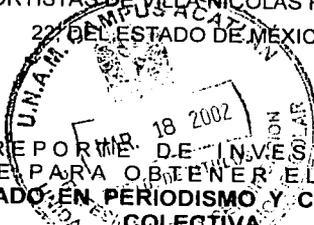




UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
"ACATLÁN"

UN CAOS ORGANIZADO: ANÁLISIS DEL ENTORNO  
COMUNICATIVO Y ORGANIZACIONAL DENTRO DE LA  
ASOCIACIÓN DE PROPIETARIOS, OPERADORES Y  
AUTOTRANSPORTISTAS DE VILLA NICOLÁS ROMERO A.C. (RUTA  
22 DEL ESTADO DE MÉXICO)



REPORTAR DE INVESTIGACIÓN  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN PERIODISMO Y COMUNICACIÓN  
COLECTIVA

BAJO LA OPCIÓN DE SEMINARIO-TALLER EXTRACURRICULAR  
"ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA"  
PRESENTA:

ANGÉLICA MARÍA RODRÍGUEZ RAMÍREZ

ASESOR: LIC. JORGE PÉREZ GÓMEZ

ACATLÁN, ESTADO DE MÉXICO, ABRIL DEL 2002



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



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.

DEDICO ESTE TRABAJO A  
MIS PADRES, POR SU  
ESFUERZO ENORME PARA  
LOGRAR LOS SUEÑOS DE  
SUS HIJOS.

GRACIAS A DIOS POR  
PONERME EN ESTE CAMINO  
Y ESTAR CONMIGO PARA  
RECORRERLO.

A MIS HERMANOS POR SU  
APOYO CALLADO Y SIEMPRE  
PRESENTE.

A MIS TIÁS Y SOBRINOS

A JUAN, GERMAN, A LOS  
CINCO, Y LOS 2000 QUE  
HACEN RUTA 22.

A JORGE, POR PARTICIPAR  
DE ESTE PROYECTO Y  
AYUDARME A DARLE FORMA  
CON SU CONOCIMIENTO Y  
ASESORÍA

A LA ENEP, A LOS  
PROFESORES Y  
COMPAÑEROS DEL  
SEMINARIO POR CREER EN  
NOSOTROS Y COMPARTIR  
SUS EXPERIENCIAS.

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN

VI

### Capítulo uno: Ruta 22 en el contexto

1 Descripción histórica	11
1.1 Antecedentes	13
1.2 Ruta 22 un todo organizado e interrelacionado (análisis sistémico)	23
1.3 Análisis contingente	37
1.4 Fuentes de incertidumbre	45
1.5 Mecanismos para obtener información	48
1.6 Toma de decisiones	52

### Capítulo dos: La organización ideal (Ruta 22 en el papel)

2 Ruta 22 como organización	58
2.1 Tipología de la organización	61
2.2 Estructura formal	76
2.3 Manuales	93
2.4 Proceso formal del trabajo	96
2.5 Recursos de que dispone la organización para trabajar	99
2.6 Estructura de autoridad	105
2.7 Reclutamiento y selección de personal	111
2.8 Estructura de la comunicación	116

### Capítulo tres: El funcionamiento real de Ruta 22

3 El funcionamiento real de la organización	123
3.1 Prestación ideal del servicio	126
3.2 Proceso de administración ideal	128
3.3 Prestación del servicio real	130
3.4 Diferencias entre lo ideal y funcional de Ruta 22	133
3.5 Delimitación del problema	134
3.6 Caracterización de los actores	158
3.7 Planteamiento estratégico	164
3.8 El actor en el grupo	172
3.9 Liderazgo en el grupo	177
3.10 El poder y el grupo	178
3.11 Análisis causal	179

### Capítulo cuatro: La comunicación en las organizaciones

4 La comunicación en Ruta 22	188
4.1 Costo generalizado de la acción	190
4.2 Conflictos comunicativos	207
4.3 Los actores y sus diferencias	225

<b>Capítulo cinco: La cultura de Ruta 22 y propuesta de intervención</b>	
5 Cultura organizacional y propuesta de intervención comunicativa	263
5.1 Ámbitos, elementos y beneficios de la cultura en las organizaciones	263
5.2 Orígenes del estudio de la cultura en las organizaciones	276
5.3 Campo de acción	277
5.4 Diagnóstico de la cultura en Ruta 22	283
5.5 Propuesta de intervención	299
CONCLUSIONES	335
BIBLIOGRAFÍA	341
HEMEROGRAFÍA	342
ANEXO UNO	345
ANEXO DOS	350

## INTRODUCCION

A raíz del advenimiento de la Revolución industrial y sus consecuentes transformaciones en el sistema social de finales del siglo XIX y principios del siglo XX, el hombre se vio envuelto en una nueva forma de relacionarse y convivir con sus semejantes, puesto que tuvo que vivir dentro, mediante y como parte integrante de una nueva forma de acción social: las organizaciones.

Por ello y por su creciente desarrollo como la forma social que ha marcado los quehaceres humanos del último siglo las organizaciones han adquirido la relevancia suficiente para estudiarlas mediante una cada vez más fuerte corriente bidisciplinaria como lo es la comunicación organizacional. Ésta ha generado que día a día sea más interesante estudiar una organización como el lugar donde transcurre por diversos motivos, intereses o fines la vida actual.

Ella nos permite además estudiar de manera sistemática la forma en que sus integrantes se comunican y llevan a cabo, a través de la comunicación, la acción colectiva.

El presente trabajo por tanto, pretende dar cuenta, desde la óptica comunicativa, la relevancia del estudio de las organizaciones, toda vez que, como premisa principal propone el poner en común las representaciones de los actores organizacionales para tender los puentes comunicativos necesarios que permiten la permanencia de cada organización en el sistema social.

Por ello y en aras de presentar el contexto social donde se desenvuelve la Asociación de Propietarios, Operadores y Autotransportistas de Villa Nicolás Romero A.C. (Ruta 22 del Estado de México), asociación civil dedicada a agrupar a los concesionarios de transporte público de pasajeros, en un primer momento y mediante las teorías de Sistemas y Contingente se aborda a la misma como ente vivo y dinámico que responde a las exigencias de tal medio de manera contingente.

Sin embargo, y derivado de la naturaleza misma que tiene como organización, en el capítulo dos analizamos la dimensión formal de ella para dar cuenta de los valores, objetivos, filosofía y misión que guían su andar y que la presentan como organización con fines y metas precisas.

Asimismo y por estar "habitada" por seres humanos que importan a su llegada valores, creencias e intereses particulares, que los identifican como integrantes del sistema social, en el capítulo tres abordamos la problemática organizacional que afecta la productividad de ella y la cual afecta y es afectada por los integrantes de la misma. Por tal motivo son los actores el punto de análisis más importante.

En consecuencia nos adentramos en los múltiples factores que involucran a la comunicación, tomada ésta como el eje en el cual gira la vida organizativa, con miras a mejorar el constructo organizacional, la calidad y la oportunidad de los servicios que prestan las organizaciones.

Finalmente se propone una estrategia de intervención comunicativa para lograr la eficiencia, la eficacia y la "habitabilidad" de dicha organización, integrando todos los ámbitos estudiados en cada capítulo.

Esta estrategia por un lado retoma los elementos que han permitido que Ruta 22 permanezca en el sistema social e innova aquellos que creemos la harán desarrollar una actividad profesional más completa y benéfica para sus miembros, no sólo en el aspecto económico, sino en de satisfacción que encuentren en la misma.

Para lograr lo anterior necesario es involucrar lo aprendido en la Universidad. Pues ésta como formadora de profesionales de la comunicación organizacional tiene en su haber la capacidad de incluir todos los recursos y elementos necesarios para que el alumno conozca el marco teórico y metodológico para intervenir comunicativamente cualquier organización.

La realización del presente reporte de investigación con miras a obtener el Título profesional fue posible mediante la participación del investigador en el Seminario- Taller extracurricular "Organización, comunicación y cultura", cuya planeación le permitió desfragmentar y analizar todos los aspectos organizacionales e intervenir a la mencionada organización comunicativamente, de manera sistemática y ordenada, a través de los diagnósticos preliminares que dan cuenta de la complejidad que encierra toda organización.

Este tipo de seminarios, por tanto, consideramos, vincula a la Universidad Nacional y los egresados de la Licenciatura de Periodismo y Comunicación colectiva con la realidad organizacional en México y con el constructo organizativo actual y le da herramientas a sus participantes para ratificar que más allá de la administración formal, la comunicación convive en la intimidad del comportamiento social.

En consecuencia creemos se puede considerar a la comunicación como una herramienta que sirve para articular, orientar y determinar la acción colectiva, al vincular todas las actividades y variables organizacionales.

Vista así, la comunicación posee ese carácter estratégico que interviene y cruza todos los ámbitos sobre el reconocimiento de las diferencias de los actores organizacionales, bajo el precepto que en la diversidad y en la diferencia se encuentra la unidad y satisfacción de sus actores.

# 1 RUTA 22 EN EL CONTEXTO

# CAPÍTULO UNO

## RUTA 22 EN CONTEXTO

### 1 DESCRIPCIÓN HISTORICA

En la actualidad, y como consecuencia de su condición de ser social, el hombre se ve involucrado en organizaciones de manera directa o indirecta que invaden y modifican la existencia diaria. Sin embargo la escasa o nula comunicación que se da en éstas es más evidente día con día y trae consigo situaciones que van desde los malos entendidos hasta la desarticulación o desaparición de ellas, o en todo caso, las lleva a un mal funcionamiento.

Por ello pareciera que la principal herencia de nuestros antepasados es vivir dentro, a través y como parte integrante de una organización, sea cual fuera la naturaleza o estructura que guarda cada una, las relaciones que establece con su entorno y su condición de ser vivo y dinámico en el mismo.

En el presente capítulo nos proponemos en primera instancia identificar los orígenes de la Asociación de Propietarios, Operadores y Autotransportistas de Villa Nicolás Romero A.C. "Ruta 22" y acto seguido caracterizarla a través de las teorías de Sistemas y contingente como sistema interrelacionado y dependiente de su medio ambiente y las exigencias que este le presenta. La formulación de los conceptos de ambas teorías de manera general y su caracterización particular en esta organización nos permite perfilar algunos problemas y retos que la misma

deberá resolver si quiere sobrevivir como organismo vivo que responde a las exigencias del medio que le rodea y su vulnerabilidad ante ellas.

Partiendo de lo anterior podemos señalar que una organización se define como: "formaciones sociales de totalidades articuladas con un círculo precisable de miembros y una diferencia interna de funciones, que están orientadas de manera consciente hacia fines y objetivos específicos y que están configuradas para cumplir los fines y objetivos previstos" (Mayntz en Jos S. Méndez: 1990, 80).

O como señala Edgar H. Schein una organización es la: "coordinación racional de las actividades de cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito mediante la división de funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad" (Jos S. Méndez: 1990, 81).

Retomando esto podemos inscribir un gran número de organizaciones en este concepto y en particular a la Asociación de Propietarios, Operadores y Autotransportistas de Villa Nicolás Romero A.C., denominada también Ruta 22 por la Dirección General de Transporte Terrestre del Estado de México, y que para efectos del presente trabajo llamaremos solamente "Ruta 22", asociación civil formalmente constituida para agrupar a los prestadores del servicio público de pasajeros en la modalidad de ruta fija en el municipio de Nicolás Romero, Estado de México, perteneciente al sector económico y por su giro de trabajo se inscribe en el sector terciario de la producción al prestar el servicio público de transporte de pasajeros a la sociedad civil.

## 1.1. ANTECEDENTES

Antes de abordar cómo se formó dicha asociación haremos referencia del contexto en que el tuvo lugar el surgimiento de ella.

En 1978 y como consecuencia de la crisis financiera del Gobierno encabezado por José López Portillo, las autoridades federales y estatales se vieron impedidas para la prestación del servicio público de transporte de pasajeros y conjuntamente tomaron la decisión de concesionar a particulares dicho servicio en el área metropolitana de la Ciudad de México, para con ello desplazar a millones de mexicanos a sus actividades fundamentales como el trabajo, el estudio y las compras. "Tan sólo en la Ciudad de México y sus zona conurbada se registraban más de veinte millones de traslados diariamente"(Garza, Gustavo:1998,21).

Con ello también proyectaron la desarticulación del "pulpo camionero" en el Distrito Federal, ya que serían nuevos concesionarios a través de pequeñas agrupaciones los encargados de integrar este proyecto.

Otra de las causas que dio lugar a la formación de Ruta 22 fue la caída de los precios del petróleo en 1981 y el comienzo de la crisis financiera en 1982. Ambos acontecimientos, aunados al crecimiento demográfico de la Ciudad y sus alrededores trajeron consigo una mayor demanda de transporte público de pasajeros hacia la zona limítrofe de la Ciudad de México.

Por lo anterior y como consecuencia los despidos colectivos de obreros con ocasión de cierre de fábricas en dicha zona, el transporte de pasajeros se ve como una nueva opción para hacerse de un patrimonio familiar. Sin embargo no

existía aún la reglamentación suficiente para hacer frente a las mayorías que utilizan en ese momento el transporte colectivo o "peseros" como se les denominaba.

Esto origina que los nuevos concesionarios requieran de órganos que los agrupen y organicen para enfrentarse al gran mercado de transportación que tenían enfrente, mismo que trajo consigo un esfuerzo enorme de la sociedad en su conjunto para garantizar la prestación del servicio: inmensos recursos invertidos en infraestructura de vialidades, equipos de transporte, combustibles, operación del servicio y para absorber los impactos ambientales y sociales de la actividad.

Fue entonces cuando aparecieron automóviles de 5 pasajeros y "combis" de 9 pasajeros para la prestación de este servicio, el cual pronto se saturó a pesar de los esfuerzos por normarlo.

En este contexto y en aras de organizar la labor de las unidades de transporte de pasajeros nacen una serie de agrupaciones civiles que engloban la operabilidad de dicho servicio con el fin de salvaguardar los intereses económicos de sus agremiados y hacer frente a la creciente proliferación de autos "tolerados", entendido este término como aquellos automóviles que no contaban con los permisos provisionales correspondientes para prestar el mismo.

### 1.1.1 ORIGEN

El 18 de junio de 1983 y previa convocatoria de los fundadores de la misma se constituye formalmente la Asociación de Propietarios, Operadores y Autotransportistas de Villa Nicolás Romero A.C. como consta en el Acta Constitutiva

de la misma pasada ante Notario Público mediante escritura número 9618, volumen 168, del año 1983.

En dicha acta se señala que la Ruta 22 se forma teniendo como objetivo principal: "buscar en forma mancomunada y solidaria una superación integral para desarrollar el trabajo de empleados del volante e integrar una asociación que agrupe a los concesionarios y tolerados que se ocupan del transporte de pasajeros desde hace más de cinco años" (Acta Constitutiva:1983,2).

Para esta fecha Ruta 22 cuenta con 48 asociados que prestaban servicio de Nicolás Romero ( San Pedro) a Torres de Satélite y a Tlalnepantla sin contar todos con la concesión correspondiente.

La Mesa Directiva fundadora fue conformada por los Señores Gregorio Morales Cedillo, en calidad de Presidente, Francisco Rodríguez Vargas, Secretario general, Javier Rivera García, Tesorero, Arturo Gutiérrez Hernández, Primer vocal y Felix Rodríguez Hernández, Segundo vocal, quienes se dieron a la tarea de formular los estatutos que regirían en lo futuro a la naciente organización en el orden interno y en la prestación de este servicio, basados en la ley y el reglamento de tránsito de ese tiempo.

Una vez constituida, la asociación tuvo que enfrentarse a un ambiente en el que predominaba insuficiencia de unidades para explotar algunos derroteros y saturación de ellas en las "horas pico", además de un elevado costo con relación a los niveles salariales y la estructura del gasto familiar prevaleciente en los años del gobierno de Miguel de la Madrid Hurtado como consecuencia de la crisis financiera de los años posteriores al auge petrolero en México.

El ambiente que le rodeaba se tornaba difícil día con día ya que no sólo se enfrentaba a aglomeraciones en paradas, escasez e inseguridad en la oferta de transporte, por ello se recurrió a alternativas tecnológicas acordes con el desarrollo económico y urbano, a coyunturas internacionales, así como a las concepciones prevalecientes entre los tomadores de decisiones.

