se refiere al hecho de que la manera en que los colaboradores actúen y respondan al trabajo, depende de la cabeza que los dirige. Si la cabeza está mal, los miembros también lo estarán.

Robbins define al liderazgo como " la habilidad de influir en un grupo para alcanzar las metas" (Robbins, 1996:413). Entre las características que este autor considera que deben tener los líderes están el carisma, el entusiasmo, la valentía, capacidad de imposición y una voz fuerte.

Hersey y Blanchard presentan su teoría acerca del liderazgo situacional que se enfoca en los seguidores. De acuerdo a estos autores, "el liderazgo exitoso se logra cuando se selecciona el estilo correcto de liderazgo", que según ellos depende del nivel de preparación adecuado o madurez de los seguidores. (Robbins, 1996:424)

El planteamiento central de esta teoría es que no se puede analizar el grupo sin líder y viceversa. Pero fundamentalmente, que no hay líder sin seguidores. El liderazgo se puede analizar partiendo de dos aspectos: su relación equilibrada y su tarea de productividad, dependiendo de los objetivos del grupo.

A este respecto, Hersey y Blanchard proponen cuatro comportamientos específicos del líder asociados a la situación del grupo. Un buen líder debe ser cambiante en función de las situaciones que se presentan.

Dirección cordial, integra.

**Hablar.** (baja tarea-baja relación). El líder define los papeles e indica a la gente qué, cómo, cuándo y dónde llevar a cabo diversas tareas. Enfatiza el comportamiento directivo.

Dirección débil, delega.

**Vender.** (alta tarea-alta relación). El líder proporciona tanto un comportamiento directivo como de apoyo. El líder debe desaparecer para que el grupo actúe.

Dirección precisa, intruye.

**Participar.** (baja tarea-alta relación). El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, donde el papel principal del líder es facilitar y comunicar. El grupo empieza a madurar.

Dirección firme, ordena.

**Delegar.** (alta tarea-baja relación). El líder proporciona poca dirección o apoyo. Grupo profesional. (Robbins, 1996:425)

Siguiendo la clasificación propuesta por Olmsted ventas y producción están bajo las órdenes de un líder autocrático, porque las gerencias centralizan las decisiones y anteponen la jerarquía a una relación más directa con los empleados a quienes sólo tratan si hay algún problema con su desempeño, expertos en el trabajo que realizan, nunca son consultados para la toma de decisiones.

Las funciones de los gerentes son planear, dirigir, coordinar y resolver los problemas que los trabajadores no pueden. Pues sólo están para ejecutar.

Esta situación origina descontento entre los trabajadores y poca responsabilidad ante las tareas asignadas, al menos así lo demuestra el problema de planeación de tirajes, donde cada grupo hace por su trabajo y no ve las necesidades del otro grupo. Además de la rivalidad entre áreas en la competencia por las metas a alcanzar, que si bien une al grupo primario rompe con el esquema del diseño del grupo formal.

Este mismo liderazgo autoritario no permite la evolución, propuesta por Hersey y Blanchard, de los miembros del grupo. Porque los gerentes (líderes) en EFISA no dan confianza a los empleados, quizá porque su papel es resguardar los intereses del director general más que propiciar la productividad en el trabajo.

De acuerdo a las cuatro etapas propuestas por estos autores, EFISA no ha pasado la primera relativa a dar órdenes e instrucciones claras y específicas a los empleados, antes de que causen problemas que desajusten a la organización.

La tentativa de dar participación al resto de los miembros en la toma de decisiones y maneras de ejecutar las funciones aún no es contemplada y llaman delegar a descargar las actividades de las gerencias en las subgerencias, de reciente creación, que sólo sirven para evitar que el empleado llegue a la gerencia pues sus funciones son la replica de aquellas que correspondían al gerente.

Además, para cualquier toma de decisión las subgerencias deben consultarlo con gerencia hasta escuchar el "sí" que avale la decisión final que es la del líder de área o grupo.

La actuación de los líderes se debe al tipo de estructura que definimos con antelación y que describe a EFISA, el poder se utiliza para llegar a los fines deseados por el dueño y no como medio para guiar y activar el trabajo en la organización, ni para generar un clima armónico entre los trabajadores.

Cada área cumple con su función coercitivamente y da los resultados que tiene que dar a costa del bienestar de los trabajadores, pero la pugna entre áreas reflejada en la falta de acuerdo para planear reimpresiones obedece a la lucha por el poder que se da entre los gerentes y que repercute en el trabajo de los demás, generando atrasos, poca calidad en los productos, inventarios sin desplazar, etc.

El funcionamiento de la organización debe apostar por las personas que llevan a cabo el trabajo y que finalmente son quienes conocen las actividades, la solución de los problemas y las innovaciones que pueden ser benéficas para la organización, la falta de conciencia en estos factores puede traer consecuencias graves para EFISA, que al contar con personas profesionales, de poca experiencia laboral, puede manejarlos mucho más que si estuviera tratando con gente con experiencia cuyas necesidades son otras y que no tan fácilmente se dejarían dominar.

El problema de funcionamiento medido, que sugiere la participación de actores en la organización puede ayudar a ser resuelto a través de la comunicación. La comunicación como proceso interno que ayude a establecer acuerdo entre las partes para llevar a cabo una finalidad determinada, para lograr la integración y coordinación de los elementos que integran a la organización.

En el siguiente capítulo veremos cómo el problema duro de la organización tiene que ver con problemas de índole comunicativo, en donde la empresa no ha visto soluciones viables para la productividad

## **CAPITULO 4**

### **La Comunicación como Parte Integral de la Organización EFISA**

Después de haber descrito las características de la organización EFISA, analizando su estructura, entorno y funcionamiento, es necesario comprender de qué manera se implica a la comunicación en todas estas etapas, el papel tan importante que desempeña para el desarrollo de las mismas y para la eficiencia de la organización.

Este capítulo, en especial, pretende analizar la comunicación que se genera dentro de la organización EFISA, a partir de su definición, la consideración de los elementos que la componen, su función en los procesos de producción y la relación que genera entre los diversos actores.

El estudio pretende concebir a la comunicación como un elemento importante durante el proceso de sociabilización en la organización. Pues como hemos visto la estructura organizacional debe considerar la interacción que los sujetos sustentan dentro de la organización al desarrollar sus actividades para alcanzar los objetivos propuestos.

Al armar toda esta concepción teórica se pretende aplicar a la problemática organizacional, detectada en el capítulo anterior, con el fin de ofrecer un diagnóstico comunicativo de la organización partiendo de la relación que se establece entre los actores que se identificaron como partícipes en esa problemática, los instrumentos de que disponen para comunicar durante el trabajo y las representaciones que se generan del trabajo mismo y que configuran el clima laboral.

Se implementó la técnica de la entrevista abierta aplicada a informantes privilegiados como un medio para conocer la opinión que tienen los actores sobre la problemática detectada, su representación del trabajo y formas de desempeñarlo, y conocer la participación que tienen en ella. Asimismo, revelar el tipo de relaciones de trabajo que se sostienen, para comprobar que la división que se hace de la organización y la centralización son congruentes con el tipo de relaciones que existen entre los actores y sus modos de operar.

Veremos como la estructura pensada para la organización repercute en los procesos de comunicación, relacionados con la planeación del trabajo para ubicar el clima de trabajo organizacional producto de esta relación. Comprobaremos cómo la centralización en la toma de decisiones y por ende de información, repercute en la calidad de los productos y en el costo beneficio de la producción, mediante el uso de la información no para comunicar, sino para señalar el poder de los actores.

## **1 LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES**

### **1.1 Distinción entre Información y Comunicación**

Antes de iniciar una discusión acerca del concepto de comunicación y su función en las organizaciones, es necesario poner en claro la diferencia entre comunicación e información.

Para Bartoli, la información es la simple transmisión de conocimientos estructurados. (Bartoli, 1992:69) Por su parte, Martín Serrano, define a la información como el conjunto de señales que el hombre puede manejar para establecer la comunicación. (1991:84) Es decir, la información como sustancia de la comunicación, los signos que contienen las expresiones. En la comunicación se intercambian datos pero éstos se transportan por su cualidad de ser informativos, por lo tanto, la comunicación moviliza datos informativos.

“Los datos de referencia que se utilizan en la comunicación remiten a un mayor número de objetos de referencia, la especie humana comunica acerca de todo lo que existe, y de lo que nunca podrá existir. Finalmente el hombre puede comunicar datos, cuyo referente son otros datos” (Martín 1991:41)

Bajo esta lógica podemos afirmar que la información, que es la simple cantidad de datos o señales que puede ordenar el individuo, tienen una función comunicativa cuando significa algo para los individuo provocando su reacción, positiva o negativa, que afectará la relación con otros individuos. La información es igual a conocimiento, si no hay información se genera la incertidumbre.

Por tanto, la información forma parte de la comunicación. En el texto de Fernández Collado, La Comunicación en las Organizaciones, se menciona que la comunicación se dá sólo si existe un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un interés de símbolos comunes. (Fernández, 1991:18)

## **1.2 Concepto de Comunicación en la organización**

Dentro de la organización la comunicación juega un papel importante en la interacción de los grupos o actores, a partir del intercambio de información concreta para el trabajo, con el propósito de evitar los malos entendidos y lograr la productividad eficaz y eficiente de todos los componentes que integran a la organización, necesaria para lograr los fines propuestos.

La comunicación puede ser definida como "la capacidad que poseen algunos seres vivos de relacionarse con otros seres vivos intercambiando información" (Martin, 1991:13) La comunicación, agrega el autor, es un comportamiento que utiliza acciones expresivas y no ejecutivas para lograr algo en un sistema de interacciones entre seres vivos.

La comunicación se produce en varios sentidos dado que cada actor se convierte en emisor y receptor en la misma secuencia de comunicación. (Bartoli, 1992:70) La puesta en común es uno de los fines de la comunicación en donde los actores no son indispensables por la cantidad de información que poseen sino por el rol que pueden desempeñar en un momento determinado.

Los problemas de comunicación e información en las organizaciones obedecen primero, a la escasez de datos o elementos suficientes para que los miembros de la organización cumplan con su trabajo y, a la disposición de los miembros de la organización por interactuar con otros elementos. Esta situación tendrá que ver con la producción, distribución y consumo de información.

En donde la producción de información sucede cuando un actor genera datos porque acontece un hecho que es relevante y decide que se debe producir información. La distribución es la capacidad de compartir y circular la información generando los mecanismos necesarios para que llegue a toda la gente. El consumo de información tiene que ver con las formas de que dispone la gente para enterarse de los asuntos que le competen o que le afectan durante su trabajo.

Por ello, si estamos tratando a la organización como sistema cuyos elementos deben interactuar buscando la supervivencia y el equilibrio del sistema con su entorno, entonces la comunicación deberá ser un medio para asegurar las relaciones entre los elementos de la organización en el intercambio constante de información para el trabajo. En cuyo caso deberá observarse la aptitud y actitud de los actores para interactuar con el resto de los individuos en la empresa.

Existen cuatro elementos que integran el modelo de comunicación, propuesto por Martín Serrano: actores, expresiones, instrumentos y representaciones, que explican el comportamiento comunicativo como forma de interacción.

Los **actores** de la comunicación son "cualquier ser vivo que interactúa con otro u otros seres vivos, de su misma especie o de especies diferentes, recurriendo a la información. La comunicación, por ser una forma de interacción, supone la participación de al menos dos actores." (Martín, 1991:13)

El actor tiene la posibilidad de mediar a partir de su intervención ante la realidad y es un reproductor de la realidad a partir del modelo organizacional. Crozier y Friedberg planteaban con respecto a los actores, que la organización no depende en su totalidad de su estructura y la articulación de ésta, sino más bien de la interacción a la que llamaban acción colectiva que incluye todos los efectos perversos que caracterizan el comportamiento del ser humano. Por tanto, los actores no sólo obedecen a su posición en la organización, su poder está en la medida en que ejercen su libertad dentro de la organización. (Crozier, 1990:25)

Los **instrumentos** son "todos los aparatos biológicos o instrumentos tecnológicos que pueden acoplarse con otros aparatos biológicos y tecnológicos para obtener la producción, el intercambio y la recepción de señales". (Martín, 1991:163)

Las **expresiones**. Son sustancias expresivas las materias informadas, o si se prefiere, cualquier entidad perceptible por algún sentido de alter, sobre la cual ego ha realizado un trabajo expresivo" (Martín, 1991:165). Esto es, los mensajes acerca de los cuales se comunica.

Las **representaciones** "actúan organizando un conjunto de datos de referencia proporcionados por el producto comunicativo, en un modelo que posee algún sentido para el usuario o los usuarios de la representación". (Martín, 1991:168). Las representaciones afectan el conocimiento, los juicios de valor y el comportamiento de alter provocado por el trabajo expresivo de alter.

En el proceso de comunicación suceden efectos resultado de la transmisión de un mensaje. La comunicación tuvo éxito o fué eficiente cuando se observaron cambios en el comportamiento de los actores que intervienen durante el proceso. En esta fase de la comunicación la retroalimentación juega un papel importante, al activar la respuesta de los actores para buscar el acuerdo. Si no hay acción exitosa quizá sea por problemas en la semántica (representación) o debido al flujo y problemas de intención.

Puede decirse entonces, que la comunicación es así dinámica y bidireccional, implica la participación de todos los actores en la comunicación, dentro de la organización. Aquí es donde reside el problema de la organización, en el cómo lograr la interrelación humana que se enfrenta a diversas personalidades, intereses y formas de trabajo, frente al diseño de una estructura que no consideró estas divergencias y cuya funcionalidad última tendría que ser la articulación de las diversas representaciones de los actores para concensar una representación general de la organización.

En este sentido, tenemos que detectar quiénes son los actores que dan la información, qué comunican, quiénes la consumen, en resumen cómo se da el flujo en la organización. Las habilidades de los actores para comunicar y sus intenciones.

Para que la comunicación pueda darse dentro de la organización deberá lograrse un entendimiento participativo que coordine la acción de los individuos para disminuir tensiones y conflictos, entonces las acciones deberán generarse de manera conjunta.

La comunicación en las organizaciones armoniza los factores administrativos y financieros para mejorar los procesos administrativos, las relaciones entre los actores y aumentar su eficiencia. Al habilitar la comunicación en la organización se puede saber quién es la empresa, qué persigue, cuál es su función, qué ofrece, cuáles son las intenciones y necesidades de sus actores, etc.

### **Comunicación Interna**

La comunicación interna se concibe como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación (instrumentos) que los mantengan informados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Fernández, 1991)

En EFISA, la estructura jerárquica apunta al uso y reconocimiento de canales formales de comunicación como los memorandos, oficios y órdenes de trabajo debidamente firmados por los gerentes. Así como los únicos manuales creados para guiar las actividades de los empleados, pero que al ser diseñados por ellos mismos no contemplan las interacciones entre el resto de los miembros.

### **Comunicación Organizacional**

En cuanto al concepto de Comunicación Organizacional, Fernández Collado la define como "El conjunto de técnicas y

actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que cumplan mejor y rápidamente sus objetivos.”(1991:31) Se trata del conjunto total de mensajes que se intercambian los integrantes de la organización.

Este autor explica las funciones de la comunicación en las organizaciones, hace referencia a Katz y Kahn quienes señalan que tales funciones pueden canalizarse desde dos niveles:

1.- El nivel de la organización total. Producción, mantenimiento, adaptación y dirección.

2.- Contexto diádico (relación superior-subordinado). Instrucciones de trabajo, razones del trabajo, procedimientos organizacionales e información de carácter ideológico para inculcar un sentido de misión.

(Fernández, 1991:24)

La comunicación en la organización es el instrumento de diálogo entre los diferentes elementos que la integran a un lado y otro de la jerarquía, para acordar acerca de lo que hay que hacer para ir explicando los cambios, canalizando la acción hacia los objetivos. Lo cual implica que dentro de ese conjunto de actividades interrelacionadas la comunicación entre los miembros debe coadyuvar a la creación, interpretación, procesamiento y almacenamiento de mensajes.

Los objetivos de la Comunicación Organizacional se resumen en los puntos siguientes:

1.- Difusión de información que fomente:

- a) Integración de la empresa;
- b) Unión del personal.
- c) Continuación del personal y su interacción (flujos).

2.- La coordinación, difusión y promoción de actividades culturales, deportivas y recreativas.

3.- La superación.

4.- Conocimiento del ambiente externo.

5.- Creación de un clima social y organizacional sano.

(Fernández, 1991:143)

Para Goldhaber "la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes".(1990:23)

La comunicación organizacional funde dos conceptos para crear una función integradora; organización, que sugiere aspectos estructurales y funcionales para la coordinación de actividades dentro del sistema, y la comunicación como el medio que posibilita esas interacciones.

Sin una política de comunicación bien diseñada para llevar a cabo la actividad organizacional, las empresas no pueden adaptarse a los cambios sugeridos por su entorno. La función de la comunicación organizacional contempla integrar esta actividad a las prácticas de planeación y ejecución del trabajo con el fin de agilizar su desempeño.

### **El Clima Laboral**

Para comprender de manera total los factores que influyen en el rendimiento de los actores, es necesario conocer las condiciones ambientales en que se desenvuelven los empleados en cuyo caso estaremos hablando del ambiente de trabajo, mismo que determina la productividad, buenas o malas relaciones de trabajo, efectividad de las políticas de la organización.

Luc Brunet definió al clima organizacional como " un conjunto de características que a) describen una organización y la distinguen de otras (productos fabricados o servicios ofrecidos, orientación económica, organigrama, etc.), b) son relativamente estables en el tiempo y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización". (Brunet, 1987:17)

Por tanto, el clima será concebido como la suma de factores físicos que afectan a la organización. El clima organizacional influye en la comunicación que se origina entre los actores, pues a partir de la percepción que estos tengan de la organización en conjunto será su manera de trabajar y su capacidad de cooperar con la tarea de los demás.

La consecuencia de una comunicación ineficiente es la desintegración de intereses de la organización y de los miembros de la misma.

Brunet afirma que para estudiar el clima de la organización es necesario considerar sus aspectos estructurales y sus componentes humanos, para los objetivos de esta investigación es necesario considerar que estamos ante una organización diseñada jerárquicamente, con controles coercitivos, y un tipo de liderazgo autoritario que centraliza las decisiones y en donde el único valor del trabajador reside en sus resultados.

Situación que ha contribuido a conformar una organización dividida por sus objetivos, en donde la lucha de cada área por ser la mejor repercute en el comportamiento defensivo de los miembros más que su integración para el trabajo.

Entre los elementos que favorecen al clima de trabajo, están los siguientes:

Tamaño de la organización,

Liderazgo,

Gestión de conflictos,y

Los modos de comunicarse.

En el siguiente apartado se describe la estructura de comunicación que se ha conformado en EFISA a partir de los flujos de información que siguen redes que reconocen y respetan la estructura jerárquica pensada para la organización.

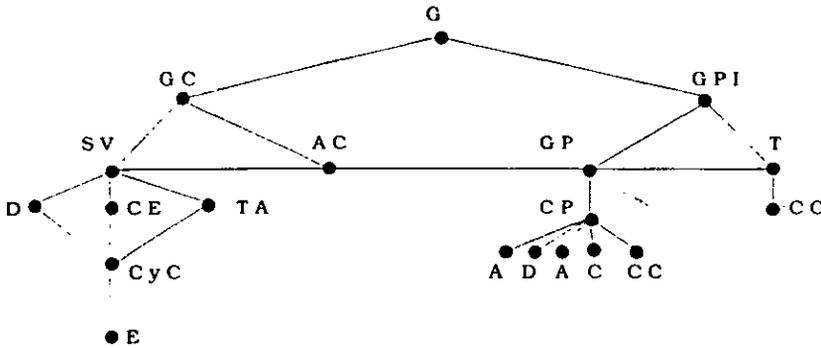
### **1.3 Estructura de Comunicación en EFISA.**

Todos los modelos de comunicación en la organización sugieren formas de interacción encaminadas al cumplimiento de las tareas, cuyos contenidos se refieren específicamente a órdenes, informes, quejas, notificaciones, pretensiones que tengan que ver con la organización.

Al respecto, Mayntz dice que "las comunicaciones en la organización pueden discurrir en sentido horizontal, entre posiciones iguales, o en sentido vertical, entre rangos diferentes, de arriba abajo o bien de abajo arriba". (Mayntz, 1990\*117)

Dentro de la problemática medida en cuanto a la planeación de los tirajes, si bien el trabajo lo coordinan los subgerentes de área las decisiones son tomadas por las gerencias y ahí comienza la cadena, hasta llegar a los niveles operativos, quienes sin estar de acuerdo deben desarrollar lo que ya se ha acordado.

Mayntz propone gráficos que pueden mostrar la estructura de comunicación que existe en las organizaciones a partir del flujo de información y las redes que se construyen para distribuirla. A continuación se presenta la gráfica que permite observar el flujo de la información, dentro de Ediciones Fiscales.



Este gráfico lo define Mayntz como de árbol, pues cada punto dentro de la organización se enlaza con otros dos como máximo, no hay circularidad de la información durante la interacción, propiciando cuellos de botella que desencadenan falta de información hacia los niveles más bajos dentro de la jerarquía organizacional. (Mayntz, 1990:121)

Como se puede distinguir, la conexión entre los puntos terminales como envíos (E) y el punto inicial gerencia general (GG) debe pasar por cuatro puntos anteriores, lo que resta contacto entre estos elementos. Mayntz apunta en este sentido la posibilidad de error en la comunicación. Por ejemplo, las reglas que dicta gerencia para el uso de vehículos se transmiten a los choferes por medio de gerencia de comercialización quien a su paso las corrige.

Destaca en el gráfico la semejanza que se guarda con respecto al organigrama que se observó en el capítulo dos, destacando que todo emana de la gerencia general, de igual forma observamos que es en la parte superior del grafo donde hay mayor contacto. En este nivel se

comunican las gerencias(GC Y GP), las subgerencias (SV Y SP) y la asistente de comercialización (AC).

Centrar la comunicación de las necesidades de la organización en estos puntos limita la concepción total de ellas a meras necesidades personales de los representantes, quienes actúan desde su propia posición defendiendo sus intereses no los del trabajo.

El gráfico muestra un flujo informativo inadecuado, que crea cuellos de botella que detienen la circulación de datos importantes para llevar a cabo el trabajo, la comunicación se centra en las gerencias y mandos medios que son controlados por la gerencia pero la información no discurre directamente hacia los empleados o hacia el gerente general, aspecto que puede ocasionar la deformación de las informaciones.

Afirmamos una estructura inadecuada para una organización pequeña, EFISA, en donde el número de empleados puede comunicarse en forma más directa, originando un sistema democrático de participación para la toma de decisiones en donde pueda aprovecharse la experiencia y habilidad de todos los niveles en la organización, a fin de poder responder de forma más rápida a las exigencias del entorno.

## **2 DIAGNOSTICO DE COMUNICACION EN EFISA**

Ediciones Fiscales es una organización en donde interviene la acción de más de 50 elementos humanos para llevar a cabo los procesos

de producción, distribuidos de acuerdo a un orden delimitado por la división del trabajo y la escala jerárquica. Consideramos que la comunicación entre estos elementos es una condición para la productividad, sin embargo, ésta genera problemas de interacción entre sus actores, sobretodo por la falta de acuerdos producto del desconocimiento del trabajo y la función global de la organización.

Cada persona, cada departamento, cada área realizan un proceso diferente de trabajo dentro de la organización. Sin embargo, tuvimos que hacer una distinción entre los procesos que más afectan el desarrollo de ésta, en el capítulo tres detectamos cuantitativamente un problema, el desplazamiento de fechas y entregas de libro durante la planeación de reimpresión de tirajes. Vimos como de los cinco títulos más importantes para la editorial, por su demanda, en ninguno había respeto entre lo que ventas pide y lo que producción está dispuesta a entregar. se observó un desfase en fechas y cantidades de tiraje entregado.

Pretendiendo encontrar las causas de índole comunicativo que originan esta problemática planteamos las siguientes premisas:

- La división que hay en EFISA respecto a sus áreas genera un desentendimiento del trabajo en conjunto.
- El desconocimiento de los procesos entre las áreas.
- La interacción perturbada entre las áreas (diversos puntos de contacto en el nivel de toma de decisiones)

- Falta de compromiso y respeto por el trabajo global.
- Falta identidad con los objetivos de la empresa por parte de los empleados.
- Gerencias despreocupadas por la integración del recurso humano en una sola idea de trabajo, preocupados por la competencia interna, ante una dirección que sólo exige resultados de carácter económico.

A continuación se desarrollará el planteamiento metodológico que buscará detectar estas premisas y otras, causas del problema duro de producción a nivel comunicativo, de producción y del clima organización.

## 2.1.1. Metodología de Análisis

Planteamiento del Problema	Objetivo General	Objetivos Particulares	Objetivos Específicos
<p>Durante el proceso de producción para la Planeación de tirajes en EFISA, el proceso de comunicación que se genera entre ventas y producción propicia interrupciones en el flujo de información, influyendo negativamente en el clima organizacional.</p>	<p>Diagnosticar los problemas de índole comunicativo que inciden en el problema duro de producción y en el clima organizacional EFISA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Detectar los elementos comunicativos que intervienen en el proceso identificado.</li> <li>- Analizar la incidencia de la comunicación en la planeación de los tirajes.</li> <li>- Conocer el clima organizacional a partir de las relaciones comunicativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistar a los actores que participan en el proceso.</li> <li>- Conocer el tipo de información que se genera entre ellos.</li> <li>- Identificar los instrumentos que se usan para la comunicación.</li> <li>- Conocer las reacciones o representaciones que se generan durante la comunicación.</li> <li>- Describir el flujo de información.</li> <li>- Establecer el papel de los actores en el proceso de planeación de tirajes.</li> <li>- Descubrir la relación entre actores.</li> <li>- Explicar la flexibilidad en la toma de decisiones.</li> </ul>

En EFISA, la interrupción de los flujos de información durante el proceso de planeación de tirajes es consecuencia de la jerarquización en la organización y del trabajo parcializado. No contar con una red de comunicación bien estructurada limita las posibilidades de comunicación entre un área y otra, y entre los diferentes niveles que componen la jerarquía lo que repercute en la mala calidad de los productos, libros a destiempo en comparación con la competencia, desacreditamiento de la empresa ante los clientes, desunión dentro de la organización, etc.