En 1986 el Gobierno del Estado de México otorga formalmente a particulares agrupados en asociaciones civiles las primeras concesiones para la explotación de dicho servicio, correspondiendo a la Ruta 22 trescientas de ellas, las cuales les autorizaba de manera formal corridas del centro de Nicolás Romero y Atizapan de Zaragoza a Metro cuatro caminos y Metro Popotla. Sin embargo estas no fueron suficientes y quedaron alrededor de cien unidades "toleradas", como consta en documentos sin nombre resguardados en el archivo de la misma.

Para el año 1988 la demanda potencial de transporte era de alrededor de 200 mil habitantes en la zona conurbada correspondiente a los municipios de Naucalpan, Tlalnepantla, Atizapan de Zaragoza y Nicolás Romero, zona de influencia de la Asociación que ocupa el presente trabajo. Ello nos habla entonces del desafío que representó para dicha asociación el transporte urbano ya que el 72% de los habitantes de estos lugares hacían uso del transporte colectivo de pasajeros y solamente el 28% ocupaban vehículos particulares (Balandrano: 1988,27).

Sin embargo con las concesiones otorgadas no se alcanzó a cubrir la demanda de transporte y había más número de unidades "toleradas" que concesionadas.

Esto trajo como consecuencia que hubiera migración de una asociación a otra aumentando el número de unidades dentro de ruta 22 a 570, y pugnas entre ellas por la obtención de nuevos derroteros para incrementar las ganancias de sus agremiados.

En 1990 una vez más la proliferación de unidades rebasó las expectativas del Gobierno del Estado de México y para sacar de circulación a quienes no contaban con concesión de servicio se implementó la modernización del parque vehicular de forma obligatoria, además del cambio de modalidad de 5 a 9 pasajeros para el servicio en tramos cortos o "locales" y de 9 a 23 pasajeros para los derroteros con destino a Cuatro caminos y Popotla, poniendo fin a la prestación del servicio con unidades de 5 pasajeros (Documentos sin nombre pertenecientes al archivo de Ruta 22).

En el año 1991 y luego de acuerdos con las cúpulas de Transportistas se otorgaron 400 concesiones nuevas para la asociación. Con ello se terminó con unidades "toleradas" dentro de Ruta 22, cerrando el padrón vehicular en 770 de ellas con igual número de asociados (Documentos sin nombre pertenecientes al archivo de Ruta 22).

En el año 1992 y como consecuencia de la modernización del parque vehicular la mayor parte de asociados tuvo que recurrir a créditos financieros para poder adquirir microbuses de 23 pasajeros para optimizar los recursos energéticos del país y el severo impacto ambiental que trajo la proliferación de unidades.

Sin embargo Ruta 22, al igual que otras asociaciones similares, se vio seriamente afectada por la crisis financiera de los años noventa y por las disputas internas y con otras asociaciones para la prestación del servicio.

En este mismo orden y para poner freno a la agrupación de "tolerados" la asociación absorbió mediante acuerdos con dirigentes de otras asociaciones algunos derroteros que tenían su origen en las colonias populares de Nicolás Romero, como fue el Fraccionamiento el Globo y Colonia Granjas Guadalupe, cuyo principal prestador de servicio fue hasta ese momento la Ruta 26, a quien la asociación que nos ocupa compró los derechos de explotación.

En 1993, dada la cada vez mayor cantidad de unidades prestadoras del servicio y la falta de una normatividad formal para la prestación del mismo, los conflictos por hacerse de nuevos derroteros o salvaguardar los que en ese momento se explotaban trajo enfrentamientos violentos con la ruta 100, empresa que apoyada por el Movimiento Popular Francisco Villa, penetró a la colonia Tepalcapa, Atizapan de Zaragoza generando choques violentos con Ruta 22, apoderándose de los derroteros de esta última dentro de dicha colonia, llegando incluso a la lesión de asociados y quema de unidades.

En este mismo año y debido a los conflictos de poder que imperaban al interior de la ruta, cien unidades se separaron de ella para agremiarse en una asociación independiente que se encargó de la prestación de servicio hacia metro Popotla únicamente.

En este periodo choferes, concesionarios y administradores se podían encontrar en una sola persona y esto redundó en conflictos y frenó las aspiraciones

dentro de la organización, creándose un círculo vicioso entre los funcionarios de la misma ya que el poder se centraba en unos cuantos dejando de lado los intereses como asociación a tal grado de llegar a pelear la misma persona la dirección de ésta en por lo menos en tres periodos distintos, prevaleciendo esta situación hasta 1995.

Esto derivó en la división de los agremiados en dos bandos, cuyo fin era estar al frente de la misma para beneficio de cada grupo. Sin embargo fue en los mismos años que el patrimonio de ésta se vio fortalecido con la compra de un predio y la posterior construcción de las oficinas administrativas, ya que nunca habían tenido como asociación instalaciones propias, además de la constitución de un Fondo de Previsión Social que serviría para solventar los gastos generados por los accidentes de las unidades.

En 1995 y teniendo como objetivo el otorgar mayor poder a la Mesa Directiva se realizó una reforma a los estatutos de la asociación, mediante acuerdo de la Asamblea General, estableciéndose igualdad de representación para el Presidente, Secretario General y Tesorero, además de formalizar el manejo de los recursos y las funciones específicas de cada miembro de ella (Reforma de Estatutos, 1995: 18).

Para febrero de 1997 y según requerimiento de las autoridades de la Dirección General de Transporte Terrestre del Estado de México y como medida de garantía para salvaguardar la seguridad física de los pasajeros se constituyó un Fideicomiso del Seguro Interno del Viajero, el cual solventaría los gastos generados por daños a terceros dentro de las unidades (Documento-registro del Fideicomiso ante la Dirección General de Transporte Terrestre 1997, 1).

Este fideicomiso se estableció entre los miembros de la Mesa Directiva y Banco Obrero S.A. y su capital fue integrado con aportaciones de los asociados.

Pero en el mismo año y por malos manejos de la Mesa Directiva en funciones este patrimonio se vio perdido totalmente y trajo como consecuencia la formación de una Mesa Directiva Interina conformada por asociados de los diferentes ramales con que contaba la asociación para rescatar a la misma de la debacle que se presentó en ese momento, esta última estaría en funciones hasta junio de 1998.

En este año se suscitaron varias invasiones a los derroteros de Ruta 22, demandas laborales por parte del personal administrativo, órdenes de embargo para cubrir los honorarios profesionales del contador contratado para el registro fiscal de la asociación y sus asociados.

Por ello se tuvo que convocar una prorrata para integrar nuevamente el Fideicomiso, el Fondo de Previsión social y recursos para la administración y atención al concesionario.

Otro de los motivos de la integración de la Mesa Directiva interina fue la convocatoria a elecciones de manera pacífica y en la que pudieran participar todos los miembros de la asociación, a excepción de aquellas personas que hubieran ostentado el puesto de Presidente, Secretario General o Tesorero. Sin embargo y como consecuencia de alianza entre el Presidente Interino y el Contador que embargó a la asociación las elecciones proyectadas para junio de 1998 tuvieron que adelantarse y se celebraron el 28 de febrero del mismo año.

Una vez ocurrido esto, la Mesa Directiva electa para la administración de Ruta 22 durante el periodo marzo de 1998 febrero de 2001, impulsó la

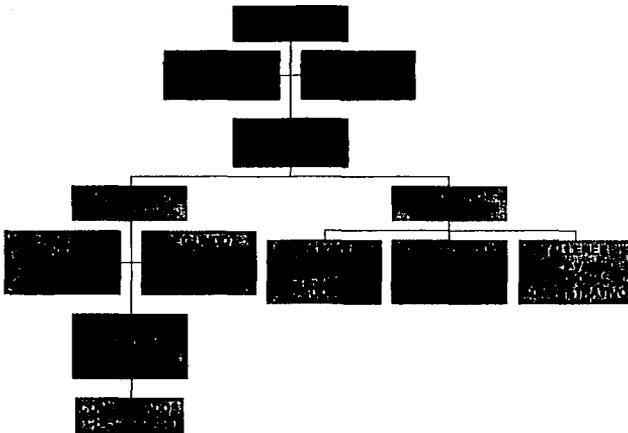
construcción de la planta alta de las oficinas de la ruta, implementó un sistema de cobro y control de padrones de asociados y concesionarios a través de computadora, actualizó el registro de operadores, creo dos talleres de carrocería, hojalatería y pintura dentro de la asociación, registro 52 derroteros otorgados a ella por la Dirección General de Transporte Terrestre del Estado de México, contribuyó para la pavimentación de las vías de acceso a colonias donde extendió su servicio de transportación y sobre todo logró unificar nuevamente los distintos puntos de vista de los asociados (informe final Mesa directiva trienio 1998-2001).

En febrero de 2001 y mediante elecciones se designó otra Mesa Directiva, conformada básicamente con los mismos miembros de la mesa saliente, la cual estará en funciones hasta febrero de 2004.

#### 1.1.2. ACTUALIDAD

Actualmente la asociación está conformada por 725 asociados, 26 socios integrados a la mesa directiva y 6 personas de personal administrativo, además de un contador y un abogado externos que le prestan servicios de asesoría legal, fiscal y contable. Tiene autorizada la explotación de 52 derroteros y está en estrecho contacto con la autoridades de la Dirección General de Transporte Terrestre y otras asociaciones similares para apoyarse mutuamente ante el fortalecimiento de las empresas de autotransporte de la zona, mismas que son beneficiadas por las autoridades para la explotación de derroteros que las primeras han explotado durante años.

En cuanto al orden administrativo la asociación guarda el siguiente organigrama basado en la reforma de estatutos que rige a la misma:



Sin embargo, en materia económica enfrenta una grave situación, toda vez que el número de accidentes y la magnitud de los mismos crece diariamente y los gastos administrativos han aumentado al incrementarse la nómina del personal y los costos de refacciones y operación de los talleres.

Por otro lado es menester mencionar que la competencia con otras organizaciones y los lineamientos normativos del Gobierno del Estado hacen que la asociación y sus agremiados se vean afectados en su patrimonio o que con la ola de inseguridad que impera en la zona de influencia los asociados requieran de inversiones más fuertes para seguir prestando el servicio, ya que la renovación del parque vehicular en la mayoría de los casos sobrepasa los ingresos reales de ellos y por no contar estos con ingresos comprobables no son sujetos de créditos para llevar a cabo tal cambio.

## 1.2 RUTA 22 UN TODO ORGANIZADO E INTERRELACIONADO (ANÁLISIS SISTÉMICO)

Una vez identificada como organización, necesitamos estudiar a la Ruta 22 a través de una teoría del comportamiento organizacional para dar cuenta de las relaciones y dependencias que guarda la misma con su ambiente.

Partiendo de la inserción de una organización dentro de un ambiente con el cual se relaciona para llevar a cabo su objetivo, retomamos la Teoría General de Sistemas, la cual plantea que toda organización es un sistema en sí, que debe estar abierto a la influencia del medio que le rodea para lograr las metas organizacionales que se haya propuesto a través de la interrelación con otras organizaciones que le rodean.

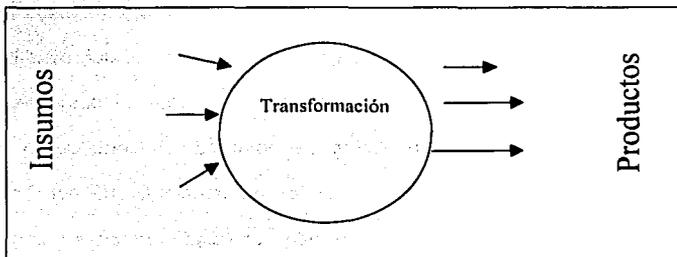
Por lo tanto y con base en la siguiente definición tenemos que un sistema es "Un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, que constituyen un todo organizado donde el resultado es mayor que la suma de sus partes. Todo sistema y cada uno de los subsistemas que forman al todo es identificado como una unidad económica, social y técnica. Económica en cuanto a que tiene que usar recursos limitados, social en cuanto a que todas consisten en seres humanos que trabajan para un fin común, y técnica porque utilizan técnicas y tecnologías para llegar a ese fin (Fernández:1991,49).

Partiendo de esta premisa identificamos a la Asociación de Propietarios, Operadores y Autotransportistas de Villa Nicolás Romero A.C. como

una organización formal inscrita en dentro del ramo económico, cuyo giro preponderante es la prestación del servicio público de pasajeros y que para llevar a cabo éste interactúa con una serie de instituciones formales que le rodean y de las cuales toma los elementos que necesita para lograr su objetivo como organización.

### 1.2.1 AMBIENTE GENERAL Y AMBIENTE RELEVANTE

Siguiendo con la Teoría de Sistemas tenemos que para efecto de interrelación cada organización toma del medio ambiente y de las demás organizaciones que se encuentran en él lo necesario para sobrevivir, siempre y cuando se les identifique como un sistema abierto, definido como: "Aquel que se visualiza en la interacción directa y continua con el medio que le rodea, del cual "importa" la energía para funcionar, la transforma y "exporta" algún producto, bien o servicio diferente" (Fernández Collado:1991,52), como se ve en el siguiente esquema:



De aquí la necesidad de identificar toda organización como sistema abierto dentro de un medio ambiente, al cual necesita para su desarrollo. Para ello necesitamos definir al ambiente como: "Todos aquellos factores, tanto físicos como

sociales, externos a la organización y que es importante considerar por los individuos del sistema en la toma de decisiones" (Fernández:1991.277).

Sin embargo, no todo el ambiente tiene que ser considerado por la organización sino únicamente aquel que le sea importante para el cumplimiento de sus objetivos y toma de decisiones, es decir solamente se tiene que considerar aquel que es relevante para el funcionamiento de la misma, a este le denominamos Ambiente Relevante, entendido como: "Todo lo que la organización necesita para funcionar efectivamente según su estructura interna, su giro o sector al que pertenece, así como su situación en tiempo y espacio, debe ser muy flexible y dependerá de la operacionalización que se le quiera dar"(Fernández, parafraseando a Rogers: 1991,277).

Por su parte Levinson divide al medio ambiente relevante en estímulos primarios y secundarios, entendiéndolo por los primeros: " a) las condiciones del mercado, b) las condiciones de los proveedores y c) las condiciones laborales, mientras los secundarios están constituidos por lo legislativo (aranceles, tarifas e impuestos), el transporte, los competidores, el desarrollo tecnológico y las tendencias económico, sociales y políticas de un país" (Fernández:1991,278).

#### 1.2.1.1 AMBIENTE GENERAL

Una vez establecidos estos parámetros podemos decir que la asociación que nos ocupa para el presente trabajo se encuentra dentro de un ambiente general integrado por las siguientes instituciones y factores físicos:

### Instituciones

Gobierno del Estado de México a través de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y las Direcciones Generales de Transporte Terrestre y de Seguridad Pública y Tránsito.

Instituciones gubernamentales, sociales y económicas que se circunscriben al área de Naucalpan, Tlalnepantla, Atizapan de Zaragoza y Nicolás Romero.

### Factores geográficos

Su campo de acción geográfica se delimita dentro de la zona que comprenden los cuatro municipios antes mencionados y dada su pertenencia al sector terciario de la producción predomina el apego al ámbito político-gubernamental y económico, en tanto que del primero obtiene la normatividad para ofrecer su servicio de transportación y del segundo se provee de los insumos necesarios para ofrecer el mismo a su mercado de consumo.

Con base en el objetivo que le dio origen, el ámbito económico juega un papel preponderante, ya que al buscar el beneficio integral de sus asociados Ruta 22 depende de los adelantos tecnológicos, del conocimiento de las condiciones económicas de sus usuarios potenciales y de la competencia, entre otros.

También toma parte de su ambiente el aspecto ecológico a raíz de la inclusión de las unidades de Transporte público en el programa "Hoy no circula" y las medidas contingentes que se derivan del mismo.