Para este planteamiento se ofrece la siguiente hipótesis:

El proceso de comunicación en EFISA, incide directamente en la mala planeación de reimpresión de tirajes, repercutiendo en el clima organizacional, sustentado por la estructura organizacional.

Para llevar a cabo nuestro análisis, se han establecido categorías que parten del planteamiento metodológico y subcategorías que apoyarán el diseño del instrumento de medición cualitativa para determinar el tipo de representaciones que se genera entre los actores durante el trabajo.

El instrumento seleccionado será la entrevista abierta semidirigida que se apoyará en cuestionamientos acerca de tópicos referentes a la comunicación, las relaciones en el trabajo, la información, dirección y autoridad, y el trabajo en equipo que genera compromiso entre los actores, y que tienen que ver con las categorías referentes al proceso de trabajo, proceso de comunicación (distribución, producción y consumo), así como el clima laboral.

### 2.1.1 Categorías de Análisis y Técnica Aplicada

Categorías de Análisis	Subcategorías
<p>Proceso de trabajo: conocer el ambiente comunicativo y el efecto en el desempeño de los actores</p>	<p>Organización para el trabajo Comunicación Tipo de relaciones generadas durante el trabajo Identificación con la Institución</p>
<p>Proceso de Comunicación: Identificación de problemas comunicativos y de información</p>	<p>Comunicación Información Dirección Autoridad/Liderazgo</p>
<p>Clima laboral: causas de conflicto entre áreas durante el trabajo</p>	<p>Trabajo en equipo Compromiso Comunicación entre actores Relaciones que se fomentan</p>

La técnica de entrevista abierta que se ha seleccionado, se aplicará a dos personas dentro del proceso de planeación de los tirajes, consideradas como informantes clave a partir de su antigüedad en la empresa y su posición jerárquica, pues el problema de planeación se origina en este nivel: la gerencia de ventas y la subgerencia de producción.

Para la entrevista no se consideró a la gerencia de producción porque el representante tiene un año trabajando para la empresa y se apoya en la subgerencia para la coordinación del trabajo, el subgerente tiene cinco años en la empresa e inició laborando en los talleres.

Se descalificó a el resto de los actores implicados, porque la subgerencia de ventas, su asistente y el encargado de almacén no son actores con libertad de acción, sino reproductores de las ideas de los gerentes respectivos.

La entrevista estará orientada a captar, analizar e interpretar los aspectos significativos de la conducta y de las representaciones de los actores, exigiéndolo la libre manifestación de los intereses informativos de los sujetos, sus creencias y deseos.

La entrevista, como la define Bartoli, es un dispositivo de comunicación que sirve para confrontar las informaciones que cada protagonista posee y para suscitar reacciones directas sobre el tema abordado.

D'Aprix sugiere que la entrevista es una buena fuente para evaluar la información en una organización, a través de los superiores o encargados de área, lo cual arroja una serie de datos que el investigador deberá interpretar. (D'Aprix, 1992:82)

Entre las dificultades que estriba la implementación de esta técnica encontramos el hecho de que las respuestas están supeditadas a la visión y representaciones propias de cada entrevistado y su disposición de compartir la información, ante la actividad poco común de hablar frente a una grabadora. Sobre todo en la entrevista al subgerente de producción, considerado como una persona introvertida.

Suelen, los actores, adoptar posiciones contrarias a la lógica y el resultado que plantea la entrevista. De igual forma las respuestas son la interpretación personalizada de los hechos frente al problema de planeación de tirajes. Por tanto, la pertinencia de la entrevista está en descubrir y presentar la forma de pensar de cada uno de los actores vinculando sus representaciones y su forma de trabajar, con la falta de planeación del trabajo medido cuantitativamente.

La entrevista contribuirá a comprobar nuestra hipótesis de trabajo clarificando los flujos de información existentes, resaltando su implicación durante la planeación del trabajo y la conformación del clima organizacional producto de esta interacción.

El apoyo para la entrevista es un aparato técnico que guíe la plática entre entrevistador y entrevistado en el que se formularon preguntas que tienen que ver con el tipo de comunicación que se genera

entre las áreas, los problemas que enfrentan los actores durante su trabajo, personas con las que se relacionan, problemas de trabajo y con los compañeros, relaciones con los compañeros, su participación en la problemática organizacional y sus propuestas de solución.

## **2.2 Análisis a las respuestas de los actores**

A continuación se presentará el análisis de las respuestas obtenidas durante la entrevista realizada al subgerente de producción y al gerente de comercialización, pretendiendo ir relacionándolas con la metodología sugerida para el estudio de caso.

El cuerpo o transcripción de las entrevistas se presentará al final de la investigación a manera de anexo, a fin de que el lector pueda acceder a ellas.

La entrevista se suscitó a propósito de la problemática medida cuantitativamente, planeación de los tirajes, donde inicia la relación que se establece entre los actores entrevistados.

### **I El primer tópico a considerar se refiere a la comunicación.**

La comunicación en EFISA no facilita la interrelación de los diferentes elementos que la componen.

Durante la planeación de tirajes la comunicación que se genera entre las áreas se remite y respeta el orden jerárquico que indica el organigrama, así lo dicen los entrevistados. La comunicación se va dando por niveles, de tal forma que los gerentes sólo se comunican entre sí y con los subgerentes, estos con el resto del equipo que queda sin poder para comunicarse con gerentes, mientras que las subgerencias son el filtro entre un nivel y otro.

Las interacciones para la comunicación son indirectas según el nivel que se ocupe en la estructura organizacional. En el nivel analizado, los gerentes se comunican cuando tienen que dar cuenta del trabajo al gerente general, es el único momento formal que tienen para comunicarse.

Los subgerentes deben estar en comunicación constante porque son quienes coordinan y dirigen el trabajo, es a través de ellos que las áreas se comunican para el trabajo. Sin embargo, su forma de interactuar se remite a la simple transmisión de órdenes y cartas de producción, mismas que son reconocidas sólo si llevan la firma del gerente respectivo.

De tal manera que la única forma de comunicación es vía escrita, aspecto que dificulta el entendimiento entre áreas porque si consideramos a la comunicación como la capacidad de interrelacionarse, el hecho de estar supeditados a las hojas firmadas reduce los encuentros cara a cara, y los temas de conversación se vuelcan sólo hacia el trabajo de cada área.

Por tanto, la comunicación en EFISA dificulta la actividad de retroalimentación, porque no se genera la comunicación transversal a diferentes niveles, sino únicamente entre mandos medios y porque los medios que se emplean para establecer comunicación dificultan el trabajo. Producción no puede adivinar, con la sola orden de producción las verdaderas necesidades de ventas por lo que concibe este acto como una forma de presión que los pone en aprietos.

O bien, el resto del personal puede llegar a considerar las constantes modificaciones, en su programa de actividades, como una falta de respeto por parte de sus jefes, pues no saben que ventas solicita así la producción.

De igual forma, ventas considera que producción está en su contra y por eso retrasa la producción, y los vendedores como no conocen el proceso de trabajo pueden pensar en un departamento de producción incompetente.

Apostar en estos medios o instrumentos formales de comunicación relega el poder de negociación o acuerdo que puede generarse a partir de encuentros físicos en donde se compartan datos necesarios para la planeación general del trabajo. Las órdenes o cartas no dan cuenta de las verdaderas necesidades o de los problemas que se enfrentan cada una de las áreas al momento de hacer la solicitud de trabajo y llevarlo a cabo. El tipo de información que generan estas órdenes deja abierto el campo de interpretación de los actores que muestran ignorancia ante procesos ajenos de trabajo.

Los actores entrevistados coinciden en descartar la comunicación cara a cara, porque antes se practicaba sin ningún sustento escrito que diera cuenta de los arreglos acordados y entonces empezaban los problemas de "yo no pedí ese trabajo", "el trabajo no era así" etc.

## **II El segundo tópico considerado se refiere a las relaciones en el trabajo.**

Las respuestas de los actores señalan que durante la planeación de los tirajes, aparte de que sólo intervienen los gerentes para tomar decisiones finales y los subgerentes para coordinar el trabajo, las áreas hacen su planeación por separado.

La gerencia de comercialización afirma que ventas es quien debe decidir los tirajes porque es la única que sabe lo que ha vendido y puede vender; producción apoya esta idea y afirma que su trabajo comienza en el momento de mandar imprimir lo que ventas solicita, no existe una preocupación por ver si es lógica o no la petición. Las dos áreas se dedican a ejecutar "su" trabajo.

Este hecho repercute en la planeación de los tirajes en el momento en que no existe un acuerdo entre las partes para realizar el trabajo. Producción se queja de las urgencias de ventas y son su excusa cuando no tienen el trabajo a tiempo; mientras que ventas insiste en criticar el trabajo de producción que nunca entrega a tiempo o entrega productos defectuosos.

La relación que se genera durante el trabajo es de desconfianza, cada área actúa celosa de su deber y no en favor del objetivo de la organización. La falta de relación entre las áreas, durante el trabajo, ha ocasionado el desconocimiento general de los procesos de trabajo en cada una de ellas; por ello, la planeación se realiza bajo la lógica individual. Ventas conoce pero no reconoce el proceso que lleva la impresión de un libro y producción no reconoce las dificultades que tiene ventas para calcular un tiraje y para poder distribuirlo en el mercado antes de que pierda su vigencia.

El intento por mejorar las relaciones de trabajo se ha dedicado a implementar materiales de apoyo para la planeación del mismo, pero estos instrumentos no son tomados en cuenta debido a su ineficacia a través del tiempo. Para planear los tirajes existe un calendario acordado entre las dos áreas que marca tiempos de producción, con lo que ventas puede calcular el tiempo que se tardarán en imprimir un tiraje entre que elaboran los negativos e imprimen la portada en selección de color.

Este calendario se ha vuelto inoperante, los actores afirman que fue hecho hace más de dos años por tanto no responde a las necesidades actuales de la editorial. Pues hace dos años no se producía lo que ahora, hoy la editorial realiza más libros y sus puntos de venta han aumentado.

Situaciones como esta separan a los integrantes de la organización, cada área apuesta por su trabajo y descalifica el de la otra. Se originan roces, disgustos, incomprensión y con ello la pérdida de identidad con la organización en conjunto.

### **III. Tercer tópico referente a la información:**

En la forma de concebir el trabajo, durante la planeación de los tirajes ambas áreas actúan como productores, consumidores y distribuidores de información.

Ventas es quien debe dar los datos suficientes a producción para que se lleve a cabo la impresión de los libros (cantidad, fecha propuesta de entrega, características), que se supone lo hace con base en el calendario de producción y considerando sus estadísticas de venta y las demandas del mercado.

Esta información es analizada por producción al momento en que se le entrega la orden respectiva. Entonces tiene que generar una respuesta (cantidad de tiraje a entregar, fecha acordada) para darla a conocer a ventas.

Este proceso de producción, consumo y distribución de información es muy simple para el trabajo. Aquí sólo se expresan los deseos de cada área, la simple transmisión de datos no origina el intercambio necesario para acordar sobre el trabajo, producción decide finalmente cuánta y cuándo entregará la producción, acuerda por sí sola las fechas y cantidades finales. Las entrevistas no reportan un momento de diálogo entre las partes para discernir entre qué es lo mejor para cada área.

La información sólo se utiliza para el trabajo y es el poder de cada área que no están dispuestas a compartir. Bajo esta incapacidad de compartir información adicional a la necesaria para el trabajo, los flujos se interrumpen y se vuelven a activar cuando el trabajo está terminado y entregado o cuando empiezan los reclamos por defecto, pero en este lapso la información que circula en cada área ocasiona problemas pues al centrarse el conocimiento de los procesos en las gerencias y subgerencias, los niveles siguientes permanecen en la incertidumbre.

#### **IV El siguiente tópico de análisis se refiere a la Dirección y Autoridad.**

Al respecto, las entrevistas constatan el hecho de que durante el proceso de comunicación originado en la organización los acontecimientos referidos al trabajo estarán siempre controlados a partir de la lógica de los gerentes, mismos que se supondría son controlados y coordinados por el gerente general; sin embargo, las pugnas descubiertas muestran a un gerente general que está pero no cumple su función de mediar entre las partes.

En este sentido, los entrevistados nunca mencionan la intervención de la gerencia general, pareciera que cada parte actúa como quiere y se resguarda tras los errores de la contraparte. Quizá en eso estriba el poder de la información, producción afirma que quienes planean los tirajes conocen de manera general el proceso, pero en realidad qué tanto lo conocen si siguen solicitando tirajes continuos y con poco margen para su producción, ante el desconocimiento del trabajo que tiene producción y los problemas con proveedores.

Es aquí en donde intervienen los efectos perversos de los actores que Crozier y Friedberg mencionaban, si no existe una dirección de las actividades cada área actuará bajo su propia lógica atendiendo a sus propios beneficios y si la propia organización se ha encargado de dividir a los actores buscando resultados óptimos, el poder de las áreas será buscar el reconocimiento del gerente general o de la propia dirección que sólo se ocupan de exigir resultados.

Bajo los postulados de la teoría clásica, a la organización le sirve la gente que produce no la que ocasiona problemas, por ello la dirección sólo se va a ocupar de que todo este bien, como debe de ser. Con ello, mientras siga habiendo ganancias porque cada parte cumple su trabajo, no importan los problemas que se puedan generar.

El hecho de que la información que tienen valor para poder ejecutar el trabajo sea únicamente la que va rubricada con la firma de los gerentes, habla de una autoridad aplastante que no permite los concesos y dicensos acerca del trabajo.

Ni siquiera los mandos medios, subgerencias, tienen esa capacidad. Entonces las subgerencias sólo son el escudo entre los gerentes y, entre éstos y el resto del personal.

Este tipo de autoridad dificulta la capacidad comunicativa de la organización, su incapacidad para delegar degenera en actitudes contrarias a los fines de la organización: falta de integración entre el personal, desacuerdos para el trabajo, comunicación básica y formal para realizar el trabajo.

## **V Del Trabajo en Equipo.**

La estructura organizacional planteada, desde la creación de la empresa ha venido a advertir los equipos de trabajo que hay en la organización.

Ambas áreas, a través de sus representantes, denotan el compromiso que tienen con su trabajo, el cual defienden con mucha fuerza. Pero no lo remiten al trabajo en general que tiene la organización. Cada representante dice mi área, mi gerente como formas de recalcar la pertenencia ya sea al equipo de ventas o al de producción.

Destaca el hecho de que el respeto por el trabajo esta concebido por el respeto que guardan por su parentesco o amistad, tratando de no agredirse sino soportar, llevando a cabo el trabajo bajo las condiciones que se van presentando.

El tipo de estructura advierte las relaciones sustentadas entre sus miembros, el subgerente de producción dice: "se nota un distanciamiento, pero no existe preocupación por dialogar. Ventas llega y hace su trabajo y nosotros lo mismo, nos saludamos en los pasillos y escaleras pero hasta ahí."

El gerente de comercialización afirma que cada quien hace lo suyo, para tratar de evitar que se confunda la amistad con el trabajo, recordemos que él no es familiar directo, "hay que evitar dañar el trabajo de uno."

El trabajo de equipo se desconoce ante estas afirmaciones que sugieren el distanciamiento fncado y fomentado por los propios jefes, el compromiso es mucho pero guiado por el interés personal y de área. Por tanto, la comunicación entre los miembros se circunscribe a la comunicación formal que fomentan las relaciones exclusivamente de trabajo, con ello comprobamos que no se tratan de equipos de trabajo sino grupos de trabajo, que definimos en el capítulo anterior.

La diferencia entre grupo y equipo de trabajo es que como grupo cada área hace por su trabajo, comparten información sólo entre ellos; mientras que el equipo conjuga todas las fuerzas individuales para un resultado en común. Cosa que no sucede en EFISA, cada grupo busca sus propias metas en una competencia sin fin, que repercute en la productividad de la editorial.

Para concluir, podemos observar que la comunicación está implícita en todas las actividades que genera una organización, toma de decisiones, estilo de liderazgo, procedimientos de trabajo, que tienen que ver con la interacción de los elementos que la componen.

En los términos que se definió a la comunicación al principio de este capítulo, la comunicación que se genera en EFISA se usa sólo como un istrumento para transmitir información necesaria para el trabajo. No como un elemento necesario para coordinar las actividades a partir de la interacción para el acuerdo.

El incapié en el uso de canales verticales descendentes disminuye el flujo de la comunicación, aumentando la incertidumbre debido a la centralización de la información y de las decisiones en el nivel gerencia y subgerencia dificultando el desempeño y la satisfacción de los grupos que degenera en un clima laboral de incomprensión y desentendimiento.

El intercambio de información que se genera entre los mandos medios de cada área, no facilitan la comunicación al establecerse sólo a través de canales o instrumentos formales que cada parte interpreta bajo su propia lógica de trabajo. Esta situación es un ejemplo de comunicación para el control, donde existe un ordenador (quien procesa información y da órdenes) y un ejecutor (quien únicamente ejecuta órdenes).

Comentamos ya que tal estructura comunicativa obedece a la disposición estructural propuesta para la organización en donde seguramente los directivos quieren tener todo bajo control, a costa de las buenas relaciones para desarrollar el trabajo.

EFISA necesita construir acciones comunicativas que se olviden de la centralización de información y toma de decisiones, para apostar al conceso como forma de aprovechar la experiencia y los conocimientos de todo el personal en la organización, como una forma de motivar su trabajo y evitar posibles renunciadas.

Además de crear la conciencia de equipo de trabajo entre los diferentes elementos que integran a las dos áreas que componen a la organización, para organizar el trabajo bajo una sola lógica, la organizacional.

El siguiente capítulo tratará de integrar los diferentes diagnósticos obtenidos hasta aquí, para definir la cultura de la empresa EFISA, a fin de poder diseñar las estrategias de orden comunicativo, destinadas a mejorar los procesos de producción en la editorial cuyo objetivo es armonizar las interacciones que necesariamente se suceden dentro de la organización, haciéndolo de esta un lugar sin conflictos de trabajo.

## **CAPITULO 5**

**Cultura organizacional: principio para la construcción de la estrategia de intervención comunicativa en EFISA**

Este último capítulo presenta la reflexión condensada de los diagnósticos obtenidos sobre la organización acerca de su entorno, estructura, funcionamiento, actores y comunicación, para situar el ámbito cultural que define a EFISA, a partir de rasgos característicos que definen su forma de trabajo.

Con este fin se presentan definiciones de cultura organizacional, las actividades y beneficios que están relacionados a esta para realizar una interpretación de los factores culturales que conforman a la organización EFISA a partir de los diagnósticos obtenidos.

Posteriormente se presenta una serie de problemas que enfrenta la organización y necesidades a satisfacer con el fin de iniciar, por último, la conformación de la propuesta de intervención sobre factores estructurales, de entorno, funcionamiento y comunicación, para dar solución a los problemas a nivel comunicativo.

## **1 LA CULTURA COMO FORMA DE ORGANIZACION**

Hasta aquí, el estudio se ha enfocado a describir cómo es la organización para diagnosticar su estado actual a fin de poder sugerir estrategias de orden comunicativo que hagan de la organización un ente productivo, capaz de sobrevivir ante los embates sociales, políticos y económicos del país, en ventaja con respecto a otras organizaciones.

Estos diagnósticos nos han aproximado a la realidad de la organización para descubrir y entender su naturaleza, sus rasgos característicos y el tipo de problemas que obstaculizan su buen funcionamiento, para determinar los beneficios que la comunicación puede aportar a la organización en la búsqueda de su eficacia. Los rasgos sugeridos a partir de los diferentes niveles del diagnóstico son características que afectan el desempeño y que dan cuenta de cómo se concibe y organiza el trabajo en EFISA.

Es en esta tarea que la organización debe adoptar, entender y aplicar el concepto de cultura organizacional, con el fin de reproducir el trabajo y el capital de las empresas, para que los actores tengan un conocimiento claro de su lugar de trabajo y puedan identificarse y comprometerse con los objetivos de la organización.

### **1.1 Concepto de Cultura Organizacional**

Entre las definiciones que encontramos de cultura organizacional está la que nos ofrece Robbins, "cultura organizacional es la percepción que comparten los miembros de la organización; sistema de significados compartidos". (Robbins. 1996:681)

La cultura organizacional crea identidad a los trabajadores partiendo de la definición de sus objetivos, su misión y su función social. La organización, tras existir en un sistema sociocultural más amplio debe distinguirse de otras empresas bajo sus propias formas de concebir el trabajo y desarrollarlo.

Cuando la organización obedece a intereses privados, como es el caso de EFISA que se incarta dentro del rubro de las empresas privadas, la cultura que deben aprender los miembros es la del dueño o director general, quien diseña a la organización asegurando sus ganancias y prestigio a partir del control de los comportamientos.

Abravanel, en su libro *Cultura Organizacional*, nos ofrece su propia definición como reseña de todas las teorías surgidas a propósito: "... sistema de símbolos compartidos dotados de sentido, que surgen de la historia y de la gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de factores contingentes... Estos símbolos se expresan con mitos, ideologías y principios y se traducen en numerosos fenómenos culturales: ritos, ceremonias, hábitos; glosarios, léxicos, metáforas y lemas; cuentos y leyendas, arquitectura, emblemas." (Abravanel 1992:45)

En estas dos definiciones encontramos una similitud al considerar el aspecto referente a los símbolos compartidos que se generan dentro de una organización, pero decíamos también que dichos símbolos o formas de trabajo han sido creados bajo la lógica de una sola persona, el director o dueño de la empresa. En cuyo caso la pregunta sería: realmente comparten los trabajadores la cultura organizacional diseñada bajo la óptica del dueño de la empresa.

A lo largo de la investigación hemos descubierto que el diseño pensado para la organización, en su tarea de llevar a cabo el trabajo, dista mucho de lo que realmente sucede durante su funcionamiento. El factor diferencial se atribuye a la acción de diferentes actores con racionalidades distintas, racionalidades que la empresa debe encausar hacia su propia lógica bajo la creación de una cultura compartida que contemple las necesidades de cada parte dentro de la organización.

Pero, como aseguraban Crozier y Friedberg, las organizaciones sólo reflejan los valores, necesidades y preferencias de sus fundadores y de sus gerentes, son como afirmaron los autores un constructo humano que representa esos valores y necesidades. Constructo que se opone a las diferentes concepciones que tienen los trabajadores, quienes crean sus propias significaciones a partir de su experiencia e intereses.

Bartoli propone ciertos factores integrantes de la cultura organizacional, tendientes a cohesionar las diferentes formaciones culturales que poseen los elementos del sistema organizacional: " estilo de dirección, sistema de valores, usos, historia, personalidades, juegos de poder, etc. que influyen en la mayoría de las estructuras organizativas y en los comportamientos." (Bartoli, 1992:38) Aspectos que representan el código organizacional, las formas y principios que la organización establece para llevar a cabo el trabajo.

## **1.2 La cultura distingue a EFISA**

Socioculturalmente, EFISA tiene clara su función y sus objetivos, que son proporcionar leyes y libros actualizados al público específico de contadores y abogados, con un margen de ganancia para sus dueños y trabajadores. Para ello, se concibe como entidad única que posee derechos y obligaciones a nivel social, por lo cual se suscribe al régimen gubernamental atendiendo las leyes respectivas que sustentan y apoyan su actividad.

De tal forma que ante la sociedad y sus empleados puede observarse como una empresa legal, confiable, segura para el trabajo y productiva.

Además, la empresa está consciente de su participación en un mercado competitivo que comparte con otras editoriales especializadas, por lo que se ha dado a la tarea de transformarse internamente a fin de competir para obtener mayores ganancias. Su transformación histórica da cuenta de ello, de ser una empresa con producción exclusiva para un mercado limitado da un salto hacia el mercado competitivo, teniendo que transformar su producto y la organización misma.

Internamente, la cultura de EFISA se sustenta a partir de la creencia en un sistema jerárquico que limita las interacciones y las condiciona bajo un complejo armazón de reglas creadas desde niveles centrales, que indican la existencia de pocos valores en común, apoyadas por contratos utilitarios (percepción económica) que suponen el comportamiento probable de los empleados.

Al ingresar a la organización los empleados van relacionando la posición de cada compañero, a partir de la relación que puede o no establecer con ellos. Por ejemplo, los gerentes pocas veces se presentan ante los trabajadores, para hablar con ellos es necesario concertar una cita previa. Sus privados normalmente se encuentran con la puerta cerrada y existen miembros que ni siquiera conocen a los gerentes.

Cuando se establece contacto con los gerentes es a partir de las juntas que se llevan a cabo para tratar asuntos de trabajo, o bien, cuando algún elemento no está rindiendo lo suficiente y se hace necesario dialogar con él.

La estructura jerárquica se apoya con el ejercicio del liderazgo autocrático, en donde la idea que se construye en torno al jefe es que él tiene que hacerlo todo porque la gente por sí sola no hace nada. Por tanto, se finca el valor de desconfianza hacia la actuación de los trabajadores. Los intentos de la organización por hacer responsable a la gente residen en la construcción de manuales de función, realizados por cada empleado, de acuerdo a los diferentes papeles que se desempeñan.

Pero este intento no olvida el poder o autoridad de los gerentes quienes piden lealtad, y la conciben como la actitud positiva de los trabajadores que nunca dicen no, siempre están de acuerdo con el jefe. Personas que contradicen al jefe son gente conflictiva, que poco cuenta ante los ojos de éste, quien premia la lealtad con los aumentos.

Además, las decisiones importantes que se presentan durante el trabajo las debe tomar el gerente respectivo. Nada se puede mover sin su autorización, pero el caso se agrava en EFISA cuando los gerentes no tienen tampoco capacidad de decisión, deben recurrir a la opinión del gerente general y este a su vez pedir la autorización del director general.

Este centralismo hacen a la organización rígida con capacidad de respuesta lenta; por lo general, los gerentes manejan una frase cuando algún empleado promueve una idea o solicita autorización para ejecutar alguna actividad: "lo voy a checar" o "lo estamos checando".