#### 1.2.1.2 AMBIENTE RELEVANTE

El Ambiente relevante o aquello que necesita Ruta 22 para funcionar como sistema vivo, abierto y dinámico se compone por las siguientes instancias y organismos públicos, sociales y económicos:

Delegaciones Regionales de Transporte Terrestre Naucalpan y Tlalnepantla, ambas emiten la normatividad y reglamentos de Transporte de pasajeros en la zona de influencia de Ruta 22 (D.R.D.G.T.T. I Y II).

Secretaría de Seguridad Pública y Tránsito del Estado México, específicamente las delegaciones de Naucalpan y Atizapan, donde se realizan los trámites de revista e inspección mecánica de las unidades, refrendos de placas, pago de tenencias, cambios de vehículo y otros (D.G.S.P.T. ).

Asociación de Propietarios, Operadores y Autotransportistas de Acatlán o Ruta 01, principal competidor en el ramal de mayor relevancia de la asociación.

Asociación de Propietarios de taxis, combis, microbuses y camiones valle de México, grupo San Pedro, Ruta 10, asociación surgida como alternativa dentro de los derroteros que corren por Periférico Norte a Nicolás Romero.

Asociación de taxistas, Ruta 25, Adolfo López Mateos y Ramales, A.C. o Ruta 25, con esta última comparte derroteros que tienen su origen en la zona limítrofe de Nicolás Romero y Atizapan de Zaragoza.

Autotransportes Montealto y anexas S.A. de C.V. principal empresa de autotransporte en la zona de influencia de ruta 22, misma que en fechas recientes (Marzo de 2001) ha intentado apropiarse de algunos derroteros que se ubican sobre la Vía Corta a Morelia (Avenida alterna que acorta distancias entre Nicolás Romero, Villa del Carbón y Atizapan de Zaragoza).

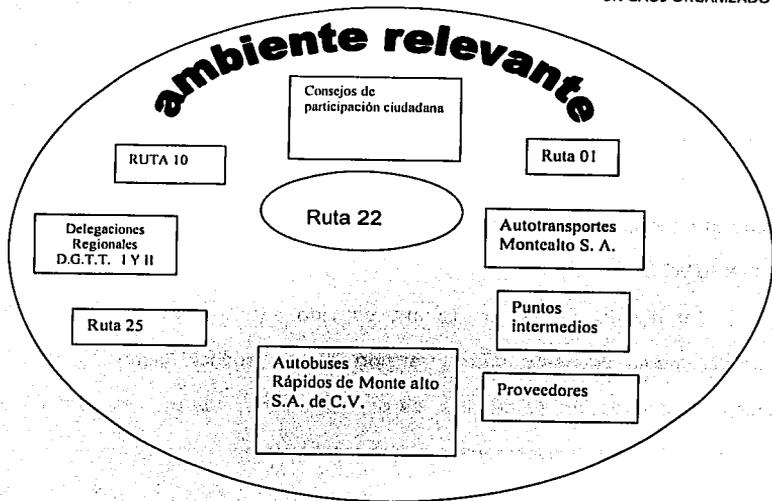
Autobuses Rápidos de Montealto S.A. de C. V. Segunda empresa en número de unidades y servicio, cuyos derroteros se originan en Nicolás Romero, México, específicamente dentro de algunas colonias donde Ruta 22 inicia su recorrido.

Autobuses de Tlalnepantla y Puntos Intermedios S.A. de C.V., empresa que comparte vías de transportación con Ruta 22 en los límites de Nicolás Romero y Atizapan de Z. (Puntos Intermedios).

Consejos de participación ciudadana y comunidades de las colonias Los tubos, Joya, Independencia primera y segunda sección, Libertad primera, segunda y tercera sección. Fraccionamiento el Globo, Juárez Centro, Santa Anita la Bolsa, Ejido Azotlán, Bonfil, Tepalcapa, San Isidro, México '86, 18 de marzo y Prados Ixtacala de los municipios de Nicolás Romero y Atizapan de Zaragoza.

En cuanto a las organizaciones económicas Ruta 22 tiene como parte de su ambiente relevante a agencias de seguros, agencias automotrices, refaccionarias, imprenta "Libosam", servicios de mantenimiento de computadoras y vendedores de consumibles de computo "mundo óptimo computacional", ferretería "Hidalgo", distribuidora de pinturas automotrices "Vinico S.A." Gasolinera "SEMOBASA" y talleres mecánicos.

En el siguiente esquema se muestra el ambiente relevante que rodea a Ruta 22.



Una vez identificados los ambientes general y relevante que rodean a la organización hay que identificar cuáles son los insumos que toma de ellos para ofrecerlos, después de una transformación, como productos, bienes o servicios.

### 1.2.2.CICLO DE EVENTOS

Definido como el intercambio de energía con el medio a través de un proceso continuo, compuesto por insumos, transformación y productos (Fernández Collado:1991,52).

El ciclo de eventos se refiere a aquellos procesos de producción que son más relevantes para la organización interrelacionada con su medio ambiente relevante.

Caracterizando particularmente los productos que ofrece Ruta 22 encontramos únicamente dos servicios (productos): por un lado se encuentra la transportación de pasajeros en la modalidad de ruta fija y por el otro los servicios administrativos y de reparación de daños a terceros ocasionados como consecuencia de los accidentes viales de las unidades de la misma.

#### 1.2.2.1 INSUMOS

partiendo de que un insumo es todo aquello que la organización importa del medio ambiente para transformarlo y producir bienes o servicios diferentes, a continuación se detallan los principales insumos que requiere la ruta para ofrecer sus servicios a los consumidores potenciales:

- ❖ Insumos para la prestación del servicio público de pasajeros

##### Recursos materiales

Vehículos con capacidad de 9, 23 y 33 pasajeros (combis, microbuses y autobuses) en condiciones para prestar servicio.

Refacciones automotrices y eléctricas, lubricantes, gasolina, llantas.

Recursos humanos. Aquí es necesario señalar que aun cuando la Dirección General de Transporte Terrestre tiene un proyecto piloto de capacitación para operador, éste no se convierte en requisito indispensable para el futuro conductor de unidades dentro de esta modalidad. Por ello no existe actualmente un perfil definido de operadores dentro de ruta 22.

- ❖ Insumos para la prestación del servicio administrativo y de pago de daños a terceros.

Equipo de cómputo, software computacional, aparatos y líneas telefónicas, fax, equipos de radiolocalización y telefonía celular, equipos de hojalatería, carrocería y pintura, dobladora de lámina, autopartes mecánico-eléctricas y refacciones para vehículos dañados, artículos de oficina, papelería y consumibles de cómputo, fotocopadoras y sus consumibles.

En referencia a los recursos humanos para el servicio administrativo se aclara que no hay ningún perfil definido, ya que como se explicó, actualmente la Mesa Directiva está conformada por asociados de la misma con casi o nula experiencia administrativa.

#### 1.2.2.2 TRANSFORMACIÓN

Con los insumos antes identificados tiene lugar la transformación de ellos para ofrecer productos terminados, ésta se lleva a cabo de la siguiente manera:

Para la prestación del servicio de transportación se realiza lo siguiente: una vez ingresadas las 725 unidades a Ruta 22 se dividen en "Ramales" o grupos de servicio por comunidad o derrotero autorizado. En éstos se les asigna un número de control y enseguida comienzan a prestar servicio, algunas desde las 4 horas, otras a partir de las 6 de la mañana, para ello se forman en las bases lanzaderas y dependiendo de la demanda de transporte se les da "salida" hacia las bases de destino (Metro cuatro caminos, Tlalnepantla o alguna comunidad local).

Iniciado el recorrido tiene lugar la revisión realizada por los jefes de servicio, quienes checan en lugares estratégicos las tarjetas de trabajo, el número de control diario, las firmas de "salida" autorizadas y frecuencias de servicio.

Al llegar a las bases de destino los checadores de tarjetas revisan nuevamente tiempos de "salida", recorrido y mandan a una nueva formación a las unidades conforme vayan llegando a dicha base. Según se registre un número de promedio las frecuencias pueden ser de uno a siete minutos entre cada unidad, pero esta vez el proceso es a la inversa, convirtiéndose la base destino en base origen y viceversa ( ver flujograma capítulo dos página 97)

Cabe mencionar que cada unidad realiza este proceso en un promedio de cinco veces diarias, en las cuales puede suceder lo siguiente: accidentes generados por exceso de velocidad, "lagunas" o saturación del servicio, competencia de parte de las empresas de transporte con mejores unidades, saturación del tránsito vial a las "Horas pico", competencia desleal entre las unidades de la misma ruta, en aras de conseguir mayores ingresos por día.

En cuanto se refiere a la transformación de servicio administrativo de pago de daños a terceros, éste se realiza como sigue: al ocasionar daños a vehículos, personas o bienes materiales alguna unidad de la asociación se reporta el incidente a los Gestores del Fondo de Previsión Social, quienes al acudir levantan una cédula o registro del percance y en caso de haber daños materiales se programa el pago de los mismos para su posterior liquidación. En caso de lesiones a personas se les paga los servicios médicos y medicamentos para curación de ellas, mientras que para reparación de automóviles, microbuses o camiones afectados se les da una orden de reparación del taller de la ruta o se programa el pago posterior de daños cuando interviene alguna asegurada, sin embargo en el caso de que el

afectado o la aseguradora no acepte el pago determinado por el gestor se llega hasta agencias del ministerio público para acordar el monto y forma de pago de daños.

Para el proceso administrativo se realizan las siguientes actividades:

De lunes a sábado se hace la recolección de cooperación de los asociados de Ruta 22, la cual es mayor en los días miércoles y jueves de cada semana. El monto de lo recolectado se divide en dos grandes áreas: administración y Fondo de Previsión Social, pagándose de la primera la nómina del personal administrativo, otorgamiento de dádivas y gratificaciones a autoridades en materia de transporte y tránsito del servicio público de pasajeros, consumibles, reparaciones y mantenimiento de los equipos de oficina. Mientras que de la segunda se erogan todos los pagos relacionados con accidentes y personal de talleres de la asociación (ver flujograma capítulo dos página 98).

### 1.2.2.3 PRODUCTOS

Partiendo de la idea que un producto es el resultado del proceso de transformación de insumos dentro de la organización, dentro de Ruta 22 se obtiene como resultado la prestación del servicio público de pasajeros de manera ordenada y el pago oportuno de daños a terceros.

### 1.2.3 FRONTERAS

Para determinar los límites de la organización dentro del entorno, ésta tiene que contar con fronteras que la identifiquen dentro de un medio ambiente y como sistema vivo e interrelacionado.

Para la determinación de fronteras se parte de la siguiente definición: "aquella línea que separa al sistema de su entorno, y que define lo que pertenece a

él y lo que queda fuera de él (Johansen en Arnold:1998, PAE, [Revistaelectrónica,rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/moebio/03/frames45.htm](http://Revistaelectrónica.rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/moebio/03/frames45.htm)).

Estas deben ser flexibles y adecuarse a las exigencias del medio ambiente:

En el caso específico de Ruta 22 y para efectos del presente trabajo modular las fronteras están determinadas de acuerdo a las funciones de cada departamento o área de cada miembro de la Mesa Directiva y otros instrumentos de gobierno que tiene la misma:.

Presidencia. A través de la persona que ocupa dicho puesto se da cause a las relaciones formales e informales con las Direcciones Generales de Transporte Terrestre y de Seguridad Pública y Tránsito, representantes de organizaciones sociales y gubernamentales.

Secretaría general. Se involucra directamente con la prestación del servicio al programar frecuencias.

Tesorería. Mantiene las relaciones con los proveedores y realiza los pagos a terceros perjudicados o aseguradoras.

Primer vocal. Junto con el secretario General coordina el servicio de las unidades.

Segundo vocal. Gestiona ante autoridades los pagos de impuestos como tenencia, refrendo, cambio de vehículo y otros relacionados con la asociación y sus miembros.

Gestores de accidentes. Ellos tienen una relación directa con los asociados y afectados por accidentes, ya que representan a las asociación en cualquier percance de las unidades de la misma.

Comisión de Honor y Justicia. Se encarga de captar las quejas de los usuarios e implementar medidas disciplinarias para los operadores y unidades de la ruta.

Talleres. Su tarea consiste en reparar carrocería, hojalatear y pintar los vehículos afectados.

Operadores. Aunque no se les toma en cuenta como parte de la organización, para efectos del presente estudio se constituyen como una frontera básica ya que son ellos –los operadores– quienes dan cuenta de los alcances operacionales de la asociación al ser el vínculo directo de ella con los públicos a los cuales transporta diariamente y al constituirse como uno de los principales puntos de conflicto con su ambiente relevante al no sujetarse a las leyes, reglamentos y demás acuerdos en materia de transporte de pasajeros.

Los departamentos, secretarías o unidades que acabamos de describir mantienen interrelacionada a la asociación con su medio ambiente. En el apartado siguiente y teniendo como base lo anteriormente mencionado daremos cuenta del grado de interrelación que la misma guarda con el medio que le rodea.

#### 1.2.4 GRADO DE INTERRELACION

Según lo detallado anteriormente se tiene que Ruta 22 depende para su funcionamiento de las condiciones que prevalezcan en el ambiente, es decir, debe

adaptase a lo que el medio le requiere si pretende seguir dentro de él como sistema vivo y operante, de ahí que sus vínculos con las demás organizaciones que le rodean sea estrecho, ya que unas le proporcionan los insumos y otras consumen sus productos.

Por consiguiente la relación que establece con las Direcciones Generales de Transporte Terrestre y Seguridad Pública y Tránsito, a través de las Delegaciones Regionales de Tlalnepantla, Naucalpan y Atizapan, respectivamente se dan de manera formal por medio de la normatividad para la prestación del servicio de transporte público de pasajeros y de manera informal bajo otorgamiento de dádivas, gratificaciones, ayudas y apoyo en traslados de personal para conseguir algún beneficio particular para la asociación o sus agremiados.

Con los Consejos de Participación Ciudadana las relaciones formales se establecen al otorgarles como garantía por la prestación del servicio ya mencionado ayuda para mejoras materiales en las comunidades. Las relaciones informales de llevan a cabo a través de acuerdos personales con los representantes de éstos, mediante otorgamiento de dádivas para facilitar la prestación de dicho servicio.

La interrelación que establece con las asociaciones de transportistas mencionadas se da formalmente mediante la firma de convenios, minutas y actas de acuerdos que las benefician de manera directa, sin embargo para lograr éstos se pactan beneficios extras para los firmantes.

Con las empresas de transporte la relación es hostil en la medida de la reglamentación de transporte que opera para unas y otras y los beneficios que las

primeras obtienen del Gobierno del Estado, ya sea de manera fiscal o normativa, son diferentes.

Con los proveedores de materiales para talleres, papelería impresa, gasolinera, consumibles de cómputo y copiado se mantienen relaciones formales bajo acuerdos comerciales y de crédito pactados anualmente.

Por otro lado las relaciones establecidas con las personas físicas o morales que se ven involucradas de manera directa o indirecta en los accidentes sufridos por las unidades de Ruta 22, se dan de manera formal bajo acuerdos de pago directo o mediante aseguradoras de autos o teniendo a las autoridades judiciales como testigo.

De manera informal también se establecen relaciones por medio de acuerdos verbales o de pago inmediato de daños ocasionados.

Como hemos visto una organización necesita estar relacionada directamente con su medio ambiente para llevar a cabo los objetivos que le dieron origen, sin embargo para responder a los retos que le éste dicha organización debe contar con los elementos necesarios y determinar las decisiones con base a la información que se tenga del mismo, en el siguiente apartado veremos que tan contingente es Ruta 22 ante los requerimientos de su medio.

### 1.3 ANALISIS CONTINGENTE

Ciertamente y por estar dentro de un sistema que le impone condiciones para lograr la supervivencia en el mismo, una organización "no puede existir en un vacío, sino dentro de un contexto en el cual interacciona, y es preciso

que dicho contexto sea decodificado o leído por aquellos que dirigen a las organizaciones" (Fernández:1991,281).

Por lo tanto hablar de contingencia significa situar a la organización dentro de un ambiente o contexto con el cual interacciona para cumplir con los objetivos para los cuales fue formada.

Lo anterior nos da cuenta que una organización debe tener una estructura capaz de adaptarse a las exigencias del medio que le rodea, ya que del conocimiento de éste se tomarán las mejores decisiones para garantizar su condición de sistema vivo y operante dentro de un ambiente dinámico que influye sobre ella.

Para efectos de caracterizar cómo responde la organización a los estímulos del medio partiremos de los conceptos básicos de la Teoría Contingente, misma que señala como sus premisas principales al ambiente aplicable, el cual consiste en "las unidades aplicables o potencialmente aplicables a las operaciones de la organización" ( Husse: 1980, 71)

Entre los principales aportes de esta teoría se encuentra el otorgar un peso muy importante a la influencia del medio ambiente o "estímulo" que espera una "respuesta" por parte de la organización, la cual buscará adecuar sus estructuras y funcionamiento para responder adecuadamente a las demandas del medio. Es decir "esta corriente considera que, si bien hay elementos presentes en toda organización, su forma, sentido y profundidad dependerán si son o no contingentes al tipo de demandas que el medio presenta a distintos tipos de organización" (Fernández:1991,54)

De esta manera, como señala Woodward no todas las empresas se conforman igual, sino que hay elementos diferenciadores que derivan en respuestas diferentes" (Fernández: 1991,55).

Uno de estos elementos es la comunicación en el sistema como parte de todos sus ámbitos como elemento integrador de la organización en un medio dinámico y cambiante.

Por lo tanto para una organización entre más conozca su medio ambiente, defina sus límites o fronteras y tenga un grado de apertura con el mismo, mayor contingente será y dependerá de él para su desarrollo, pudiendo en algunas ocasiones influir en éste a través de una adecuada toma de decisiones.

### 1.3.1 CARACTERISTICAS DEL AMBIENTE

Partiendo de la conceptualización anterior e identificados en el apartado precedente los ambientes general y relevante de ruta 22, enseguida se dará cuenta del tipo de ambiente que le rodea, teniendo en cuenta la siguiente taxonomía.

#### 1.3.1.1 TURBULENCIA

Al considerar que "Las empresas no se dan en el vacío, sino que se encuentran en un complejo entorno social donde forman una red con proveedores, clientes, competidores, gobierno y otras instituciones" (Fernández: 1991,275), es precisamente esa red lo que constituye el ambiente propio de cada organización, mismo que influye de manera determinante en la toma de decisiones y metas organizacionales.

Según Cole: la dirección de los recursos materiales y humanos hacia el logro de un fin es una conducta moldeada y condicionada por un determinado

ambiente, pero éste también puede ser modificado o renovado a través de una organización ( Fernández: 1991, 276-277).

Por lo tanto, la organización debe tener como uno de sus principales objetivos el asimilar lo mejor posible el ambiente que la rodea para su subsistencia en el mismo.

De aquí que haya diversos fenómenos que pueden ocasionar que se perciba un ambiente turbulento: rápidos cambios en la tecnología, constantes modificaciones a las leyes mercantiles, la inflación económica, así como un mercado de gustos y valores variantes, son instancias que contribuyen a crear turbulencias en el entorno de una organización y hacer al mismo altamente impredecible y dinámico. Teniendo en contraparte un ambiente estable caracterizado principalmente como un entorno en donde las fuerzas económicas, políticas y sociales se mantienen constantes". (Fernández: 1991,282)

Por lo anterior podemos situar a la asociación mencionada dentro de un ambiente turbulento ya que se desarrolla en un ambiente que se caracteriza por las situaciones que a continuación se detallan, mismas que provocan esta turbulencia:

La asociación y particularmente los miembros que la conforman se ven seriamente afectados por la crisis financiera del país, puesto que para la compra de insumos y desarrollo de sus actividades se ve imposibilitada económicamente para hacerse de unidades modernas para la prestación del servicio, ya que por no contar con un ingreso promedio mensual comprobable no son sujetos de crédito.

El constante cambio de autoridades, en materia de transporte y las componendas de éstas con otras empresas o asociaciones que compiten en la

prestación del servicio crea gran incertidumbre sobre la funcionalidad de la organización, ya que genera desconfianza entre los usuarios del servicio al no contar con las debidas autorizaciones para explotar ciertos derroteros.

Aunado a lo anterior se tienen los frecuentes intercambios de operadores entre una empresa y otra, mismos que llevan a un círculo vicioso en la prestación del servicio debido a que al tener problemas en una empresa acuden a prestar sus servicios en otra dejando tras de sí adeudos y problemas para los concesionarios.

Existe gran competencia para explotar algunos derroteros que tienen su base lanzadera en las colonias populares del municipio.

Las situaciones impredecibles se dan diariamente al enfrentarse a un gran número de accidentes que tienen que ser solventados con recursos de la asociación y estos últimos se ven mermados frecuentemente por la magnitud de ellos, ya que no se puede "medir" el tipo de accidente que ocurrirá diariamente y el costo del mismo.

En cuanto a cambios tecnológicos se encuentra los siguientes: para la prestación del servicio se requiere de unidades cuya vida útil se estima en no más de diez años, por ello constantemente las autoridades de la Dirección General de Transporte Terrestre solicitan la renovación del parque vehicular, sin embargo y como se menciono líneas atrás muchas veces la asociación y sus agremiados se ven rebasados por las otras empresas competidoras por contar éstas con más recursos financieros.

Por las situaciones ya descritas podemos precisar que en esta organización predomina el ambiente turbulento

### 1.3.1.2 HOSTILIDAD

Un ambiente hostil se caracteriza por ser dominante, estresante y arriesgado. Se opone a éste un entorno noble o benigno, seguro, rico en oportunidades y controlable por la organización (Fernández:1991,283).

Un ambiente hostil es un entorno que produce frustraciones. Un ambiente noble apoya nuevas acciones.

Dicho lo anterior encontramos un ambiente hostil al que debe enfrentarse la Asociación de Propietarios, Operadores y Autotransportistas de Villa Nicolás Romero A.C., pues derivado de la competencia entre empresas y asociaciones civiles para la prestación del servicio público de pasajeros se presentan situaciones tales en que para poner fin a conflictos entre ellas se llega a la violencia física y a la destrucción de unidades, además de estar al día las corruptelas con autoridades para lograr beneficios que van en detrimento de la competencia.

### 1.3.1.3 DIVERSIDAD

Este ambiente está caracterizado por lo heterogéneo de sus mercados, es decir un ambiente es diverso o heterogéneo cuando los mercados de una organización son variados en sus características (Fernández: 1991, 283). Por lo general, las organizaciones grandes y complejas tienden a moverse en entornos diversos por el gran número de productos que ofrece al exterior.

La asociación objeto del presente trabajo toma parte de un ambiente homogéneo ya que únicamente ofrece dos servicios al exterior: la prestación del

servicio de transporte colectivo a las comunidades de los municipios de Naucalpan, Tlalnepantla, Atizapan de Zaragoza y Nicolás Romero y éste va dirigido a un solo mercado, que si bien está conformado por personas de diversos sectores todos tienen en común una característica: usar el transporte colectivo. El otro servicio que ofrece es la administración y pago de daños a terceros ocasionados por los accidentes de las unidades de la misma.

#### 1.3.1.4 DESINTEGRACIÓN

Este tipo de entorno se refiere al grado en que un determinado ambiente se encuentra organizado. Por un lado tenemos un ambiente altamente estructurado, casi totalitario, donde todas las organizaciones tendrían que estar sujetas a normas y reglamentos. Y por el otro, estaría un ambiente caótico, casi anárquico, donde la manera de operar de las organizaciones sería incierta (Fernández: 1991,284-285).

De lo anterior y según el ambiente operativo que rodea a nuestro objeto de estudio, el mismo podría tener cabida en el tipo de ambiente anárquico, sin embargo existen normas emitidas por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes del estado de México, a través de la Dirección General de Transporte Terrestre que gobiernan la prestación del servicio, además de existir "acuerdos" entre las diferentes empresas y asociaciones para un desarrollo de actividades de manera pacífica y sin afectaciones directas, así como estatutos y reglamentos internos de cada una de ellas.

Por ello hay integración de la asociación a su ambiente ya que se rige por leyes y reglamentos emitidos por las autoridades competentes en materia de transporte público de pasajeros.

#### 1.3.1.5 ESCASEZ

Un ambiente puede clasificarse por su grado de abundancia o escasez. Estos conceptos se aplican a la definición de ambiente del cual dependen las organizaciones para vivir, de tal manera que la abundancia o escasez de materias primas, de recursos humanos o naturales, como los energéticos, conforman la ecología de una organización y de su adecuado crecimiento, administración y explotación dependen de la sobrevivencia del sistema (Fernández:1991,285).

De lo anterior podemos decir que en cuanto a recursos humanos hay gran abundancia de los mismos, toda vez que no existen perfiles definidos para los puestos de operador de unidades de servicio público de pasajeros, basta con que hayan tomado un curso básico de capacitación para operador, en el mejor de los casos. Respecto al desempeño de otras funciones dentro de la organización tampoco existe un perfil delineado para ellas.

Sin embargo en cuanto se refiere a los recursos financieros tenemos que derivado de la situación económica del país existen cada vez menos posibilidades que renovar las unidades de la asociación y la captación de recursos para el desarrollo administrativo de la misma ha visto disminuido su poder adquisitivo, ya que lo recaudado no alcanza para hacer frente al número de accidentes y demás gastos. Aunado a ello cada vez son más costosas las refacciones y reparaciones de las unidades.

## 1.4 FUENTES DE INCERTIDUMBRE

Se considera a la incertidumbre como "el número de alternativas respecto a la posible ocurrencia de un suceso, junto con la probabilidades relativas de estas alternativas" (Husse:1980,80).

Si partimos de lo anterior y dentro de la Teoría contingente tenemos que una organización necesita tener intercambio de información con su ambiente y lograr que esta información le permita adecuarse a los retos o cambios que éste le plantea, pero ello no será posible en tanto no se reduzcan las fuentes de incertidumbre a través de la identificación de patrones o factores que ponen en riesgo la supervivencia del sistema.

De tal suerte tenemos que existen algunos factores que determinan el grado de incertidumbre con que trabaja la organización y estos son:

### 1.4.1 OBSTÁCULOS

Definidos como "algo con que la empresa tiene que aprender a vivir"(Khandwalla en Fernández:1991,285), específicamente para Ruta 22 son todas competencias desleales por parte de empresas que ofrecen servicios similares.

Identificamos como otro obstáculo la falta de capacitación formal y responsable de los operadores a través de instructores reconocidos y con conocimiento de las condiciones en las cuales se trabaja diariamente.

Otro más son los acuerdos particulares pactados entre propietarios y operadores para dividir la ganancia del día ya que muchas veces redundan en mayor competencia entre las unidades de Ruta 22 por obtener más rápidamente esta ganancia.

#### 1.4.2 COYUNTURAS

Entendidas como "evento probable aunque no seguro que idealmente la organización debe prever ya que afecta fundamentalmente sus operaciones" (Fernández:1991,285-286).

Sin lugar a dudas la coyuntura más importante para Ruta 22 es la cada vez mayor cantidad de accidentes viales, cuya magnitud no se puede medir ya que como ejemplo tenemos una volcadura de la unidad marcada con número económico 474, la cual al transitar por una intersección de la Carretera de Cuota Chamapa – la Venta fue investida por un camión refresquero, dejando tras de sí 15 lesionados y la misma unidad fue declarada como pérdida total por los peritos competentes.

El pago a lesionados y la reposición de la unidad ascienden a \$147,000.00 pesos los cuales no se tienen en este momento para dar por concluido dicho accidente.

Para efectos de programación de servicio de transportación existe otra coyuntura o situación predecible para la asociación: la implementación del programa de contingencias ambientales fase uno y dos, ya que se tienen que programar las frecuencias con un menor número de unidades y una mayor afluencia de pasajeros.

#### 1.4.3 OPORTUNIDAD

Entendido este término como "Situación potencial de ganancia para la organización que debe ser reconocida y aprovechada a tiempo" (Fernández:1991,286).

Las oportunidades en el caso específico de Ruta 22 se dan el sentido de la urbanización de los lugares a donde accede con la prestación del servicio de transporte.

Generalmente estos lugares se encuentra alejados del centro del municipio y son potencialmente buenos mercados para la asociación, ya que no sólo se consiguen nuevos derroteros, sino que se desahoga el servicio en los ramales más saturados y esto redunda en ganancias económicas para todos.

En este tenor existe la ventaja de consolidar el servicio en aquellas comunidades que con el paso del tiempo se van urbanizando y que cada vez más tienen alternativas de vías de comunicación. Un ejemplo de ello lo podemos ver con la pavimentación de la Vía Corta a Morelia fases dos y tres y caminos vecinales circundantes. Estos accesos fueron explotados por Ruta 22 desde 1988 y ahora le corresponde por derecho de antigüedad ser la única prestadora del servicio en las comunidades aledañas.

Otra oportunidad se da cuando de manera conjunta se obtienen créditos para hacerse de un equipo de carburación a gas L.P., unidades nuevas o compra de refacciones.

#### 1.4.4 PROBLEMA

"Evento que afecta el desempeño de la organización en forma temporal"  
(Fernández: 1991,286).

En este rubro podemos considerar el incumplimiento en el pago de cooperaciones semanales por parte de los asociados, ya que de éstas depende el funcionamiento administrativo de Ruta 22 y la reducción de conflictos con su medio

ambiente relevante, puesto que detiene el proceso de reparación de unidades, de pagos en efectivo y de compra de refacciones.

Otro problema lo representan los operadores que en su mayoría no respetan los Reglamentos de Tránsito y Transporte Terrestre y ello deriva en la suspensión temporal de concesiones o la cancelación definitiva de las mismas. Además de la mala imagen que tiene la asociación entre su público usuario.

Un problema más es la insuficiencia de fondos para administrar Ruta 22 ya que los recursos financieros no cubren en su totalidad el monto de los gastos semanales y los demás gastos imprevistos que se derivan de accidentes que se suscitan diariamente.

Identificados los factores anteriores y en aras de una mejor toma de decisiones al interior de la asociación necesitamos saber cuáles son los mecanismos de Ruta 22 para mantenerse informada de las condiciones que privan en su medio ambiente.

## 1.5 MECANISMOS PARA OBTENER INFORMACION

Si bien es cierto que la organización importa del medio ambiente los insumos necesarios para transformarlos en su interior y ofrecerlos en forma de bienes, productos o servicios, también lo es el hecho de conocer y saber leer la información que el medio ambiente le proporciona para llevar a cabo las tareas que le permitan seguir viviendo en dicho ambiente como un sistema abierto.

Entendiendo el término información como "cambio en la probabilidad de que ocurra una alternativa en una situación dada llega a la organización desde el

ambiente de ésta. A continuación se procesa y se convierte en producción. representa una reducción en la incertidumbre. Una organización siempre está tratando de obtener información de su ambiente respecto de la probabilidad de que pueda acontecer algún suceso, reduciendo la incertidumbre (Husse:1980, 69).

Por lo anterior podemos decir que la información es directamente proporcional a la incertidumbre ya que a medida que se tiene información precisa se reduce el grado de incertidumbre para la organización, en otras palabras, la organización a través de un conocimiento real y adecuado del medio podrá determinar las acciones que le permitan sobrevivir.

Para obtener información del medio ambiente se necesitan instrumentar mecanismos que lleven al conocimiento eficaz del mismo. Esto permitirá tener informes sobre ciertas alternativas que puede seguir la organización en una situación dada aumentando con ello las posibilidades de éxito y eficiencia organizacional.

A continuación se detallan los mecanismos que utiliza Ruta 22 para conocer el medio ambiente que le rodea.

### 1.5.1 FEEDBACK

También llamado retroalimentación directa del medio ambiente, permite saber de manera sencilla cómo se percibe a la organización desde fuera (Fernández:1991,287).

En el caso específico de nuestro objeto de estudio tenemos que esta retroalimentación se lleva a cabo a través de la línea de quejas por mal servicio, la

demanda de éste en las bases de origen y destino y los checadores de servicio, quienes a lo largo del trayecto reciben quejas, sugerencias y comentarios para Ruta 22.