La saturación de reglas es otro rasgo que distingue a EFISA y que habla de una organización que necesita estar estricto control para lograr que se trabaje bajo sus principios, la coacción no deja alternativa a los trabajadores, o trabajan o se les castiga. Para este caso hay muchos ejemplos, uno de ellos es el reglamento para el uso de vehículos que deben firmar los choferes. En donde cualquier mal uso o avería se les descuenta de su sueldo, el recurso a estas tácticas crea molestia entre los empleados provocando la evasión y la resistencia.

De hecho, en EFISA se acostumbra a reglamentar todo desde el uso de material como papelería hasta los horarios de entrada, por lo que está expuesta a ser engañada ante el encubrimiento entre los mismos empleados.

Esta estructura burocrática, según la concepción de Weber, no está apoyada con instrumentos que faciliten la incorporación de los trabajadores al quehacer organizacional como un objetivo rector, un programa inductivo, un programa motivacional que inculque valores y habilidades deseadas, programas de capacitación. Incluso, el organigrama, no formalizado hasta el momento de la investigación, sólo es una descripción de las posibilidades que tiene el empleado de moverse. En este sentido, la cultura no cumple su función de crear identidad entre sus trabajadores

Cuando la gente ingresa en EFISA se le pide una carrera profesional, cuando no pertenecen a la familia o son recomendadas, pero en su estancia en la organización el conocimiento para el trabajo que desempeñan lo van adquiriendo día a día y los conocimientos que

tienen sólo son un pretexto que se contraponen con el poder de los familiares que escasamente tienen el nivel preparatoria como estudios (subgerente de producción).

La gerencia de la organización ha estado ausente hasta estos momentos en la organización, pues los trabajadores entran por necesidades propias y van aprendiendo su función a través de su desempeño diario sin una guía que los articule, incluso los manuales que cada empleado diseña pueden desencadenar problemas de funcionamiento porque cada empleado lo redacta bajo su lógica.

Al respecto, Abravanel indica dentro de la función gerencial que "la retórica empleada por el gerente garantiza su autoridad y refuerza el poder colectivo, haciendo que los miembros reconozcan que forman una unidad y que quieren pertenecer a esa unidad y suministran sin rodeos todo servicio que ella necesite, trabajando diligentemente para ella y plegándose a sus exigencias".(1992:53)

Decimos, entonces, que la formación de la cultura de EFISA está influenciada por un sistema sociocultural impregnado de competencia más que de acción conjunta para lograr el desarrollo (especialización de tareas/división del trabajo), poder que revela el mito del más fuerte contra el débil (sistema de reglas), ambición económica sustentada por la necesidad de obtener un ingreso (motivaciones de carácter monetario), respeto a las autoridades (respeto a la imagen autocrática del padre/jefe), subestimación del trabajo (gente operativa no analítica), apoyo en la familia como factor que asegura la confianza y la honradez (empresa familiar).

Pero este diseño jerárquico no garantiza la eficiencia de la organización. Durante la investigación demostramos cuantitativamente cómo la planeación del trabajo, caso específico la reimpresión de tirajes, es afectada al intervenir actores con objetivos distintos cuya lógica de trabajo no está en función del objetivo o la intención global de la empresa.

Existe, entre las áreas que integran a EFISA, una falta de acuerdo acerca del trabajo que debe realizarse originada por una estructura comunicativa que reconoce sólo los canales formales para la comunicación, limitando los encuentros cara a cara y con ello las posibilidades de negociación para llegar a establecer acuerdos. La gente sólo informa, no se comunica, no existe esa interacción necesaria para establecer los mismos significados acerca del trabajo.

Durante las relaciones de trabajo se convierte en hábito el uso de canales formales ante el desacreditamiento de los encuentros cara a cara, la única información válida es aquella que lleva como rúbrica las firmas de los gerentes.

Pero esta comunicación formal tampoco asegura el trabajo, se demostró la falta de respeto a los acuerdos adquiridos en el desfase de tiempo y cantidad de producción, aspecto que repercute en el trabajo global, porque el problema de planeación desequilibra todo el funcionamiento de la empresa.

La empresa no acostumbra tener reuniones para negociar tiempos, la participación únicamente de los jefes durante la toma de

decisiones resta valor a la experiencia y conocimientos de los empleados. Con ello, la información no fluye correctamente ni toca los puntos que necesita. Durante la planeación de los tirajes, las sugerencias de producción a imprimir sólo las llevan a cabo el gerente de comercialización, la subgerencia y la asistente sin considerar la disposición de los vendedores para distribuir un nuevo tiraje en el mercado.

Por su parte, en producción, el gerente y subgerente deciden el tiempo que se llevará a realizar una reimpresión sin ver la oportunidad de negociar menor tiempo con los impresores y talleres. Cada área actúa bajo su propia lógica sin importar lo demás. No existe la retroalimentación, ni se fomenta la participación del personal aspecto que señala una organización sin capacidad de autoregulación.

El único encuentro que se genera entre las dos áreas se realiza durante la comida de fin de año que reafirma la jerarquía y autoridad de los gerentes, pues se prohíbe beber y correr el festejo después de los horarios de trabajo; además, durante el festejo se sigue una orden del día que indica las actividades conforme horario y los trabajadores se dividen por área, separándose del lugar en el que se ubican los gerentes.

EFISA necesita apostar por un proyecto de enculturización tendiente a establecer un proyecto en común en donde se conciba al empleado como parte de la empresa y se le de la oportunidad de participar en el establecimiento de reglas, políticas y metas; además, un sistema de información con verificación de mensajes que transcurran vertical, horizontal y transversalmente.

Las acciones de cultura a implementar deberán tomar en cuenta a toda la organización para que funcione, debe cohesionar, luchar contra los siguientes puntos:

La desconexión entre empleado y jefe;

El aseguramiento de la autoridad de los jefes; y

La desconsideración del recurso humano como agente de cambio.

A continuación se presenta la ubicación de los problemas y necesidades diagnosticados en la organización EFISA para sugerir, posteriormente, la estrategia de carácter comunicativo, diseñada con el fin de resolver los problemas.

## **2 CLASIFICACION DE PROBLEMAS EN EFISA**

Los problemas de la organización los clasificaremos de acuerdo a los análisis realizados durante la investigación y se refieren a la relación con el entorno, problemas en la organización referentes a recursos humanos, materiales, procesos de trabajo y problemas comunicativos.

Los problemas con el entorno tienen que ver con la falta de un estudio formal de la competencia; el trato que se establece con los autores que no aseguran su permanencia en la editorial ni un trabajo de actualización de sus textos; y el trato único que se establece con

impresores exclusivos ante el temor de probar el trabajo de nuevos impresores. Aspectos que la empresa cree tener resueltos pero que pudieran estar mejor si se llegan a estudiar con mayor detenimiento.

Estructuralmente, la empresa plantea problemas como la falta de un objetivo rector que guíe los objetivos planteados para cada área olvidando que la empresa sólo es un medio para asegurar riqueza y poder; la falta de un programa de inducción que introduzca a los empleados en la labor de la empresa para hacerlos conscientes del trabajo mismo y conseguir su compromiso; problemas de centralización en la toma de decisiones que limitan la capacidad de los trabajadores y cuestiona su eficiencia, originados a partir del ejercicio de una autoridad más autocrática que democrática.

En cuanto a los recursos humanos, la empresa enfrenta el problema de valorar al personal de que dispone, recomendado o no, para asignarlo en funciones acorde a sus capacidades y cualidades tanto profesionales como personales; así como organizar un plan de incentivos que motiven al trabajador en el desempeño de sus funciones más que la simple redacción de reglas que aseguren el trabajo.

La insuficiencia de los recursos materiales también es un problema de la organización, pero su solución obedece más a aspectos administrativos que de índole comunicativo. Obviamente este problema se solucionaría con más computadoras, por ejemplo, para el área de ventas, que cada vendedor tuviera su propia máquina y cada departamento su impresora; o bien, poder importar lo último en maquinaria para talleres como guillotinas, dobladoras, pegadoras, etc.

Porque de nada valdría sugerir cursos de capacitación para adquirir habilidades en el uso de estas herramientas, si la empresa no cuenta con suficientes, en cuyo caso las destrezas sólo las adquirirán quienes cuenten con la herramienta de manera constante.

En cuanto a los procesos de trabajo, en especial la planeación de reimpresión de tirajes, el problema es la falta de acuerdo entre las partes involucradas que además sólo considera a las gerencias y subgerencias, situación que limita la visión del trabajo porque la gente que sabe realmente lo que se ha vendido y puede venderse o la que sabe con que velocidad puede imprimirse o acabarse un libro, no es tomada en cuenta. Situación que de nuevo obedece a la centralización en la toma de decisiones.

Este problema de falta de acuerdo entre las partes para la organización del trabajo se agudiza ante el problema de una estructura comunicativa con redes que respetan el orden jerárquico de la estructura organizacional, que imposibilitan el flujo continuo de información entre las áreas y entre todas las partes que integran a la organización, supeditado a instrumentos comunicativos formales que no contemplan casos extraordinarios durante el proceso de trabajo.

Aspecto que degenera en la descalificación que se comprueba entre los actores, y que conlleva a problemas en el clima organizacional como lucha de poder entre gerencias de área, liderazgo autoritario y relaciones formales entre el personal, estimuladas por un cuerpo de reglas grande.

### **3 NECESIDADES A RESOLVER**

La empresa necesita a nivel estructural, inducir a sus empleados y motivarlos para el trabajo que deben desempeñar dentro de la organización, darles a conocer los objetivos y metas organizacionales a para que se cree su compromiso.

Necesita agilizar la actividad organizacional delegando autoridad a cada una de las personas encargadas de una actividad en específico.

Formar el compromiso de los autores para que den curso constante a su trabajo.

Estudiar a la competencia para actualizarse y superarla, asegurando el mercado.

En cuanto a la evaluación del personal, de que dispone, necesita crear un sistema de evaluación que defina las cualidades de cada persona a fin de colocarla en el puesto adecuado, con la idea de introducirla en el trabajo que concierne a la organización y las metas que se quieren conseguir.

Para su funcionamiento, en referencia al problema de producción medido, la empresa necesita diseñar un nuevo calendario de tiempos de producción acordes al crecimiento de la empresa, actualmente no produce las mismas cantidades de tiraje que hace dos años.

Así como una nueva forma de planear los tirajes en donde se involucre al personal, tanto en ventas como en producción, fomentando los acuerdos cara a cara, dando un toque más personal a las negociaciones en este sentido, entre las áreas.

De esta manera, la empresa deberá apostar por una estructura comunicativa que trascienda el orden jerárquico propuesto para su estructura, en donde la comunicación establezca el acuerdo entre todas las partes que integran a la organización para que cada área sea capaz de responder a situaciones adversas toda vez que poseen la información no sólo necesaria sino suficiente para su trabajo. Mucho más en aquellas áreas que deben responder a las exigencias del entorno, que casi son todas.

## **4 PROPUESTAS DE INTERVENCION**

### **4.1 Objetivos**

#### **Objetivo General**

Promover el cambio organizacional a partir del reconocimiento de los problemas de la organización, atendiendo sus necesidades bajo la implementación de estrategias diseñadas al estudio de caso para la eficacia de los procesos de trabajo y el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización.

## **Objetivos específicos**

Hacer de EFISA la mejor editorial en su ramo, a partir del rediseño de su estructura de autoridad que facilite los procesos productivos y promueva la comunicación entre sus miembros.

Optimizar los recursos humanos de acuerdo a las actividades de la organización capacitándolos constantemente para el trabajo, y apoyándolos con información pertinente para el trabajo que distribuida oportunamente.

## **4.2 Políticas**

Las estrategias de carácter comunicativo que se propondrán responden a las necesidades estructurales, funcionales y comunicativas que presenta la organización EFISA, y son creadas con la finalidad de poner en ventaja a la organización, fomentando las acciones de orden comunicativo.

Las políticas que rigen el plan estratégico, son las acciones necesarias para cristalizar los objetivos que después constituirán normas para la actuación de los individuos que en ella trabajan. Las políticas que se propondrán tienen que ver con los problemas y necesidades de la organización respecto al entorno, su funcionamiento y la comunicación.

1 Comprometer a los autores con la organización a fin de asegurar la actualización de los libros y su continuidad en el mercado.

2 El estudio de la competencia como una forma de ponerse en ventaja para conquistar mayores puntos de venta.

3 Se deberá conformar un directorio de proveedores, vasto, que responda a las necesidades cambiantes del mercado.

4 Proporcionar al personal información suficiente sobre la organización (Programa de inducción)

5 Favorecer la descentralización de información y de toma de decisiones en las áreas que integran a la organización (delegar autoridad).

6 Aprovechamiento óptimo de los recursos humanos de que dispone la organización.

7 Llevar un control sobre la producción que se esta demandando, a saber cuando se solicita, cuanto se solicita, que se entrega, cuando y los responsables de difundir esta información al resto del personal.

### **4.3 Programas específicos**

El objeto de este apartado será exponer detalladamente las propuestas sugeridas para el cambio organizacional, en el entendido de una mejora continua del trabajo en la organización.

#### **1 Elaboración de un contrato para los autores.**

El área de producción se encargará de diseñar este contrato para ser presentado a los autores con que se cuenta y a nuevos prospectos. El contrato deberá ser discutido con los propios autores haciendo la observación de los beneficios que traerá para ambas partes, hasta llegar a un acuerdo de los términos del mismo. Para la definición de los puntos a considerar en el contrato será necesaria la participación del gerente general, el gerente de producción y el coordinador técnico quien tiene trato directo con los autores. Este último deberá solicitar la opinión de los correctores quienes tienen que ver con el trabajo del autor.

Una vez acordado, el contrato será presentado a los autores para ser por ellos y el gerente general de la editorial turnándose al despacho asesor quien vigilará el cumplimiento del mismo en los términos acordados. Esto con el fin de comprometer a los autores a actualizar sus publicaciones con el fin de no perder el mercado ganado.

### Características del contrato:

El contrato deberá registrar los datos completos de las partes involucradas (editorial y autor), a fin de poder localizarlos en casos fortuitos.

El documento deberá fijar el lapso de tiempo por el que el autor se compromete a escribir y actualizar sus obras en la editorial ( mínimo deberán ser tres años) sin el derecho de escribir el mismo tema para otra editorial.

Aclarará el porcentaje como pago de regalías y el tiempo de cobro de las mismas.

Especificará el título(s) de la(s) obra(s) escritas por el autor a fin de no conceder el mismo trabajo a otros autores. Sin embargo, deberá especificar la existencia de otras opciones de autor en caso de incumplimiento o término del contrato.

En cuyo caso se especificarán las sanciones al autor ante el incumplimiento de actualización de sus libros como: retención de pago de regalías y cesión de derechos de autor a un nuevo escritor.

Todo esto justificado con base en las leyes respectivas referentes al contrato de trabajo y derechos de autor.

Este programa se sugiere implementarse lo más pronto posible, realizando su redacción a mediados de año con el fin de presentarlo a los autores a finales y principios de año cuando acuden a cobrar sus regalías o a actualizar sus obras.

Es un programa ambicioso, desde el momento en que los autores son amistad del director general y han trabajado con la editorial basados en esa relación; sin embargo, creemos que los beneficios serán mutuos. El proyecto se pretende medir a mediano plazo considerando el tiempo que se invierta para su elaboración y acuerdo, la conformación de una lista de posibles autores a un mismo título y su puesta en marcha.

## **2 Conformación de una comisión especial encargada del estudio de la competencia.**

Este programa tiene como fin el controlar el entorno hostil que rodea a la organización ante su competencia inmediata. La inexistencia de un departamento o personal, en la organización, destinado a esta actividad que se considera de suma importancia para la penetración de los productos EFISA en el mercado y su permanencia, sugiere la creación de una comisión.

La comisión, además de atender sus actividades dentro de la organización, deberá administrar su tiempo para dedicar cuatro horas a la semana al estudio de los movimientos de la competencia, una vez cada mes, como parte integral de su desempeño diario.

Esta actividad será motivo de evaluación de las habilidades y desarrollo del personal a cargo, la evaluación la llevará a cabo el gerente de comercialización y el demás personal de ventas cuyo trabajo de promoción dependerá de los datos arrojados por las investigaciones de la comisión.

La comisión deberá estar integrada por personal de ventas, quienes tienen contacto con distribuidores y usuarios finales, conformada por un representante de cada departamento para hacerla más diversa (D.F. , Interior de la República y Cuentas Especiales). La comisión podrá ser relevada cada año a fin de hacer participe a todo el personal.

La comisión presentará un informe de los datos obtenidos, bimestralmente o cuando así lo considere, pues si la competencia no tiene movimientos continuos el informe de un bimestre puede recorrerse hasta el siguiente.

Considerando el ramo de la empresa, la comisión tendrá mayor actividad al final y principios de año cuando las editoriales comienzan a dar a conocer sus nuevos precios, contenidos e innovaciones en sus productos, y en su caso productos de reciente introducción.

Entre los datos que debe contener el informe, encontraremos:

Nombre de la editorial;

Productos que compiten con los productos EFISA;

Características de la competencia;

Ventajas y desventajas(tipo de papel, tamaño de letra, materiales de acabado, etc.)

Costos y porcentajes de descuento;

Innovaciones incluidas.

Este informe deberá leerse al resto del personal de ventas con el fin de que durante su labor de promoción se remarquen las ventajas del producto EFISA con respecto a la competencia. Pudiendo presentarse los datos más relevantes en una cartulina, que deberá ser pegada en el sitio más recurrido por el personal de ventas, se sugiere el lugar de la impresora, a fin de recalcar las ventajas que se tienen en ese momento dando fuerza a la labor promocional. De igual forma, los datos obtenidos deberán darse a conocer al personal de producción, en especial al área técnica, con el fin de orientarlos cuando ventas sugiera algún cambio a los productos para mejorar a la competencia.

Como no siempre habrá variaciones en todos los productos podrá presentarse una cartulina que considere los datos más relevantes como: comparativo de contenidos, de precios, de características, etc., del producto que este compitiendo por el mercado en el momento en que se realizó la investigación. La cartulina deberá registrar los siguientes datos:

Estudio efectuado (de precto, contenido, características)	
Nombre de la obra estudiada	
EFISA	Nombre de las editoriales estudiadas
Comparativo	
Resultado del comparativo	

La comisión designada tendrá la obligación de ir cambiando la cartulina con el fin de actualizar al personal sobre los movimientos de la competencia, cada vez que presente su informe, pues la cartulina sólo será un resumen del mismo.

### **3 Conformación de un directorio de nuevos proveedores**

Toda vez con que producción cuenta con un directorio de impresores, principales proveedores de la editorial, cuyo trabajo no se da a vasto con las exigencias del mercado, se hace necesaria la conformación de un directorio más amplio de proveedores.

La conformación de este directorio correrá a cargo del área de producción, en especial el departamento de producción, que se encargará de visitar a diferentes impresores recomendados o tomados del directorio a fin de conocer la maquinaria de que disponen, muestrario de trabajos efectuados, tiempos de trabajo, costos, formas de pago, entre otros datos relevantes para la editorial.

El directorio deberá contener:

Nombre de la imprenta

Nombre de la persona encargada

Domicilio

Teléfonos y Número de fax

Así como todos los datos referidos en el párrafo anterior, a fin de poder discernir en un momento determinado sobre el proveedor idóneo para realizar un trabajo urgente o con características específicas, pues no es lo mismo imprimir el forro de un libro que los interiores, o un folleto a un cartel. O bien poder seleccionar a un proveedor que realice la impresión de todo el libro a manera de no tener que dividir el trabajo en diferentes impresoras porque su capacidad es poca o porque el formato de las máquinas no contempla la selección de color que necesitan los forros.

#### **4 Realización de un programa de inducción para lograr la integración del personal con la organización.**

La falta de identidad de la empresa ante sus empleados y de incentivos o motivos para el trabajo obligan a la consideración de este programa cuyo fin es involucrar al empleado con el trabajo para establecer una relación de mutuo conocimiento, tanto entre la organización con los trabajadores como entre ellos mismos.

El encargado de coordinar el diseño de este programa será el Gerente General, con la ayuda de su secretaria, al no contar con un departamento de recursos humanos o personal. La gerencia deberá pedir la colaboración de todo el personal a fin de ir armando el documento final que de testimonio de la organización.

Este programa de inducción deberá generar un documento que incluya los siguientes datos:

El objetivo de la empresa, en general, y los objetivos específicos de cada área.

La historia de la empresa, sus inicios, desarrollo y actualidad.

Deberá señalar los productos y servicios con que cuenta la empresa.

Explicará el lugar que ocupa la empresa en el mercado

Dará a conocer el tipo de mercados al que están dirigidos los productos.

De igual forma, dará a conocer el organigrama de la empresa.

Así como sus objetivos a corto mediano y largo plazo.

En cuanto al trabajo, pondrá al conocimiento de los empleados su reglamento interno, las políticas de la empresa; sistemas de evaluación del personal, plan de prestaciones, políticas de permisos y vacaciones.

Una vez concluido el documento con el acuerdo de todo el personal, quedará disponible para consulta. Para ello deberá imprimirse un tomo, empastado con pasta dura para mayor duración, que podrá ser colocado en el recibidor de la gerencia general a disposición de todo el personal; o bien, en un archivo de computadora que pueda ser consultado por todos.

La invitación a su lectura, y la lectura del mismo, puede hacerse aprovechando las juntas de trabajo que se tienen cada año con el director actualizando, año con año, los puntos que hayan sido modificados por transformaciones propias de la editorial.

En cuanto al personal de nuevo ingreso, deberá ser una regla la lectura del mismo apoyada con una plática con el gerente que en ese momento esté contratando a fin de ejemplificar y aclarar lo escrito.

## **5 Descentralización de la información y la toma de decisiones.**

Toda vez que se tiene la necesidad de planear la reimpresión de tirajes. Los gerentes y subgerentes de cada área se reunirán con su personal a fin de acordar, por una parte, la cantidad de tiraje a solicitar de acuerdo a la demanda y experiencia de ventas anteriores; y por otra, la cantidad de trabajo que ha sido distribuido a los impresores para buscar el lugar idóneo para mandar imprimir los imprevisos que se van presentando.

Lógicamente, la planeación deberá hacerse con tiempo toda vez que ventas debe anticipar la posibilidad de una reimpresión a producción, porque si se hace cuando el producto ya está en existencia cero de nada servirá tomar decisiones.

Estas reuniones, que denominaremos de acuerdo, no deberán consumir más de media hora pues estamos ante el supuesto de contar con la opinión de los expertos que conocen su trabajo y el movimiento del mismo. No se pondrá fecha específica porque los tirajes no tienen día para agotarse, pero sí horario, éste deberá ser vespertino por tratarse de un horario considerado de baja actividad en la organización preferentemente, después de las cuatro de la tarde cuando todos han llegado de comer.

En el caso de ventas, la reunión convocará a todos los vendedores para saber como se ha movido el producto en cada punto del mercado y así poder acordar una cantidad de tiraje estimada con referencia a la demanda y la temporada. Por lo que es necesario que cada vendedor lleve su propia estadística de venta por cliente para que la subgerencia realice monitoreos mensuales de la venta de cada producto a fin de predecir la conducta que pueda seguir tomando el mercado con respecto a ese título.

Ventas debe tomar en cuenta, antes de solicitar una reimpresión, que el título esté por agotarse y que la cantidad en consignación no sea mucha, evitando inventarios no desplazados por devoluciones a destiempo.

Una vez tomada la decisión, ventas deberá hacerlo saber al área de producción a través de la orden de trabajo correspondiente.

Por su parte, producción realizará la misma reunión en la que será necesaria la bitácora diaria que presente el trabajo que se está produciendo y con que proveedores, para dar respuestas prontas a las demandas de ventas. La participación de todo el personal es muy importante, cuando ventas presente la solicitud de producción a la subgerencia de esta área comienza el trabajo.

La coordinadora de proveedores sabrá, de acuerdo a su bitácora, en donde meter ese trabajo inesperado considerando el tiempo que tiene el proveedor con un trabajo anterior.

Al mismo tiempo, la subgerencia de producción deberá discutir con los representantes de la planta la capacidad para dar acabado a los libros planeados y a los imprevistos a fin de poder decidir si se pueden terminar o no en la planta.

Del tiempo en que ventas entrega la solicitud y producción da una respuesta deberán pasar cuando mucho dos días, considerando que ventas está planeando anticipadamente por ello debe llevar un monitoreo exacto, en tanto que producción estima sus tiempos y acuerda con los proveedores.

El objetivo de este programa de juntas de acuerdo es descentralizar la información y el trabajo que antes se manejaba únicamente a nivel subgerencia y gerencia, recopilando la opinión de los expertos en el trabajo a fin de darle más precisión a los resultados involucrando al mismo tiempo el esfuerzo de todos evitando el desfazamiento de áreas que no estaban enteradas del trabajo solicitado.

No se trata de restar poder a las subgerencias o gerencias sino de crear compromiso con el trabajo de equipo en donde aquellos jueguen el papel de apoyadores.

## **6 Programa de evaluación de habilidades para el personal**

Como por lo general el personal que ingresa a la empresa es recomendado, el diseño de un programa de selección sería ineficaz ante la realidad organizacional, por ello se plantará una forma para aprovechar los recursos de que dispone la organización a fin de optimizar su funcionamiento.

Para un mejor desempeño del personal, a su ingreso se le aplicará una evaluación sobre sus conocimientos a fin de determinar si es idóneo a ocupar el puesto vacante o algún otro puesto en la organización.

Según el área, se aplicará un examen con temas que desarrollen el conocimiento de la persona sobre la misma. En caso de ventas, disposición de relacionarse, facilidad de palabra, trato amable, etc. Para

producción, por ejemplo, en el caso de correctores, gente sería, con habilidad para la lectura y la corrección de ortografía; habilidades manuales para talleres; conocimientos e inventiva en el manejo de programas de cómputo.

Esto evitará la pérdida de tiempo en capacitación de conocimientos elementales requeridos para un puesto, con la consecuencia de trabajo mal hecho, horas extra, etc.