### 1.5.2 BUSQUEDA ACTIVA DE INFORMACION

Para predecir los posibles eventos desfavorables que tenga la organización se recomienda recurrir a consultores en materia penal, fiscal, contable y laboral, para la posterior elaboración de planes e informes administrativos (Fernández:1991,287).

En aras de predecir los eventos que pudieran afectar las metas organizacionales o la relación con el entorno Ruta 22 cuenta con consultores en materia civil, penal y administrativa a fin de hacer frente a los mismos, sobre todo si con su aparición se ven afectados los intereses económicos de sus asociados.

### 1.5.3 CONTROL DIRECTO

"Este mecanismo puede dos formas: la de reglamentación interna y la de incorporación externa ... la organización puede sistematizar y reglamentar sus procesos de selección de personal. Este proceso de elección también constituye una manera de obtener información del medio ambiente – a través de los empleados potenciales-. Fernández: 1991,287-288).

Este mecanismo se emplea cuando, para efectos de registro de operadores, a éstos se les da a conocer la reglamentación de cada ramal y de los lineamientos generales para la transportación de personas a través unidades en la modalidad de ruta fija a fin de prever conductas que pongan en riesgo la permanencia de Ruta 22 en su medio ambiente.

#### 1.5.4 CONTROL INDIRECTO A TRAVÉS DE LA INCORPORACIÓN EXTERNA

"La organización decide adquirir fábricas que le proveen de insumos, con ello expande sus fronteras e integra otro subsistema como un intento de controlar su ambiente" (Fernández:1991,289).

Para ejemplificar este mecanismo tenemos que la organización que ocupa el presente trabajo expandió sus fronteras al incorporar tres talleres de carrocería, hojalatería y pintura que le reparaban las unidades a precios de mercado. Estos fueron absorbidos por Ruta 22 con el fin de abatir costos de reparación y tener un ingreso extra al trabajar con ellos a porcentajes iguales sobre mano de obra.

En el año 2000 Ruta 22 incorporó un taller de reparación de unidades carburadas a gas para otorgar a los asociados un beneficio más dentro de las instalaciones de la ruta.

#### 1.5.5 CONTROL INDIRECTO A TRAVÉS DE RELACIONES PÚBLICAS

Cuando alguna organización no logra incidir directamente sobre su ambiente recurre a mecanismos de control indirecto que le permitan "controlar la hostilidad que se pueda encontrar entre el público hacia su organización, trata de influir su opinión a través de campañas de imagen" (Fernández:1991,289). Este mecanismo se lleva a cabo a través de pegotes propagandísticos en las unidades de Ruta 22, además del otorgamiento de ayudas para beneficios sociales en las colonias donde se origina el servicio.

De la identificación de los mecanismos citados podemos concluir que Ruta 22 sin información importada del medio ambiente no sería capaz de sobrevivir

en el mismo ya que no contaría con los elementos para adaptarse a los cambios que éste le presenta. De ahí la importancia de contar con información oportuna y confiable ya que esta última "Actúa como un puente que une al medio ambiente con la organización" (Fernández: 1991,289).

#### 1.6 TOMA DE DECISIONES

Existen en el ambiente de la organización eventos que necesitan ser decodificados por mecanismos que le permitan traducirlos de la mejor manera para la toma final de decisiones que afectan de manera inmediata y mediata y a largo plazo la vida de ella.

En última instancia "la calidad y confiabilidad de la información obtenida acerca del ambiente a través de los diversos mecanismos de búsqueda y decodificación de la información causaran impacto en las metas organizacionales" (Fernández:1991,292).

Por lo tanto tenemos que considerar la información para la toma de decisiones.

Dentro de Ruta 22 es menester mencionar que dicha toma se hace partiendo de la información del ambiente, ya que éste le impone las condiciones de trabajo, las oportunidades de expansión, le plantea las coyunturas que de alguna manera impulsan su desarrollo y le marcan por donde debe caminar si quiere sobrevivir en su entorno.

Para llevar a cabo cualquier proyecto de expansión se consideran las situaciones económicas, políticas, sociales y de infraestructura carretera, a la vez

que se consideran los posibles problemas que pueden suscitarse por la apertura de nuevos derroteros.

Un ejemplo de lo anterior son los diferentes estudios que actualmente se realizan para introducir autobuses de 33 pasajeros a los principales ramales de Ruta 22, con el fin de estar en condiciones similares a las de la competencia.

Otro caso es la formación del Fondo de Previsión social para cubrir los costos de reparación y pago de daños por accidentes cuando ninguna aseguradora comercial quiso tomar como clientes a los "microbuseros", por el riesgo constante en el que se ven involucrados.

Actualmente se llevan a cabo estudios para determinar una nueva cooperación por unidad para fortalecer dicho fondo con base en los costos reales de reparación y pago de daños a terceros.

Como podemos ver ruta 22 ha sido contingente ante las exigencias del medio, sin embargo tal parece que el grado de contingencia no ha sido el adecuado, pues prontamente es rebasada en sus expectativas y ello genera incertidumbre para su funcionamiento.

Por ello en el apartado siguiente propondremos un diagnóstico de la organización objeto de la presente investigación para determinar y proponer alternativas de contingencia para el mismo.

## DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Partiendo de las consideraciones propuestas por las teorías de Sistemas y Contingente encontramos una organización que a pesar de contar con más de mil miembros es muy simple en cuanto se refiere a las funciones que realiza cada uno de ellos y poco profunda de acuerdo a la forma en que se puede aspirar a ocupar los puestos directivos de la misma sin cubrir un perfil determinado: basta con ser asociado de ella y proponerse para algún puesto a través de una planilla.

Apoyándonos en lo anterior podemos considerar a Ruta 22 como organización que centraliza el poder y la toma de decisiones en tres personas básicamente: Presidente, Secretario General y Tesorero. Quienes en el ejercicio de su actuar administrativo en no pocas ocasiones dejan de lado los Estatutos y demás acuerdos de Asamblea General a la hora de determinar cual será la respuesta de la asociación ante las coyunturas que le presenta el medio.

Aún cuando toma la información del medio ambiente para planear sus estrategias de servicio y administración, no es lo suficientemente contingente para hacer frente a los retos que éste le impone para seguir sobreviviendo, ya que desde su nacimiento en no pocas veces se ha visto rebasada por las condiciones económicas, careciendo de los recursos financieros para hacer frente a estas de manera rápida y adecuada.

Sin embargo y como medida precautoria a través de relaciones informales, componendas y otorgamiento de dádivas a las Direcciones de Transporte Terrestre y de Seguridad Pública y Tránsito se mantiene como sistema vivo dentro

del medio ambiente que le rodea, dejando de lado sus expectativas de crecimiento y beneficio para sus asociados al verse rebasada por el cada vez mayor número de accidentes, que en su mayoría y a través de una capacitación profesional de los operadores, pueden evitarse.

Otro punto de interés es el referido a la implementación de mejores mecanismos para obtener información del medio ambiente, pues el estudio de él es básico para la prestación del servicio de transportación y la aplicación de los recursos humanos y financieros en ámbito administrativo.

Asimismo consideramos la necesidad inmediata de capacitar en el orden administrativo-organizacional a los miembros que componen actualmente la Mesa Directiva, en aras de mejorar la aplicación de recursos y realizar mejores estudios de mercado.

Las exigencias que le impone el medio ambiente estriban en una necesidad de transportación creciente a través de unidades de servicio en buenas condiciones físico-mecánicas. Por ello y como consecuencia del atraso en materia tecnológica, la competencia ha ganado terreno dentro de los derroteros de la asociación.

El estudio del medio ambiente le permitirá lograr "amarres" con las colonias y mayor penetración a las mismas, sin embargo la imagen negativa que se ha generado por medio de operadores no capacitados, unidades en mal estado y líderes corruptos afecta seriamente las expectativas de crecimiento.

Consideramos además que se deben buscar mejores medidas contingentes para hacer frente a las coyunturas que día a día le presenta el medio,

para garantizar su permanencia dentro del mismo a través de sus interrelaciones que guarda con otras organizaciones clave para su desarrollo.

Finalmente proponemos la búsqueda de financiamientos colectivos para la renovación del parque vehicular a través de fideicomisos establecidos con el Gobierno del Estado de México y las armadoras de autobuses.

Sin embargo, para lograr todo ello necesitamos conocer aquellos postulados que le dieron origen, la manera en que fue concebida, formulada y vista por sus fundadores para lograr su permanencia en el medio que le rodea e impone condiciones.

Conocer lo anterior nos dará las pautas para reorganizar en función de sus objetivos, visión, misión, filosofía, valores los haceres de la misma y comprender el porque de su permanencia como ente vivo y dinámico, tal como lo abordaremos en el siguiente capítulo al analizar su estructura formal o composición ideal.

## 2 LA ORGANIZACIÓN IDEAL (RUTA

22 EN EL PAPEL

## CAPÍTULO DOS

### LA ORGANIZACIÓN IDEAL (RUTA 22 EN EL PAPEL)

#### 2. RUTA 22 COMO ORGANIZACIÓN

El fenómeno de las organizaciones modernas tiene como fundamento la necesidad de alcanzar fines u objetivos comunes por parte de dos o más personas, básicamente.

Por ello en el presente capítulo abordamos el "deber ser" de Ruta 22 a través del análisis de la división del trabajo, el proceso formal del mismo con base a los objetivos que, por un lado guían el acontecer diario de la misma y por el otro dan cuenta de la estructura como manifestación formal de las funciones, diferenciación e integración de estas últimas.

Lo anterior se realiza mediante la revisión y análisis de los documentos que se constituyen como fundamento y memoria de la organización referida para ponerlos a la luz de las diferentes teorías para discernir sobre el funcionamiento lógico, estructura y objetivos, y al mismo tiempo identificar si los miembros de ella sirven a la organización o se sirven de ella como una forma de ejercer poder a su interior.

Al realizar lo anterior nos permitimos ubicarla como una organización netamente mexicana, organizada a la manera mexicana, es decir, racionalizada en el papel, pero totalmente irracional en su actuar diario, cuyo eje de acción lo conforma la relación poder- autoridad.

Dado que las organizaciones son habitadas por hombres con complejidades, paradojas, contradicciones y demás características humanas, es necesario describir cómo es que una organización lleva a cabo la acción colectiva.

Partiendo de lo anterior, consideramos que la cooperación por parte de los miembros de cada organización tiene un papel primordial, ya que sin el fenómeno de la cooperación no podríamos entender a las organizaciones como hoy las conocemos.

Marx en su obra El Capital, Crítica de la economía política define a la cooperación como " la forma de trabajo de muchos obreros coordinados y reunidos con arreglo a un plan en el mismo proceso de producción o en procesos de producción distintos, pero enlazados" (Marx:1975,262). De ahí que aunque no todas las organizaciones actuales se compongan de trabajadores, si es necesario el factor humano para llevar a cabo las tareas dentro de la misma.

Retomando lo anterior, en el caso específico de Ruta 22, podemos decir que la cooperación se lleva a cabo de la siguiente manera en los dos procesos de servicio que presta ésta:

Para llevar a cabo la prestación del servicio público de pasajeros se toma en cuenta el número de unidades que haya en cada base al comenzar el servicio, cuántas se van incorporando al transcurrir de las horas y cuál es la demanda diaria de servicio y según sea la magnitud de la última se determinan las frecuencias de servicio.

Para efecto de lo anterior se pide a los operadores su colaboración para que el servicio no sea interrumpido o saturado, ya que si es mayor el número de unidades a

las necesidades de servicio, las primeras serán distribuidas de tal manera que haya una de ellas en cada "parada" de pasaje sobre los derroteros, para de ese modo no afectar los intereses de los asociados.

Sin embargo hay que señalar que las más de las veces, según la experiencia del investigador dentro de Ruta 22, los operadores son coercionados u obligados a prestar servicio según la conveniencia de checadores, quienes a su vez siguen las imposiciones de directivos.

Otra forma de cooperación se da por parte de los asociados de la organización que nos ocupa en el presente diagnóstico, hacia las decisiones de la Mesa Directiva de la misma.

En este caso también hay coerción para conseguir que algún miembro coopere en términos generales con las cuotas y disposiciones para obtener recursos financieros que hagan funcionar a la asociación. Puesto que la cooperación se da so pena de castigo, restricción de derechos como asociado, y en el último de los casos se puede recurrir al peligro latente de la expulsión.

Mención aparte merece la cooperación por convencimiento o voluntaria en casos específicos como integración de comisiones especiales o de seguimiento de algún proyecto en particular, ya sea con asociados o con personal administrativo, de tal suerte que la invitación a participar en ellas se hace a quienes comulgan con los miembros de la mesa directiva en funciones o con las políticas administrativas y de prestación de servicio llevadas a cabo por ella.

Con referencia al personal administrativo y de talleres la cooperación se da en cierta medida de manera voluntaria, pues algunos han formado parte de Ruta 22 desde su constitución y han ido creciendo con ella.

Encontramos también que entre los miembros más jóvenes de la planta administrativa o de los jefes de servicio la cooperación se lleva a cabo de manera obligada, puesto que son órdenes que vienen de arriba aun cuando no se tenga conocimiento de cómo llevar a cabo el trabajo.

En el caso específico de los jefes de servicio encontramos que aún cuando voluntariamente aceptaron el cargo, con el correr del tiempo van perdiendo el valor de su actividad y por temor a posibles represalias siguen desempeñando su encargo, aún cuando su conformidad con la mesa directiva sea nula.

## 2.1 TIPOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN

Bajo el precepto de que toda organización moderna tiene una cultura que la define, caracteriza y diferencia de las demás organizaciones del entorno donde de desarrolla y que estas particularidades están marcadas por sus objetivos, estructura, metas, fines, visión y función dentro del sistema social y otros factores específicos de la misma, en este apartado pretendemos establecer una tipología particular que tome en cuenta aquellos rasgos propios de Ruta 22, según las condiciones actuales de la misma.

Partiendo del presupuesto que nos señala que toda organización puede clasificarse de acuerdo al grado de voluntariedad que supone la pertenencia a ella, sus rasgos estructurales, su constitución, objetivos y rasgos complejos, encontramos

a autores como Talcott Parsons, Renate Mayntz, Eritai Etzioni, Katz y Kahn, quienes nos proponen una tipología para las organizaciones, aclarando que cada una de ellas tiene en sí rasgos que la hacen compleja y difícil de encuadrar, pues como se dijo en líneas anteriores cada una guarda aspectos muy particulares ya que están formados por seres humanos igualmente complejos, paradójicos, caóticos y difíciles de clasificar.

Retomando la tipología de Parsons se establecen cuatro tipos de organización según la función o meta de la misma:

Organización de producción (empresas): se encargan de elaborar productos que serán consumidos por la sociedad.

Organización orientada hacia metas políticas: buscan objetivos que se generen y distribuyan poder dentro de la sociedad.

Organización integrativa: está encaminada a motivar la satisfacción de expectativas institucionales y a asegurar que las partes de la sociedad funcionen de manera compacta.

Organización para el mantenimiento de patrones: trata de asegurar la continuidad de la sociedad (Joss:1990,38).

De acuerdo con Parsons Ruta 22 muestra algunas características de organización de producción en tanto que presta el servicio público de pasajeros para la sociedad civil y todo lo que conlleva la prestación del mismo, específicamente en cuanto se refiere a la solución de percances ocurridos a las unidades de la misma.

Por su parte Renate Mayntz, en su libro Sociología de la organización propone una clasificación de acuerdo a los objetivos de cada organización, al decir que:

Con arreglo a su objetivo se distinguen tres categorías de organización las cuales están subdivididas a su vez. En la primer categoría se encuentran aquellas organizaciones cuyos objetivos se limitan a la coexistencia de los miembros, a su actuación común y al contacto recíproco que esto exige.

"En la segunda categoría se pueden incluir todas las organizaciones que tienen por objetivo actuar de manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para este fin, al menos transitoriamente, en la organización. La especie de actuación propuesta puede ser diversa.

En la tercera categoría se incluyen las organizaciones que tienen como objetivo el logro de cierto resultado o una determinada acción hacia fuera." (Mayntz, 1996:76-78).

En esta última se encuentra que la mayoría de sus miembros pertenecen a ella no porque busquen para sí mismos los bienes que producen o los servicios que prestan, sino porque en la organización ganan su sustento.