Preferentemente, en la gente contratada deberá buscarse similitud con la que permanece en la organización, edad, sexo, nivel escolar, estado civil, características personales, a fin de construir un ambiente entre iguales para evitar ideologías opuestas que degeneren en conflictos internos.

Las evaluaciones las llevarán a cabo los gerentes de cada área de acuerdo a sus necesidades de contratación y su supervisión después de haber aceptado a alguna persona. Este programa apuesta por una mejor distribución del personal en actividades acordes a sus cualidades.

## **7 Controles de la producción planeada.**

Existen ya hojas denominadas órdenes de producción que especifican el nombre de la obra para la que se solicita reimpresión, tiraje solicitado, fechas sugeridas y características de la obra; sin embargo, estas hojas simplemente sirven para ordenar y decidir, se archivan y ahí queda todo, nadie da un seguimiento óptimo para verificar su cumplimiento y si lo hay no es del conocimiento de todos.

Para evitar esos extravíos y corroborar los acuerdos, haciéndolo efectivo el funcionamiento de las órdenes de producción, se colocará un pizarrón destinado para dar a conocer esta información a todo el personal. El pizarrón será colocado a la entrada de las oficinas, junto a la puerta de acceso, a fin de que pueda ser consultado por todo el personal.

Como normalmente surgen, durante un mes, un promedio de cinco solicitudes de reimpresión la información deberá reducirse a tamaño carta para poder colocarla toda en el pizarrón. El personal estará al tanto del tipo de información que se registra en este pizarrón.

Las hojas mostrarán los datos antes mencionados y el nombre de los responsables del trabajo, el pizarrón contará con un buzón de sugerencias para cuando las fechas y cantidades no sean respetadas. En este caso el personal pondrá su queja directamente a la gerencia general, quien tomará las medidas necesarias para resolver los problemas, su secretaria se encargara de recoger quincenalmente estas sugerencias y su compromiso será dar respuesta en no más de tres días.

Tanto el subgerente de producción como el de ventas se encargarán de ir cambiando las hojas o actualizarlas. La elaboración del pizarrón no exime a cada gerencia de llevar su propio archivo, el objetivo del pizarrón es poner a los vendedores al tanto de los libros por salir para que vayan planeando su estrategia de penetración en el mercado mientras que el personal de producción podrá dar continuidad a los compromisos adquiridos y ver el logro de su trabajo, en la fecha de entrega.

Las hojas en el pizarrón podrán distinguir, en cada título la fecha propuesta y sugerida con color azul y negro respectivamente, mientras que la fecha y cantidad real de entrega se destaque en color rojo, pudiendo así distinguirse los atrasos o adelantos en la entrega, así como cantidades entregadas y pendientes de entregar. Esta particularidad en la presentación de información podrá auxiliarse con el uso de las computadoras a color con que cuenta el departamento de cómputo.

#### **4.4 Vocabulario rector**

La organización deberá recurrir a un lenguaje propio para construir su integración que norme el comportamiento de los empleados.

Incluso debe reconstruir el eslogan "Calidad ISEF" por uno que involucre a los empleados con la imagen institucional que se quiere fomentar hacia el entorno, ocrear lemas que expresen las necesidades de los empleados.

Deberá inculcar el "nosotros" como palabra que anteceda a cualquier expresión que de cuenta de lo hecho en la organización. El vocabulario que a continuación se sugiere deberá ser aplicado durante todos los discursos organizacionales a fin de irlo incorporando entre los diferentes conceptos que maneja el propio empleado.

Cabe destacar que el ejemplo es la mejor manera de lograr que las cosas se aprendan, por ellos los gerentes, subgerentes y jefes de área deberán emplearlo constante durante los diferentes intercambios que lleguen a establecer con el personal.

Entre los conceptos a fomentarse se sugieren los siguientes:

**Cooperación**, la disposición de responder por los demás ante un problema encontrando soluciones más que problemas y culpables.

**Compromiso**, la responsabilidad de luchar por las actividades asignadas para alcanzar los objetivos organizacionales.

**Trabajo de equipo**, la concepción del trabajo en EFISA como uno sólo, no son los de ventas ni los de producción sino la organización misma.

Somos importantes todos, el olvido de las jerarquías y el reconocimiento a la experiencia, las capacidades y sobretodo la consideración del trabajador como ser humano.

## **CONCLUSIONES**

El estudio que se ha presentado tuvo como fin reconocer la importancia que tiene la comunicación en la organización Ediciones Fiscales ISEF, a partir de la consideración de políticas de información y como sistema que promueve la interacción de los individuos, el intercambio de experiencias y conocimiento, además de la representación que puede crearse en los trabajadores sobre la organización.

La integración de teoría, metodología, práctica y reflexión, en un proceso dialéctico, contribuyó a la explicación objetiva de los sucesos que se refieren a la organización, y que conforman su dimensión en conjunto. Considerando aspectos del entorno en donde se ubica la organización, la estructura diseñada, el funcionamiento real en el proceso de planeación de tirajes, la comunicación en la intervención de los actores y la cultura organizacional que la caracteriza.

La explicación de las distintas dimensiones organizacionales culminó con la detección de un problema medido que mostró la insidencia en la eficiencia de la organización y para el cual se propuso una estrategia de intervención comunicativa, con el fin de poner en delantera a la organización, hacerla más productiva y un lugar habitable para sus colaboradores.

Hemos detectado la manera en que la microempresa puede subsistir ante un ambiente de características muy diversas (hostil, turbulento, de escasez), la pregunta al final de nuestra investigación sería cómo encaminar las cualidades de este tipo de empresas hacia una mayor productividad, contra la idea de grandes monopolios que sostienen el mercado económico en México.

Tenemos la idea de que los monstruos organizacionales (oficinas de Gobierno, grandes monopolios) son grandes dinosaurios con estructuras rígidas, tecnológicamente obsoletas y muy burocráticas, en donde el trabajo se garantiza por la acción mecánica. Aspecto que ha llevado a considerarlas como poco rentables, ineficientes, en muchas ocasiones. Pensamos, mitológicamente, que la microempresa por pequeña debe ser más ágil, innovadora por tanto contingente.

En el caso de EFISA, la congruencia con las exigencias de su entorno han detonado la creación de diversas publicaciones y la necesidad de la organización por ofrecerlas al mercado totalmente actualizadas. Podríamos comparar esta actividad con la de un monstruo editorial como Porrúa, quien tiene tradición, gran infraestructura pero que no actualiza sus leyes ni las moderniza en cuanto a su presentación.

De igual forma, la microempresa se alía estratégicamente para alcanzar competitivamente a las grandes empresas. La unión de EFISA con otras tres editoriales especializadas ha permitido que incursione en mercados a los que no había podido llegar, a nivel nacional, de manera directa.

Sin embargo, esta idea de la microempresa como innovadora se destruye al introducimos en sus entrañas y descubrir una organización con sistemas de trabajo similares a los pensados para las grandes empresas, cuyo diseño productivo finca sus métodos bajo la lógica del poder para el control y la obediencia, sólo que haciéndolo más con menos.

La estructura jerárquica que sugiere el diseño de la organización impide la participación urgente del empleado; la toma centralizada de decisiones, proposición e imposición de órdenes y lineamientos han imposibilitado esa participación y la han relegado, conformado una lucha por el poder, en la parte alta de la jerarquía, por definir cuál área de la organización trabaja mejor.

El matiz familiar de la organización tiene que ver con estas acciones de control, al anteponer los intereses familiares sacrificando la oportunidad de emplear las cualidades profesionales de los trabajadores a favor de un mayor crecimiento organizacional, cualidades que permanecen en la obscuridad y que pueden hasta morir o en el peor de los casos dirigirse en contra de la empresa.

La división interna, a falta de un objetivo general, puede ser causa de la ruina organizacional al degenerar en productos a destiempo, de poca calidad, sin actualización que dejen libre el mercado para la competencia. Lo que necesita la organización es articular esas fuerzas que se gastan para la lucha interna, en un proceso de trabajo de calidad total, en donde no se tenga que trabajar con los errores sino aprender de ellos para mejorar.

Para ello, la organización debe olvidarse del centralismo, el liderazgo autoritario, control de la información, comunicación vertical descendente, subestimación del recurso humano y condiciones de trabajo limitadas a la retribución monetaria como forma de lograr la lealtad de los empleados, para conseguir finalmente la colaboración de sus trabajadores a partir de la definición de su cultura, cultura que deberá fomentarse considerando las reglas necesarias para establecer las relaciones humanas como, confianza, respeto, honestidad, identificación, etc.

Características importantes para fomentar la comunicación hacia todos los niveles que conforman la estructura jerárquica, no se trata de romper de tajo lo que por más de dieciseis años ha existido y ha dado resultados. Se trata de ir rediseñando aquellas partes o situaciones que causan problemas para una mayor productividad

La microempresa debe preocuparse, hoy más que nunca, por flexibilizar sus formas de trabajo aboliendo la creencia de la subordinación como forma de garantizar el trabajo anteponiendo el castigo para la acción, debe apostar por la creatividad de sus diversos empleados ante un mercado que también se torna diverso.

La microempresa podrá autoregularse en el momento en que invierte capital en su favor a partir de la adopción de nuevas tecnologías, capacitación a los trabajadores que los motive a crecer en su carrera dentro de la organización para conformar las nuevas formas de trabajo. Esquivando las apuestas de inversión que realizan las empresas de la competencia y que sólo se han soportado no enfrentado, porque al sacrificar costos por mejor precio para competir en el mercado, se están sacrificando muchas otras cosas que ayudarían a la empresa en su crecimiento.

La investigación que aquí se desarrolló deja claros y comprueba los problemas que obstaculizan la eficiencia de una más de las cientos de microempresas que integran el mercado económico de este país, queda en manos de sus dirigentes decidir si se implementan o no las estrategias aquí propuestas. Ser o no la mejor editorial en el ramo fiscal lo deciden los directivos, pero todos los que están en la organización deben formar parte del cambio.

## **BIBLIOGRAFIA**

Abravanel, Allaire. Cultura Organizacional. Aspectos teóricos prácticos y metodológicos. Bogotá. Editorial Legis, serie empresarial. 1992. 202 p.

Bartoli, Annie. Comunicación y Organización. México. Editorial Paidós. 1992. 221 p.

Brunet, Luc. El Clima de trabajo en las Organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. México. Editorial Trillas. 1a. edic., 1987. 121 p.

Crozier y Friedberg. El Actor y el Sistema. México. Alianza Editorial. 1990. 392 p.

D' Aprix, Roger. La Comunicación clave de la Productividad. Editorial Limusa. 1992. 167 p.

Fernández Collado, Carlos. La Comunicación en las organizaciones. México. Editorial Trillas. 1991. 368 p.

Fromm, Eric. Ética y Psicoanálisis. México. Fondo de Cultura Económica. 14a impresión, 1986. 275 p.

Goldhaber, G.M. Comunicación Organizacional. Trad. José M. Balaguer. Edit. Diana. 1984. 423 p.

Levison, Harry. Psicología del Ejecutivo. Buenos Aires. Edit. Paidós. 1984. 57 p.

Martínez, Emilio. Herramientas Estadísticas Básicas. Versión Mimeo. Gráficas La Prensa, S.A., Junio de 1995, 88 p.

Martín, Manuel. Teoría de la Comunicación. México. UNAM. 1991. 227 P.

Marx, Carlos. El Capital. Crítica de la Economía Política. Trad. Wenceslao Roces. México. Fondo de Cultura Económica. 2a edición, 7a reimpresión, 1975. 771 p.

Mayntz, Renat. Sociología de la Organización. Trad. José Díaz García. Madrid. Alianza Universitaria. 1a ed. 1990. 188 p.

Méndez, José. Dinámica Social de las Organizaciones. México. Mc Graw Hill. 3a ed., 1990. 259 p.

Olmsted, Michael. El Pequeño Grupo. Buenos Aires. Editorial Paidós. 1966.

Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. México. Prentice Hall. 1996. 751 p.

Rogers, Everett. La Comunicación en las Organizaciones. México. Edit. Mc Graw Hill. 1980. 216 p.

Salaman y Thompson. Control e Ideología en las Organizaciones. Trad. Martha Merodio. México. Fondo de Cultura Económica. 1984. 37 p.

Schein, Edgar. Psicología de la Organización. Trad. Víctor E. Cruz. México. Prentice Hall. 1982. 252 p.

**ANEXOS: ENTREVISTAS**

## ENTREVISTA I

### SUBGERENTE DE PRODUCCION

E. La intención de esta entrevista es conocer su punto de vista en relación al trabajo que se origina entre producción y ventas para tratar de ubicar los principales problemas que dificultan su desarrollo. La información que puedas ofrecernos es de suma importancia para el trabajo de tesis.

E. Cómo se genera el trabajo con ventas.

SP. Pues mira, necesariamente, ventas tiene que hacer sus órdenes de producción para que el proceso inicie con nosotros. Ventas pide los tirajes que cree que va a vender y entonces comienzan nuestros problemas.

No es cierto. El problema es que ventas pide sin considerar el proceso de impresión que se supone conoce, creación de originales, negativado, laminado, impresión, acabado final, forros.

Este proceso quedó resumido en un calendario para tiempos de producción que se elaboró hace dos años entre las dos áreas, pero ventas no lo toma en cuenta.

Uno se da cuenta al recibir las órdenes de producción, porque piden un tiraje de mil libros en un tiempo de ocho días, pero ellos han interpretado los días considerados para el calendario como días naturales. Nosotros, cuando establecemos contacto con los proveedores se trabaja sólo considerando días hábiles, porque sábados y domingos los cobran como extras.

E. Esto lo sabe la gente de ventas que planea los tirajes.

SP. Se supone que sí. Además el calendario lo expresa, pero como siempre solicitan sus tirajes cuando ya no tienen nada en almacén, entonces sí les urge. Además es obvio, un libro del cual requieren mil ejemplares aunque sea reimpresión sufre cambios porque se actualiza a la fecha, al menos así lo piden en sus observaciones.

Te llevas tiempo buscando las modificaciones, si las hay, y si no también tienes que buscar, tiempo para ver con cual impresor puedes meter el trabajo urgente porque todos tienen trabajo. Como producción estamos procesando nuevos títulos, tirajes antes solicitados, libros que no han salido, siempre hay trabajo con los impresores y las urgencias mueven el trabajo planeado.

Sin embargo, tratamos siempre, de una u otra forma, sacar los urgentes pero debemos darnos nuestros tiempos, si ellos pasan una orden con tiempos imposibles de cumplir, no podemos mentir aceptando esas fechas porque nos estaríamos ahorcando nosotros mismos.

E. Que ha hecho producción para que ventas entienda esta situación.

SP. Como te decía hace un rato, todo está expresado en el calendario, el problema real es que ventas no planea su trabajo. Pide reimpresiones constantemente y al final terminamos con grandes inventarios que no se desplazan y que hay que triturar, posteriormente.

De hecho no hay ningún interés por parte de ventas para conocer el proceso a fondo. Cada uno de nosotros llega y hace su trabajo,

ventas se dedica a lo suyo y nosotros con lo nuestro, el tiempo no alcanza para estar explicando procesos que tal vez nunca entiendan, porque no es su trabajo.

Además, te acostumbras, uno sabe que ventas puede salir con cualquier tipo de sorpresas, es como una forma de trabajo. Mueve nuestra planeación, sí, pero debes sacar el trabajo.

Eso sí, siempre se advierten los riesgos que trae un trabajo urgente. Toda urgencia te delimita un margen de error. no es excusa, pero el impresor debe trabajar horarios extras y su personal no rinde lo mismo después de 12 o 20 horas continuas de trabajo.

E. Entonces, cuando ventas pasa su orden de producción, ustedes saben los motivos que tuvo para proponerla así, como la pasa.

SP. Mira, nosotros no conocemos su forma de trabajo, suponemos que hay un análisis previo para solicitar tirajes y sabemos que ellos tienen la tensión de los clientes. No pueden dejar perder un cliente, simplemente porque el libro no sale el día que supusieron saldría, pero nosotros no somos magos, me explico.

Recibimos su orden de producción, la analizamos entre mí coordinadora de producción y yo, se acuerda con mí gerente y entonces se regresa la orden a ventas pero con fechas corregidas, tratando de no despegarnos mucho de sus tiempos propuestos.

E. Si te dijera que durante la investigación encontramos órdenes en donde la entrega final se realiza un mes después de la fecha sugerida y quince días después de la fecha acordada.

SP. Puede suceder. No todo es color de rosa, los impresores sufren sus imprevistos y nos lo hacen saber, por ejemplo, cuando se movió la impresión, cuando los colores no cazan con los que solicita ventas, en fin. Todos esos imprevistos los damos a conocer a ventas para que tome las medidas necesarias.

E. Cuando hablamos de ventas, debemos considerar que te refieres a todo el personal de esa área.

SP. No. La relación que establecemos con ventas se hace respetando las jerarquías, aunque una observación me la haga su mensajero o alguna vendedora, yo siempre trato de dirigirme con su representante. Esto te evita molestias, siempre tratamos de respetar las jerarquías establecidas.

Yo hablo directamente con la subgerente de ventas y en ocasiones con la señora (asistente del gerente de comercialización). Ellas a su vez se dirigen conmigo y cuando no estoy, con mi coordinadora de proveedores.

Aquí, en el área, las cosas se tienen que consultar con mi tío (gerente de producción), por eso la gente de cómputo o técnico no pueden recibir directamente la información que viene de ventas, tengo que ser yo o Cris (coord. de proveedores) quienes podemos dar una respuesta. De hecho, si te fijas estos niveles tienen poco contacto con ustedes y ustedes con ellos, creo que es una forma de dar orden a las cosas para evitar malos entendidos o rumores.

Por eso, cualquier dato que emite producción debe llevar la firma de la gerencia para evitar confusiones, o promesas que nunca se dieron.

E. A raíz de estos problemas durante el trabajo, como calificas la relación que hay entre las dos áreas.

SP. Mira, siento que hay un distanciamiento, en el sentido del trabajo. Aquí todos llegamos, nos saludamos y a trabajar, pero es aquí donde no nos estamos entendiendo. Probablemente si hubiera una mayor disposición, por parte de ventas, para conocer realmente nuestros problemas entonces las cosas cambiarían porque tendrían que modificar sus formas de planear los tirajes.

Por lo que toca a las relaciones personales, entablamos una relación de respeto tratando de no afectar nuestra relación familiar. Con el resto del personal también hay una relación de respeto pero es más distante porque casi nunca convivimos con ellos, no hay relaciones íntimas o al menos eso creo. Las relaciones son por lo regular de trabajo.

E. Cuál consideras sería la solución para terminar con estos problemas.

SP. Que ventas planeara bien sus tirajes, para que ya no nos culpe de que como salieron tarde los libros ya no se desplazaron.

Por nuestra parte debemos de lograr que los proveedores respondan a las situaciones urgentes con la mayor rapidez posible. Pudiera pensarse que la solución está en buscar nuevos proveedores pero, este año hicimos la prueba, trabajamos con una imprenta nueva y muy grande, sin embargo, sus trabajos reportaron el mayor número de quejas por calidad, hojas desprendidas, de cabeza, en blanco, etc. Si eso pasó con las mejores que podemos esperar si empezamos a tratar con imprentas chicas.

Pese a estas dificultades, en general, yo considero que la empresa está bien, sacamos la producción que se nos exige y esta es cada vez mayor, no producimos hoy lo que se producía hace dos años y seguimos siendo los mismos, aunque con personas diferentes. Donde si se ha aumentado gente es en talleres.

Falta el apoyo de ventas para que entienda nuestras razones, y deje de culparnos cuando no desplaza un producto o cuando pierde alguna venta.

## ENTREVISTA 2

### GERENTE DE COMERCIALIZACION

La entrevista tienen la intención de conocer su punto de vista acerca de la relación de trabajo que se origina entre producción y ventas, para tratar de ubicar los principales problemas que dificultan su desarrollo. La información que pueda proporcionar es de suma importancia para realizar el trabajo de tesis.

E. Cómo es que se origina el trabajo entre ventas y producción.

GC. Para empezar, considero que nuestra área es la que empuja toda la actividad de la empresa, de nada servirían miles de libros impresos si no hay un equipo de ventas dedicado a distribuir esos miles de libros. Para generar las ganancias que necesita la empresa.

Es muy importante considerar que ventas tiene la última palabra, es mi área y nadie más quien debe decidir las cantidades de tiraje a imprimir. El problema está cuando ya no controlas esa otra fase de la producción y tienes que estar atendido a lo que los demás puedan darte.

La situación es que producción no comprende que aunque calculamos los tirajes con base en las estadísticas del año pasado, no podemos adivinar el comportamiento del mercado. Hay libros que por su tema se venden solos, como la Ley Aduanera o Lo fiscal, pero hay momentos en que pueden desplazarse más y otros menos, y eso no lo decidimos nosotros.

Por ello, hay impresiones que no pueden esperar hasta un mes para salir o impresiones que van saliendo con 100 o 200 libros diarios, con los cuales no puedo atender la demanda de 8 vendedoras.

Producción debiera entender que como nosotros los que damos la cara ante el cliente, y este no pide exige. Sabemos que no lo entiende porque hay ocasiones que después de que nos han dado sus fechas finales, tres o dos días antes de que se cumpla la fecha están pasando una carta para avisar que se retrasará la producción una semana más porque el impresor tuvo problemas con los forros o cualquier otra tontería.

Para colmo, cuando llegan los libros, después de todos los retrasos del mundo, cuando se tomaron el tiempo que quisieron, los clientes empiezan a reclamar por defectos en las publicaciones. Y los clientes nos culpan a nosotros, ellos no quieren saber que producción tuvo problemas, ante ellos nosotros somos los culpables.

E. Todas estas molestias las conoce el personal de producción.

GP. Hay cartas que se nos exige pasemos a la subgerencia de producción con el fin de que se den a conocer las quejas de los clientes, ojo, no las nuestras. Pero tal parece que dichas cartas sólo se archivan, y su excusa es que no sabemos planear.

El trabajo de ventas es planear los tirajes conforme se van necesitando, para ello cuento con la colaboración de Alma(subgerente de ventas) quien tiene la capacidad suficiente para llevar su trabajo a buen término. Una vez que ella, yo y mi asistente establecemos las cantidades de libros que se necesitan y las fechas en que se necesitan, se pasa una orden de producción a producción.

Aquí empiezan los dolores de cabeza, porque cuando producción nos da su respuesta, al devolvernos la hoja de solicitud de producción observamos que siempre mueve las fechas y cantidades de tiraje a entregar por día. Esto es una situación que desquicia nuestro trabajo porque nosotros trabajamos contra el tiempo, más en estos últimos meses en que los cambios fiscales se dan hasta tres veces por año. Nosotros necesitamos desplazar los libros antes de que queden sin vigencia.

Afortunadamente contamos con personal muy capaz, todas las chicas de ventas son muy profesionales, por lo que siempre logramos superar nuestras metas de distribución y ventas.

Lo que no termino de entender es por qué si se está trabajando con un calendario propuesto entre las dos áreas, ellos nunca respetan los tiempos, y para colmo después nos salen con sus cartas de que el impresor tuvo problemas y por eso se retrasa la producción más días.

En esos casos uno no puede hacer nada, más que hechar mano de las relaciones públicas para poder mantener al cliente. Eso producción nunca lo entenderá, piensan que los clientes pueden esperarnos porque no son ellos quienes reciben los reclamos o hasta insultos. Han habido ocasiones en que a propósito pasamos las llamadas a producción, pero asustados de inmediato nos la regresan y para colmo se quejan de que ellos no tienen porque estar recibiendo ese tipo de llamadas.

Pero en realidad nunca nos han explicado los problemas que implica el proceso de impresión, lo único que sabemos es que trabajan con sólo dos o tres impresores a los cuales saturan de trabajo y al final no responden a las necesidades de ventas, y que debemos ajustarnos a un calendario. Considero que por mucha confianza o amistad con esos impresores, no deben estar arriesgando la capacidad productiva de la empresa.

Si yo estuviera en esa área otra cosa sería. ...ja, ja.... No, no es cierto. La gente de producción es muy capaz, somos muy amigos, pero creo que esa amistad debe hacerse a un lado en aspectos referentes al trabajo, sí creo que un año en la gerencia de producción es insuficiente para dominar el trabajo, pero confiamos en que los problemas se terminen conforme pase el tiempo.

E. Cuando hablamos de producción estamos refiriéndonos a cualquier persona dentro de ese departamento.

GC. No, desde luego que no. Hay jerarquías. Por regla tenemos que dirigirnos siempre con el subgerente o su coordinadora de proveedores, cuando deseamos hacer una solicitud de trabajo o aclarar dudas de trabajo.

Con el gerente de producción me reúno al tiempo en que tenemos junta con el gerente general, mensual o bimestral. Pero en sí, aspectos de trabajo deben tratarse respetando la línea jerárquica, de hecho no soy yo quien establece contacto con Neftaly (SP) o con Cris (CP), sino mi subgerente o mi asistente.

Pero toda la información que se genere debe llevar mi firma para considerarse oficial, tratamos de evitar el rumor o los malos entendidos, que se generan cuando los propios trabajadores se comunican entre sí. Debemos guardar el orden para evitar el caos.

E. Ante estos problemas, como describiría la relaciones entre ventas y producción.

G.C. Son relaciones fincadas en el respeto, tratamos de no mezclar nuestra relación familiar con la de trabajo, con esto evitas que se afecte tu trabajo. Hay que ser muy visceral.

Cada quien se dedica a lo suyo, jugamos a ganar, si mi gente convive con la gente de allá ese es su problema. pero aquí el trabajo debe salir.

E. Si tuviera el poder de cambiar las cosas para mejorar el trabajo entre las áreas, que solución implementaría.

GC. Renovar a todo el personal en producción dirigir yo las dos áreas. No, no es cierto. Creo que la solución estará cuando producción entienda nuestros motivos para solicitar un tiraje con carácter de urgente, sabemos que para ellos esto significa desorganización pero creemos que si así fuera no alcanzaríamos nuestras metas de venta propuestas.

Debemos sentarnos a negociar, pero el trabajo impide este tipo de encuentros, todo debe ser muy rápido, sin contemplaciones.