De acuerdo con Mayntz Ruta 22 se inscribe en la tercera categoría, específicamente en cuanto se refiere a que los miembros sirven al objetivo porque ganan su sustento dentro de la organización, es decir a través de la explotación particular del servicio público de pasajeros – principal actividad de la asociación -, en otras palabras, los asociados por pertenecer a ella ya llevan ganancia diaria puesto que su sustento está dentro de la prestación del servicio que la misma ofrece.

Bajo otro enfoque de clasificación Peter Blau y Robert Scott consideran los tipos de organización según el siguiente criterio: ¿ quién se beneficia de la existencia de la organización? Y proponen cuatro respuestas-categorías para la clasificación de organizaciones:

Asociación de beneficio mutuo (sindicatos partidos políticos).

Firmas comerciales que benefician a propietarios y/o directivos (Bancos, industrias, cajas de seguridad).

Empresas de servicios que benefician a sus clientes

Organizaciones de bienestar común que benefician al público en general.

Para efecto de lo anterior se considera primordialmente la utilidad, capacidad de cada organización para ser útil. (Joss, 1990, 83).

Particularizando en el caso de Ruta 22 tenemos que ésta cabe dentro de las organizaciones de tipo de firma comercial, ya que, como en otro apartado del presente capítulo se verá, busca el beneficio de cada asociado.

La categoría anterior nos lleva al establecimiento de otra, Amitai Etzioni, agrupa a las organizaciones según la capacidad de mantener el control de los que pertenecen a ella, implementando recompensas y sanciones, según la actuación de sus miembros y nos señala los tipos de organización:

"1) *Coercitivas*, en las cuales la coacción es el medio de control predominante sobre los miembros interiores de la organización, 2) *Utilitarias*, en las cuales el medio de control es de naturaleza financiera o de recompensas materiales;

y 3) *Normativas*, que también llama *normativo sociales* o *sociales*, y en las cuales los controles se apoyan en sanciones normativas." (Joss, 1990:38).

Siguiendo los parámetros de la tipología anterior se da cuenta que Ruta 22 cabe dentro del segundo tipo de organización: *utilitaria*, ya que tiene como objetivo agrupar a los prestadores del servicio público de pasajeros y logra que ellos tengan beneficios integrales como producto de la existencia de dicha asociación, incluido el beneficio económico que conlleva la prestación del mismo, aun cuando la que mueve a la ruta no es el lucro o beneficio económico.

Tomando como base la clasificación de los factores que integran a la asociación Katz y Kahn proponen cuatro tipos de organización según la función de las mismas (Joss:1990,84):

- a) De mantenimiento (dedicadas a la interacción social)
- b) Producción (Reproducen bienes, servicios, creciente riqueza para un determinado grupo).
- c) Adaptativas. (crean conocimiento para mantener la estructura social).
- d) Político administrativas (coordinan y controlan a la gente).

Tomando en cuenta lo anterior tenemos que la asociación que nos ocupa forma parte de las organizaciones productivas, ya que al prestar el servicio crea riqueza particular para cada asociado de la misma.

Con las clasificaciones para los rasgos específicos de Ruta 22 podemos se da cuenta de que la organización tiene rasgos particulares que la distinguen y que la hacen difícil de clasificar en una sola tipología, ya sea por su complejidad, su

alto grado de simpleza y complejidad, confusión, conflictos y objetivos en referencia a sus miembros y la manera de relacionarse estos con su entorno.

Por ello podemos decir que dada las características humanas de la asociación no podemos ubicarla dentro de una sola tipología sino hay que tomar en cuenta el conjunto diverso e inteligente de los parámetros de cada una de las escuelas y autores mencionados. Por lo tanto podemos decir finalmente que:

Ruta 22 es una asociación civil dedicada a la prestación de servicio público de pasajeros, cuyas reglas se hallan en la Reforma de Estatutos que aseguran los intereses económicos de los asociados a partir de una estructura, jerarquía y logro de objetivos cuya función social es la cobertura de un servicio de primera necesidad como lo es el transporte de pasajeros.

## 2.1.1 FILOSOFÍA E IDEARIO DE LA ORGANIZACION

Una vez que hemos reflexionado sobre el tipo de organización a la que se refiere el presente estudio, es necesario preguntarnos qué fue lo que hizo que se organizaran y sobre qué bases lo hicieron. Por ello a continuación damos cuenta de la filosofía de Ruta 22.

Por filosofía de la organización entendemos aquel conjunto de valores, ideales que sobre sí misma tiene la organización en razón de su pensar y actuar sobre el trabajo que ella realiza, es decir el conjunto de valores en los cuales la organización sustenta su trabajo y actuar cotidiano.

Para efectos del presente análisis se considera como filosofía de Ruta 22 el cometido principal que dio origen a su fundación: **Agrupar a los prestadores**

**de servicio público de pasajeros en la modalidad de ruta fija, mejor conocidos como colectivos"** (Acta constitutiva: 1983,2).

La Visión que tiene la misma se infiere luego de la lectura de documentos sin título resguardados en el archivo de ella, comentarios vertidos por los asociados durante los casi cuatro años de permanencia del investigador en la misma y los objetivos particulares de algunos asociados, observados durante el mismo tiempo, de tal suerte que Ruta 22 espera que en un periodo no mayor de 5 años contados a partir de 1998 recupere su lugar como **la mejor asociación prestadora del servicio público de pasajeros dentro del Estado de México, a través de la consolidación de sus derroteros y con unidades acordes a las necesidades del transporte público de pasajeros.**

Como Misión de ella tenemos lo señalado en cada una de las actas pasadas ante la fe de notario público: **Ser una asociación civil sin fines de lucro y no tener representado su capital a través de acciones.**

Los Valores que soportan la vida organizacional de Ruta 22, inferidos luego de la permanencia del investigador en la misma y a través de charlas informales con y entre miembros de ella, son en términos generales: **integración, superación, legalidad y el no perseguir fines de lucro en ningún momento o circunstancia.**

Sin embargo, ninguno de los valores o rasgos anteriores que dan cuenta de bajo qué aspectos se mueve la vida de la organización, tiene establecida su funcionalidad y no se precisan los mecanismos o acciones precisas para lograrlos.

Por ello se presentan de manera ambigua y son pocos los asociados que tienen conocimiento de esta filosofía, misma que entra en conflicto con el actuar de los miembros de la mesa directiva ya que en las tareas cotidianas de cada uno de ellos pareciera que se busca únicamente el logro y satisfacción de sus objetivos y metas personales.

### 2.1.2 OBJETIVOS

Si se considera a la organización como un ente vivo y dinámico, tenemos que señalar que existe algo dentro de ella que hace que se mueva, funciones internamente y que sea funcional en su entorno: los objetivos, estos, que día a día se van cumpliendo paulatinamente.

Partiendo de la premisa de Mayntz sobre el objetivo de la organización definido como " lo que realmente guía las decisiones, lo que en la organización orienta al acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico." (Mayntz, 1996:75).

Tenemos que en el caso particular de nuestro objeto de estudio existen objetivos consagrados en el acta constitutiva de la misma, sin embargo actualmente la asociación se rige por la Reforma de Estatutos protocolizada en 1995, la cual retoma los principios básicos de la asociación y los acuerdos de asamblea vigentes a la fecha de su aprobación dentro de la asamblea general extraordinaria donde vieron su reformulación. A continuación se reseñan los objetivos que dan vida y guían las acciones de esta asociación, integrándola y concibiéndola como un todo en el papel (Reforma de Estatutos, 1995,5-7):

- a) Asociar y unificar a los propietarios y autotransportistas de vehículos de transporte público de pasajeros en taxi de ruta fija, mejor conocidos como "colectivos", principalmente del Estado de México.
- b) La creación de un Fondo denominado " Fondo de Previsión Social" que sirva para recabar cuotas que permitan hacer frente a los gastos que, con motivo de accidentes se generen a cargo de los asociados y en su caso, de la misma asociación, según las regulaciones marco de las leyes aplicables.
- c) Celebrar convenios y contratos con todas las autoridades federales, estatales, municipales y organismos descentralizados, que tiendan principalmente a simplificar los trámites administrativos que permitan la operación normal de la asociación y los asociados, así como de aquellos que permitan mejorar el parque vehicular de los asociados e instalaciones utilizadas por los mismos para los efectos correspondientes.
- d) Celebrar convenios y contratos con personas físicas y morales que permitan satisfacer de forma correcta y oportuna las diferentes necesidades y obligaciones de la asociación y sus asociados, tales como servicios y asesoría profesional de contaduría, médicos, legales, etcétera.
- e) Llevar a cabo eventos deportivos, culturales y sociales extendiendo las constancias o coadyuvando con los asociados para obtenerlas, donde se acrediten las situaciones que deban hacerse constar.
- f) Construir o habilitar toda clase de talleres que permitan obtener mejores precios en mano de obra y costos de refacciones por volumen, siendo estos los beneficios de aprovechamiento única y exclusivamente para los asociados

y sólo en los vehículos de transporte de pasajeros, inclusive, antes de poner en servicio dichos vehículos.

- g) Dar o tomar dinero, valores, títulos de préstamo y adquirir acciones o partes de interés de otras asociaciones o sociedades. Todo esto siempre y cuando sea permitido por la ley de la materia, debiendo obtener en su caso los permisos que sean requeridos antes de celebrar cualquier operación.
- h) Recibir y en su caso solicitar cuando así proceda subsidios de cualquier de cualquiera de las formas permitidas por la ley de los gobiernos federal, estatal, municipales y organismos descentralizados.
- i) Vigilar se respeten las zonas asignadas a la asociación para la explotación de las actividades de transporte público de pasajeros, en sus diversas rutas, derroteros y ramales.
- j) La adquisición de muebles e inmuebles necesarios para el desarrollo de sus objetivos sociales, previo permiso correspondiente de la Secretaría de relaciones Exteriores.
- k) En ningún caso la las actividades de la asociación podrán perseguir fines de lucro.
- l) El patrimonio de la asociación será con el único fin de contar con los recursos materiales y económicos para el desempeño de las actividades de los asociados y no podrá tener representado su capital por acciones.
- m) En general, llevar a cabo cualquier otro negocio o actividad que se relaciones con todo lo anterior y poder ejercitar todas las facultades conferidas por las leyes de la República Mexicana, pudiendo llevar a cabo todos los objetivos

enumerados anteriormente en la misma extensión en que pudiera hacerlo cualquier otra persona física.

Tales objetivos sólo son conocidos en su totalidad por aquellos asociados que muestran un interés real por la asociación y el desconocimiento de los mismos entre el grueso de los asociados trae como consecuencia conflictos de y con la organización, mismos que en siguiente apartado serán tratados con mayor énfasis.

### 2.1.3 PROBLEMAS DE LA ORGANIZACIÓN Y OBJETIVOS

Retomando lo dicho en el apartado referente al tipo de organización y de acuerdo con lo propuesto con Mayntz con relación a las organizaciones que como tienen objetivo el logro de resultados hacia fuera, específicamente al tercer subgrupo de esta categoría que manifiesta: "los miembros de pueden servir al objetivo porque su cooperación les proporciona ventajas que no se identifican con el objetivo mismo... pertenecen a ellas no porque busquen para sí mismos los bienes que producen o los servicios que prestan, sino porque en la organización ganan su sustento" (Mayntz: 1990,78), encontramos que en Ruta 22 y como consecuencia del desconocimiento de los objetivos por parte de la mayoría de los asociados existe división entre los integrantes de la organización, pues cada uno tiene y lleva a ésta valores y visiones distintas que a su vez generan conflicto de objetivos y desconocimiento de las actividades de la asociación, redundando todo en poca efectividad administrativa y de prestación del servicio público de pasajeros.

En la práctica cotidiana hay un desconocimiento casi total de ellos y esto trae consigo que, los asociados no la conciben como un todo, sino únicamente

como una forma de satisfacer sus objetivos particulares a través de formar parte de ella y cumplir con sus cuotas, lo anterior va en contra de la coordinación de actividades propuestas por la mesa directiva y deriva en escasa integración real de los asociados.

Por ello, en no pocas ocasiones, el asociado se ve atacado por las decisiones de la mesa directiva, cuando hay algún intento por tratar de cumplir los mismos, puesto que al no tener conocimiento de ellos no se puede tener una visión global de la asociación, es decir no se alcanza a concebir a la misma como un todo organizado.

Sin embargo, hay que señalar que por intereses particulares de algunos miembros de la mesa directiva los Estatutos de la asociación, y en consecuencia los objetivos de la última, son ocultados deliberadamente, sobre todo en época de elecciones o previo a la celebración de alguna asamblea, ya que se tiene la creencia que el conocimiento de los mismos por el grueso de los asociados o de aquellos que guardan diferencias con la mesa pone en riesgo su permanencia al frente de la administración.

Siguiendo la lógica de Mayntz tenemos que dentro de las organizaciones puede haber conflicto de objetivos, lo cual sucede cuando "una organización persigue simultáneamente varios objetivos no compatibles plenamente entre sí o cuando distintos grupos influyentes, dentro o fuera de la organización no están de acuerdo con el objetivo que la organización debe perseguir." (Mayntz, 1996:98).

Tenemos entonces que según la naturaleza y el número de objetivos que tiene Ruta 22, se suscitan conflictos entre estos, al contraponerse la asociación y unificación de los prestadores de servicio público de pasajeros en modalidad ruta fija y el vigilar que sean respetados los derroteros y ramales de la misma, además de la constitución de un Fondo de Previsión Social, llevan a la misma a un conflicto a la hora de determinar cuál de ellos es más importante, ya que el asociar y unificar a los asociados significa hacerse de recursos, bienes y servicios adicionales que les permitan una buena estadía dentro de ella y por el otro el pago de gastos generados por accidentes se contraponen a la salvaguarda de los intereses económicos de los asociados, puesto que son estos quienes solventan los gastos por percances.

De ahí que para efectuar las actividades diarias de la asociación sus miembros y la mesa directiva choquen en cuanto se solicitan mayores aportaciones para el Fondo de Previsión Social, ejemplo de ello es el cobro de una prorrata (división total del adeudo entre los miembros de la ruta) para pagar los gastos generados por accidentes de las unidades marcadas con número económico 396 y 714, la cual ascendió a \$236,250.00 correspondiendo a cada cotizante del fondo aportar \$350.00 pesos y esto provocó conflictos con la mesa directiva, la cual para lograr reunir tal cantidad coerció a los asociados al pago a través de no otorgar tarjetas de trabajo y protección de dicho fondo a quien no pagara sus aportaciones.

#### 2.1.4 CONGRUENCIA ENTRE OBJETIVOS Y FILOSOFÍA

Una vez revisados los objetivos y la filosofía de Ruta 22 encontramos que si hay congruencia entre ambos ya que los primeros dan cuenta de los valores y

principio que dieron lugar a esta asociación y en un momento determinado la filosofía es superada o llevada a otras alturas al presentarse como uno de los objetivos principales el beneficio de los asociados no sólo a través de la prestación del servicio público de pasajeros, sino mediante la creación de talleres para la reparación de las unidades con menor pago de mano de obra y ganancia para la asociación (inciso f de los objetivos), además de marcar los lineamientos precisos para fortalecer el patrimonio de la asociación a través de firma de convenios con autoridades y prever el apoyo a los asociados para la adquisición de nuevas unidades que tengan como fin la renovación del parque vehicular necesario para el logro de su misión.

Por lo tanto toca ahora el turno de analizar cómo esta estructurada Ruta 22 para cumplir con sus objetivos y ese es el cometido para el siguiente apartado.

#### 2.1.5 CONGRUENCIA ENTRE OBJETIVOS Y ESTRUCTURA FORMAL

En este punto se parte de la idea que si bien los objetivos están delineados con precisión en el Acta Constitutiva y la Reforma de estatutos, en ninguna de ellas se señalan cuáles serán las actividades específicas para llevar a cabo el cumplimiento de ellos.

De ahí que Mayntz señale que los mismos sean alcanzados a través de "pequeños grupos y, mediante un cambio gradual, se va formando paulatinamente la estructura, diferenciada sobre la base de la división del trabajo. En este proceso las reacciones espontáneas, frente a circunstancias mas o menos casuales, la presión de dificultades juegan un papel más importante que la planificación. Por ello

puede decirse que el funcionamiento de una organización representa la traducción de un objetivo en estructuras y procesos, independientemente de lo adecuada que sea esa traducción." (Mayntz:1990,100).

Por ello pareciera que está justificada la no planificación de actividades que tengan como principio el cumplimiento de objetivos, sin embargo cada uno de ellos se realiza o lleva a cabo mediante actividades que en un primer momento no se sabe para que servirán o en qué caso serán las adecuadas para el cumplimiento de ellos.

A efecto de lo anterior retomamos el punto referente al desconocimiento de objetivos aun por aquellos que están al frente de la administración de Ruta 22, ya que esto trae consigo que las más de las veces las acciones de los últimos se encaminen al logro de objetivos particulares o a cumplir parcialmente los objetivos de la asociación según convenga y sea la situación que prive al interior de ella y con su entorno.

Por lo tanto no se ha tomado conciencia de hasta qué punto las actividades del Presidente o de cualquier otro miembro de la mesa directiva traerá consigo el cumplimiento de los objetivos y su conexión con la estructura de la asociación, ya que la actitud de los miembros de la organización frente a los objetivos da cuenta de esa conexión.

Sin embargo y para dar cuenta de dicha conexión necesitamos conocer cuál es la estructura de la organización objeto del presente y eso será abordado en el siguiente apartado.

## 2.2 ESTRUCTURA FORMAL

Si bien es cierto que un objetivo se lleva a cabo a través de tareas y actividades plenamente definidas éstas se deben distribuir de tal manera que todos los miembros de la organización tengan participación en las mismas. Por ello toda organización cuenta con una estructura o ensamblaje que se acomode a las intenciones de quienes se encuentran a la cabeza de ella.

Partiendo de lo anterior y entendiendo por estructura al "modelo relativamente estable de la organización; es tan sólo un aspecto del todo y nunca es idéntica al sistema social, entre sus elementos destacan la división de los cometidos, la distribución de los puestos y la ordenación de las instancias" (Mayntz, 1996:105)

O tomando en cuenta que la estructura es "la observada continuidad esquemática en el comportamiento y las actividades de los miembros organizaciones a lo largo del tiempo" (Salaman:1984,70). Refiriéndonos concretamente a los "acontecimientos, actividades, responsabilidades y las autoridades que se controlan dentro y mediante la organización" (Salaman:1984,70).

Lo anterior exige entonces distinguir los principales elementos estructurales dentro de Ruta 22 para el análisis de la estructura, es decir aquello que se refiere a relaciones, actividades, derechos y obligaciones que se establecen a través de reglas o, en esta caso particular a través de estatutos.

Sin embargo y según señala Mayntz en la obra anteriormente citada, "para que el análisis de la organización sea completo tiene que determinar tanto su estructura intencional como su estructura real" (Mayntz:1990, 106). Por ello y dados

los objetivos del presente módulo, el estudio de la estructura real o funcional será abordado en el tercer capítulo de esta investigación.

De tal suerte empezaremos describiendo como se lleva a cabo la división del trabajo en Ruta 22, según lo establecido en los Estatutos y su reforma.

### 2.2.1 DIVISIÓN DEL TRABAJO

Retomando la idea de la Escuela Clásica que dicta que una organización eficiente debe tener bien definido el campo de acción de cada uno de sus miembros para su desempeño dentro del sistema social, encontramos que para efecto de ello la división del trabajo tiene un papel trascendental en el funcionamiento de las organizaciones, pues junto con la cooperación se constituye como elemento fundacional de la teoría de la organización.

En el caso particular de Ruta 22 encontramos que efectivamente en el plano formal y estatutario de la misma se encuentran definidas cada una de las funciones y tareas de los asociados, de los miembros de la mesa directiva y de los demás órganos de gobierno de la misma. De aquí que sean el Presidente, el Secretario general y el Tesorero los promotores del cumplimiento de actividades dentro de ella.

En consecuencia, cabe preguntarse si los integrantes de la organización están para servirla o para servirse de ella según convenga. No obstante estimamos que la respuesta es dada a lo largo del desarrollo del presente reporte de investigación.

Según la Reforma de Estatutos de la Asociación, de fecha 28 de julio de 1995 (Reforma de estatutos:1995,1) las tareas de cada uno de los integrantes de la

Mesa Directiva y comisiones que conforman el gobierno de la misma están claramente definidas.

Pese a lo anterior, en la misma reforma se señala que el Presidente, el Secretario General y el Tesorero tienen las mismas facultades para ejercer la coordinación general de los servicios que presta la misma, pero también queda manifiesto en ella que dependerán del Presidente, para efectos administrativos y de control del servicio, el Secretario general y Tesorero, otorgándoles diferentes funciones y relaciones de trabajo para llevar a cabo el siguiente cometido de manera general: " Llevar a cabo las transacciones y operaciones que se deriven de la naturaleza de la asociación, representar a la asociación ante toda clase de autoridades administrativas, judiciales o del trabajo, federales, locales o municipales, representar a la asociación en toda clase de querrelas criminales, etcétera." (Reforma de estatutos: 1995,6).

La división del trabajo por tanto se da conforme los cometidos particulares que el Presidente, Secretario general y Tesorero tienen que llevar a cabo para el logro del objetivo señalado en párrafo anterior.

Por ello cada uno de los mencionados busca de entre los demás miembros de la mesa directiva quién le ayude al cumplimiento de sus funciones. De esta manera todos los integrantes de la mesa referida se ven involucrados de manera directa o indirecta en el logro de los objetivos.

Sin embargo, es menester mencionar que la división formal del trabajo es determinada por los estatutos al señalar qué tareas deberá cumplir cada uno de

los cinco miembros de la mesa directiva, al establecer cuales serán desarrolladas por cada miembro y quiénes les auxiliarán en el cumplimiento de las mismas.

### 2.2.2 AREAS QUE INTEGRAN A LA ORGANIZACIÓN

Para efectos del presente trabajo hemos dividido a Ruta 22 en dos grandes áreas: prestación del servicio público de pasajeros y administración, de las cuales se derivan los diversos puestos como son Presidencia, Secretaría General, Tesorería, Vocallas, Gestoría de Previsión social, Gestoría de trámites, comisiones de Honor y Justicia y Fiscalización, Jefes de servicio y talleres.

La raíz de esta división se encuentra en lo que Marx en su obra anteriormente citada, plantea sobre cómo desarrollar el trabajo en una organización, por ello partimos del presupuesto que todo interés particular se subordina al logro de los objetivos de la organización, a través de operaciones particulares o disociadas pero distribuidas sistemáticamente que a su vez permiten hacer distinciones entre fuerza de trabajo y distribución de actividades necesarias para realizar los cometidos principales de la organización (Marx:1975,395). De ahí que actualmente Ruta 22 tenga los siguientes puestos para su funcionamiento:

### 2.2.3 GRUPOS FORMALES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Con el fin de ordenar el servicio público de pasajeros como proceso de trabajo de sus miembros de tal forma que éste se preste con un número determinado de unidades por ramal o considerando las necesidades de transportación de los usuarios, para con ello evitar la duplicidad de funciones o enfrentamientos entre los miembros de cada ramal, sin embargo tal división crea desconocimiento general

entre los asociados, ya que al ubicarse dentro de un ramal no se tiene conocimiento de los conflictos, problemas o vicisitudes de los otros ramales; generando desconocimiento de los reglamentos internos de cada uno y de los generales de la asociación, tomando a está como unas "oficinas" a las que se pertenece por el pago cuotas para hacer uso del seguro para la unidad.

Pese a lo anterior podemos mencionar que en Ruta 22 existen grupos de trabajo formalmente constituidos mediante la lectura de los estatutos y su reforma, acuerdos de asamblea vigentes y otras ordenanzas formales como lo son las reuniones de trabajo de mesa directiva y ramales.

De esta forma encontramos que para efectos de coordinación del servicio el Secretario General estará auxiliado por el Primer Vocal, los comisionados jefes de servicio, los comisionados checadores.

En cuanto se refiere a la administración de la hacienda de Ruta 22 y la prestación de servicios a los asociados, ésta, es coordinada en primera instancia por el Presidente, quien se auxilia por el Tesorero y, éste a su vez, se ayuda de los gestores del Fondo de Previsión Social, dos operadores de grúas, una secretaria y una cajera.

Con relación a los servicios para tramitación de documentos ante las instancias de gobierno federal, local, municipal y organismos descentralizados el Presidente se auxilia del Segundo Vocal, el Gestor de Trámites y una secretaria.

El trabajo que se lleva a cabo en los talleres de reparación también es dividido entre los 11 miembros que los integran y estos son coordinados por el Tesorero.

Para la prestación del servicio el trabajo se divide en ramales con un número determinado de unidades y básicamente todos los asociados que se encuentran en estos llevan a cabo la misma tarea: prestar el servicio público de pasajeros, aunque cada ramal cuenta con un jefe de servicio encargado de coordinar el mismo de manera particular.

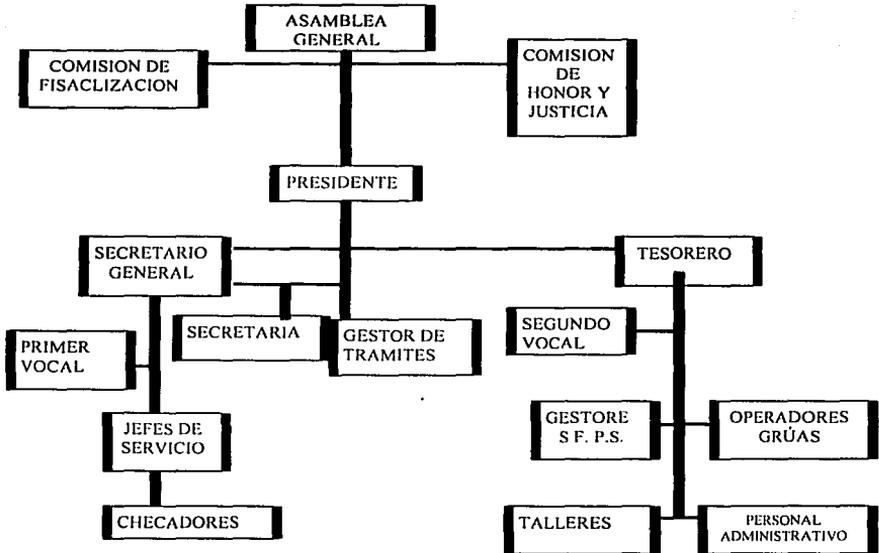
En el siguiente punto del presente reporte y para efectos de mostrar como está distribuido el trabajo en Ruta 22 se esquematizará a través del organigrama de la misma la distribución de funciones que cada uno de sus miembros lleva a cabo.

#### 2.2.4 ORGANIGRAMA

Partiendo de la idea de que el organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de la organización y ésta a su vez, es una mera representación de las funciones que cada miembro de la organización realiza para efectos del cumplimiento de los objetivos organizacionales, a continuación presentamos el organigrama o esqueleto de funciones que formalmente son establecidas en Ruta 22.

En este punto hay que mencionar que dicho organigrama se retoma del plan de trabajo de la Planilla Naranja que contendió en las elecciones para mesa directiva en 1998 y que el mismo fue inferido por el investigador para dicha Planilla a partir de la Reforma de Estatutos.

ORGANIGRAMA RUTA 22



Este organigrama representa las tareas, funciones o papeles que cada miembro de la asociación y de su mesa directiva realizan formalmente, mediante la división de áreas o departamentos donde existen diferentes papeles a desarrollar para alcanzar los objetivos de la asociación ya referidos. Entendiéndose por papel a "un complejo de normas o de expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto determinado de la organización" (Mayntz: 1990, 106).

Como se puede ver el organigrama de Ruta 22 tiene forma piramidal con dirección descendente y en él se encuentran representadas todas las tareas y

los miembros de la organización que deben llevarlas a cabo, mismas que fueron inferidas por el investigador según las cadenas de mando y actividades que realiza cada uno de los miembros de la mesa directiva y asociados de nuestro objeto de estudio.

Sin embargo en la práctica se rompe con esta estructura de funciones y división del trabajo en ella establecida, puesto que aun cuando las funciones están plenamente determinadas cada uno de los integrantes de la mesa directiva actúa a conveniencia personal, quebrando reglas, ignorando líneas de autoridad, o como dicen ellos "saltándose las trancas" y esto motiva que haya reglas que no se cumplen o que se cumplen parcialmente, ejemplo de lo anterior es la mancuerna de trabajo formada por el primer vocal y los checadores de servicio, quienes al coordinar el servicio a metro cuatro caminos y Tlalnepantla, dejan de lado lo dispuesto por el Secretario general o sólo cumplen parcialmente el rol de trabajo asignado.

Otro ejemplo tiene lugar a la hora de registrar a los operadores en alguna unidad, pues según convenga o no se le registra aunque esto signifique el rompimiento de las reglas establecidas para ese efecto, sobre todo cuando por "ordenes del Presidente" la Comisión de Honor y Justicia, encargada de ese cometido, ve frenada o mermada su autoridad para hacer cumplir los reglamentos porque "de arriba lo dispusieron así" aun cuando esta comisión es nombrada por la asamblea general y es esta última el único órgano que puede estar jerárquicamente por arriba de ella.

En referencia a los papeles de los miembros de la mesa directiva que ocupan los puestos en la parte mas baja del organigrama los puestos son delineados

bajo las premisas del deber hacer, sobre todo para los auxiliares administrativos y trabajadores del taller, a quienes no se les permite tener decisiones propias y únicamente deben realizar las tareas encomendadas, aunque las últimas no estén determinadas formalmente.

Sin embargo las expectativas de la organización se dan en el plano del deber hacer y poder hacer para los directivos, es decir se les permite mayor espacio para las decisiones propias.

Aquí hay que resaltar que derivado de las situaciones planteadas en párrafos precedentes existen conflictos de papeles como fuente de tensión dentro de la organización y estos se suscitan cuando un miembro del personal administrativo de la asociación recibe órdenes de varios miembros de la mesa directiva y todas ellas se contraponen unas con otras, buscando la comodidad y el logro de fines particulares que nada tienen que ver con las expectativas generales de Ruta 22. De tal manera que este miembro del personal administrativo debe cumplir con el trabajo de los demás y llenar los huecos que los intereses particulares de los directivos de la ruta van dejando tras de sí. Esto trae como consecuencia otro conflicto de papeles al esperar de este miembro demasiadas cosas a la vez por la sobre carga de papeles, viéndose obligado a establecer prioridades y dejando de lado algunas de las expectativas de algunos integrantes de la mesa directiva.

El trabajar siempre con la mira puesta en la celebración de una próxima asamblea estresa sobremanera las relaciones entre los miembros de la mesa directiva porque se quiere hacer en una semana el trabajo ideal que no se desarrolló

en todo un año, generando que todos quieran cubrir el papel de todos o que se quiera ocupar el mismo espacio y tiempo para desarrollar diferentes funciones.

De acuerdo con Mayntz, otra fuente de conflicto aparece cuando " un miembro conciba sus papeles, sus obligaciones y sus derechos en la organización de manera distinta a la que corresponde a las expectativas de los papeles" (Mayntz: 1990,109). En el caso particular de nuestro objeto de estudio encontramos que tal fuente de conflicto se da con respecto de la Tesorería de la asociación, ya que, si bien sus funciones y tareas se hayan formalmente establecidas y delimitadas en los estatutos de la organización, en la operación diaria, éstas son rebasadas por el titular de la misma, quien ha manifestado en varias reuniones de trabajo de la mesa directiva que quien tiene todo el peso de la ruta y la solución de sus problemas y necesidades es él porque es el único profesionalista dentro de ésta. Ello genera que el personal que labora el este departamento y en algunos otros lo consideren, según la experiencia del investigador y comentarios de pasillo de algunos asociados, como el salvador de la asociación gracias a sus supuestas capacidades profesionales.

Dicho lo anterior consideramos prudente mostrar cuales son las funciones de cada miembro de la asociación y su mesa directiva, así como del personal administrativo que coadyuva en la administración de los bienes de ésta.

### 2.2.5 PUESTOS Y FUNCIONES

A continuación se describe cada puesto dentro de la organización que nos ocupa y está se hará a partir de la experiencia del investigador, de su conocimiento sobre el trabajo diario, auxiliándonos de documentos del archivo,

documentos sin título y de aquellos que dan cuenta de reuniones de trabajo de la mesa directiva y otros que no son del conocimiento común de los asociados.

NO. PERSONAS	DE PUESTO	ACTIVIDADES
725	ASOCIADOS	Prestación del servicio publico de pasajeros (ruta fija).
1	PRESIDENTE	-Procurar el buen funcionamiento de la asociación. -hacer que se cumplan los Estatutos, su reforma y demás acuerdos de asamblea. -Salvaguardar los intereses económicos y materiales de la asociación. -Planear las finanzas de la asociación
1	SECRETARIO GENERAL	-Coordinar el servicio -integrar convocatorias de asambleas, levantar el acta respectiva -Ordenar y actualizar los padrones vehiculares y de asociados -Ordenar el archivo de la asociación
1	TESORERO	-Recolectar y distribuir los ingresos y egresos de la asociación -Pagar los gastos autorizados por el presidente -Actualizar el padrón de asociados -Implementar mecanismos para administrar las finanzas de la asociación
1	PRIMER VOCAL	-Coordinar, junto con el Secretario general, la prestación del servicio. -Auxiliar al Presidente y al Srío. General en sus actividades.
1	SEGUNDO VOCAL	-Gestionar los tramites relacionados con las unidades y los asociados ante la D.G.T.T. y la D.G.S.P.T. del Estado de México. -Comprar las refacciones necesarias para la reparación de las unidades involucradas en algún percance. -Apoyar al Presidente y al Secretario general en sus actividades.
3	COMISIONADO DE FISCALIZACIÓN	-Revisar libremente los registros, comprobantes y demás elementos que sirven para registrar los ingresos y egresos económicos de la asociación -Emitir dictámenes respecto de los ingresos y egresos de la asociación.
3	COMISIONADO DE HONOR Y JUSTICIA	-Revisar y fallar en los asuntos puestos a su competencia, sobre los conflictos entre los asociados y demás miembros de la mesa directiva. -Informar al presidente, en primera instancia, las resoluciones tomadas.
3	GESTOR DEL FONDO DE	-Representar a la asociación en los percances sufridos por las unidades de la misma.

	PREVISION SOCIAL		-Realizar los pagos por daños a terceros. -Programar la reparación de las unidades en los talleres de la asociación
1	DELEGADO RAMAL TEPOJACO		-Coordinar, junto con el secretario general, la prestación del servicio en ramal Tepojaco
1	GESTOR DE TRAMITES	DE	-Realizar, junto con el segundo vocal, los tramites pertinentes de los asociados y sus unidades ante la D.G.T.T y la D.G.S.P.T.
10	JEFES DE SERVICIO	DE	-Verificar a lo largo de los derroteros que el servicio se lleve a cabo con las frecuencias y unidades establecidas
10	CHECADORES		-Checar las tarjetas de servicio y mandar el mismo de las bases lanzaderas - destino para cubrir las frecuencias y necesidades de servicio
2	SECRETARIAS		-Llevar a cabo la operación de las resoluciones en materia administrativa y de servicio a asociados tomadas por la mesa directiva. Mecanografiar, recibir llamadas, fotocopiar, clasificar y archivar documentos de la asociación.
1	CAJERA		- Cobrar las cuotas acordadas por cada unidad y registrar el Número de folio de cada pago en los libros de asociados.
1	AFANADORA		-Mantener limpias las instalaciones de la asociación
2	VELADORES		-Resguardar la seguridad de las instalaciones de la asociación.
2	CARROCEROS		-Realizar las reparaciones de carrocería de las unidades de la asociación y de terceros afectados (autobuses y microbuses)
2	AYUDANTES DE CARROCERO	DE	-Auxiliar a los carroceros en la reparación de unidades
1	PINTOR		- Resanar y pintar las unidades de los asociados y de terceros perjudicados (microbuses y autobuses)
3	HOJALATEROS		-Reparar y hojalatear los vehículos de terceros involucrados en accidentes de las unidades de la asociación (combis y vehículos particulares)
2	AYUDANTES DE HOJALATERO	DE	- Auxiliar en la reparación de hojalatería de los vehículos de terceros involucrados en accidentes de las unidades de la asociación (combis y vehículos particulares).
1425	OPERADORES		-Operarios del servicio colectivo de pasajeros que presta la asociación

Según lo mostrado anteriormente tenemos que de acuerdo con la posición que guarda dentro del organigrama y las funciones que realiza, cada miembro de la mesa directiva tiene las siguientes relaciones:

❖ **Presidencia**

**Relaciones internas:**

Secretario General y Tesorero, para coordinar y ejecutar las acciones que tengan como fin el logro de los objetivos de la asociación

Primer y segundo Vocal, para programar con ellos la prestación del servicio y la asesoría a los asociados en la tramitación de documentos oficiales de sus unidades.

Comisiones de Honor y Justicia y Fiscalización, para llevar a cabo las acciones que correspondan a fin de hacer cumplir los estatutos y las sanciones que establecen estos, así como para revisar que el patrimonio de Ruta 22 sea protegido mediante una adecuada planeación de los recursos.

Gestores de accidentes. Para coordinar con ellos la atención oportuna de los vehículos accidentados y el pago de daños a terceros.

Gestor de trámites. Para coordinar y ejecutar que los subsidios logrados para el total de los miembros de la asociación se lleven a cabo conforme establecen las autoridades en materia de transporte y brindar asesoría para la realización de pago de impuestos por concepto de tenencia vehicular, revista e inspección mecánica, prórroga de concesión, transferencias de concesión, refrendos, cambios de vehículos y demás documentos inherentes a la prestación del servicio público de pasajeros.

Personal administrativo. Para operacionalizar los procesos de atención a los asociados, terceros afectados por accidentes de las unidades y procesos administrativos internos.

Relaciones externas:

Autoridades federales, estatales, municipales y organismos descentralizados para la obtención de subsidios, créditos y la tramitación de los acuerdos que permitan la prestación del servicio público de pasajeros.

❖ Secretario general

Relaciones internas

Presidente y Tesorero, para la coordinación de actividades a fin de dar cumplimiento a las tareas encaminadas al logro de objetivos planteados en los Estatutos y su reforma.

Primer vocal. Para coordinar el servicio desde las base lanzaderas.

Jefes de servicio y comisionados checadores, para coordinar frecuencias y número de unidades a lo largo de los derroteros que parten de Nicolás Romero y Atizapan de Zaragoza con destino a Metro cuatro caminos y Tlalnepanitla.

Comisión de Honor y Justicia, para tratar lo relacionado a los registros de operadores y ver la historia laboral de estos últimos dentro de la asociación.

Relaciones externas

Autoridades federales, locales, municipales, organismos descentralizados y en particular Dirección General de Transporte Terrestre,

Delegación de Servicios al autotransporte Atizapan, Naucalpan, Nicolás Romero y Tlalnepantla.

Distribuidoras, afianzadoras y armadoras de microbuses y autobuses, para buscar créditos que se adecuen a las posibilidades de los asociados.

Encargados de Paraderos de unidades en Metro Cuatro Caminos y Tlalnepantla, con el fin de coordinar y verificar que la entrada de unidades a estos se lleve a cabo conforme se establece en los reglamentos respectivos.

❖ Tesorero

Relaciones internas

Con el Presidente y el Secretario general, para que en forma conjunta planeen la distribución de la hacienda de la asociación y proponer las medidas necesarias para el pago de daños a terceros, entrega de dinero y materiales a Gestores del Fondo de Previsión social.

Con los Gestores del Fondo de Previsión Social y Segundo vocal, para coordinar el pago de daños a terceros y la compra de refacciones necesarias para la reparación de vehículos dañados a consecuencia de accidentes viales de las unidades de la asociación.

Relaciones externas

Con aseguradoras, afianzadoras, terceros perjudicados, autoridades en materia civil y organismos descentralizados, para hacer los pagos mencionados en el párrafo precedente.

Proveedores de materiales de talleres, consumibles de cómputo, fotocopiado, centros comerciales que proveen de insumos administrativos y de consumo de alimentos para la mesa directiva y personal administrativo.

❖ Primer vocal

Relaciones internas

Presidente, Secretario general, Jefes de servicio y comisionados checadores, para que conjuntamente lleven a cabo las acciones necesarias para una prestación del servicio que responda a las necesidades del usuario y a las necesidades económicas de los asociados.

Relaciones externas

Encargados de paraderos, para auxiliar al Secretario general en las tareas de control de unidades dentro de ellos.

❖ Segundo vocal

Relaciones internas

Con el Presidente, Tesorero y Gestores del Fondo de Previsión social para efecto de planear la compra de refacciones y materiales de los talleres de carrocería, pintura y hojalatería.

Con el Gestor de Trámites, para coordinar la tramitación de los documentos inherentes a las unidades y demás obligaciones que los asociados deban presentar ante las delegaciones de Transporte Terrestre y de Seguridad Pública y Tránsito.

Relaciones externas

Con refaccionarias, agencias automotrices, proveedores de refacciones usadas, terceros perjudicados para llevar a cabo la compra de refacciones y pago de las mismas.

❖ Comisión de Honor y Justicia

Presidente, Secretario general y asociados en general, para poner del conocimiento de los primeros los asuntos que los miembros de la asociación ponen a su consideración para emitir su fallo.

Operadores, para el registro de los mismos dentro de la asociación y en las unidades de la misma.

Relaciones externas

Usuarios del servicio de transportación de pasajeros que presta la misma, ya que esta comisión es la encargada de recibir y dar cause a las quejas por mal servicio o comportamiento indebido de los operadores.

❖ Comisión de Fiscalización

Relaciones internas

Presidente, Secretario general, Tesorero, Gestores de accidentes, Segundo vocal y Comisión de Honor y Justicia con el fin de dar cuenta de cómo se lleva a cabo la integración y distribución de los ingresos de la asociación y verificar si tal distribución corresponde a lo planteado por los Estatutos y su reforma.

Relaciones externas

Contador encargado del registro formal de ingresos y egresos de la asociación, bancos y demás instituciones con las que Ruta 22 tiene relaciones comerciales.

❖ Asociados

Relaciones internas

Con los asociados adscritos a un ramal en particular, operadores, jefes deservicio, checadores y miembros de la mesa directiva que le presten asesoría para el desempeño de sus actividades como permisionario concesionario del transporte público de pasajeros.

Relaciones externas

Básicamente se relaciona con los usuarios del transporte público de pasajeros y las autoridades de Tránsito estatal y de Transporte Terrestre que realizan operativos sobre las vialidades que transitan en la prestación del mismo.

❖ Operadores

Relaciones internas

Dueños de las unidades y Comisión de Honor y Justicia, para registro como operador y prestación del servicio.

Relaciones externas

Público usuario, como destinatario de sus actividades.

El como llevan a cabo los directivos, asociados y operadores estas relaciones se encuentra establecido en los Estatutos de la asociación y su reforma, los cuales serán analizados en el siguiente apartado.

## 2.3 MANUALES

Para que los miembros de Ruta 22 lleven a cabo su papel se cuenta con los Estatutos establecidos mediante el acta constitutiva de la misma y

reformados mediante asamblea general celebrada el 18 de noviembre de 1995, los cuales norman la vida interna y las relaciones externas de la asociación que nos ocupa.

Cabe mencionar que la reforma a ellos tuvo lugar luego de las revueltas internas que sufrió la ruta en los años noventa y el motor que dio origen a la primera fue el hacer frente a los problemas organizacionales que vivió la asociación, relatados en el capítulo uno del presente trabajo de investigación.

En estos se encuentran los lineamientos generales para el desempeño de las funciones de los asociados, órganos de gobierno colegiado como son comisiones de Honor y Justicia, Fiscalización y Mesa directiva.

A continuación se enumeran algunas de las normas básicas dentro de la asociación (Reforma de estatutos:1995,11-13):

- a) Respetar y hacer respetar lo dispuesto por estos estatutos y demás acuerdos que se tomen en las asambleas generales subsecuentes, así como de las leyes que se apliquen y sean vigentes.
- b) Prestar ayuda a los asociados que en caso de accidentes o situaciones que así lo ameriten, procurando en todo tiempo salvaguardar la integridad física de los usuarios de los vehículos de los asociados, así como de los asociados mismos.
- c) Trabajar en armonía con todos los prestadores de servicio público de pasajeros, sean o no de esta misma asociación, para beneficio de la asociación y de los asociados.

- d) No deberán ingerir bebidas alcohólicas, usar drogas o enervantes, durante la prestación del servicio de transporte de pasajeros y tampoco deberán prestar el servicio si es que han ingerido bebidas embriagantes durante las doce horas anteriores.
- e) No deberán permitir que los pasajeros aborden el vehículo fuera de los lugares establecidos por las leyes y reglamentos.
- f) Interrumpir sin motivo real la ruta despachada o retornar sobre la misma ruta sin llegar a las bases correspondientes, respetando el rol de trabajo, será considerado el incumplimiento de lo establecido como daños y perjuicios en contra de los demás asociados.
- g) Explotar con apego a las leyes aplicables y a las regulaciones internas rutas, derroteros y ramales que hayan sido autorizados a la asociación, así como de aquellos que sean autorizados posteriormente.

Sin embargo, los operadores no cuentan con lineamientos establecidos para llevar a cabo sus actividades, solo existen algunos documentos sin título y de uso interno de cada ramal donde están señaladas sus líneas de acción puesto que básicamente cumplen una sola tarea, como ya se ha dicho de manera reiterada: transportar al usuario del servicio público de pasajeros.

Por lo anterior podemos identificar uno de los mayores problemas organizacionales de Ruta 22: alto índice de rotación de operadores de una unidad a otra. Ejemplo de ello es que en ocasiones se registran hasta cuatro choferes para operar una unidad a lo largo de una semana y los operadores que son "bajados " de

una encuentran trabajo casi de manera inmediata en otra o la dejan sin previo aviso y en las siguientes horas ya pactaron con otro asociados para manejar su unidad, creando un círculo vicioso en la prestación del servicio.

Con referencia al personal administrativo podemos decir según el desarrollo de las actividades diarias que tampoco hay manuales para las secretarías, cajera, trabajadores de talleres, los cuales desempeñan sus actividades según convenga a los titulares de cada puesto de la mesa directiva en razón del número de unidades que haya para reparar.

En este punto hay que señalar que no existe manuales de inducción o algún documento que de cuenta de los órganos y avances de la ruta, ya que cuando llega un nuevo socio a ella no es presentado formalmente con los demás miembros y el entrenamiento para la realización de sus actividades se da en el trabajo diario, es decir, prácticamente se va descubriendo lo que se debe hacer en cada caso.

También es menester mencionar que mesas directivas precedentes trataron tratado de formular algún manual, pero nunca se han definido, pues cada administración trae consigo una manera de organizar el trabajo y el servicio, las más de las veces con la mira puesta en objetivos particulares, porque para ellas la ruta esta bien así, sigue generando ganancias para ellos y los asociados y para qué moverle.

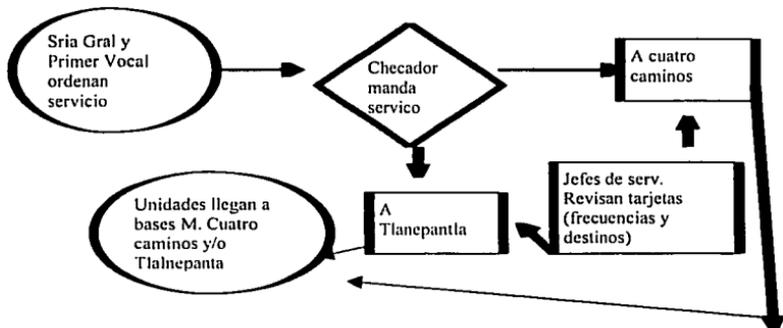
## 2.4 PROCESO FORMAL DEL TRABAJO

A continuación se describe el esfuerzo para el logro de objetivos y se descubre el proceso de trabajo en la organización objeto de la presente investigación.

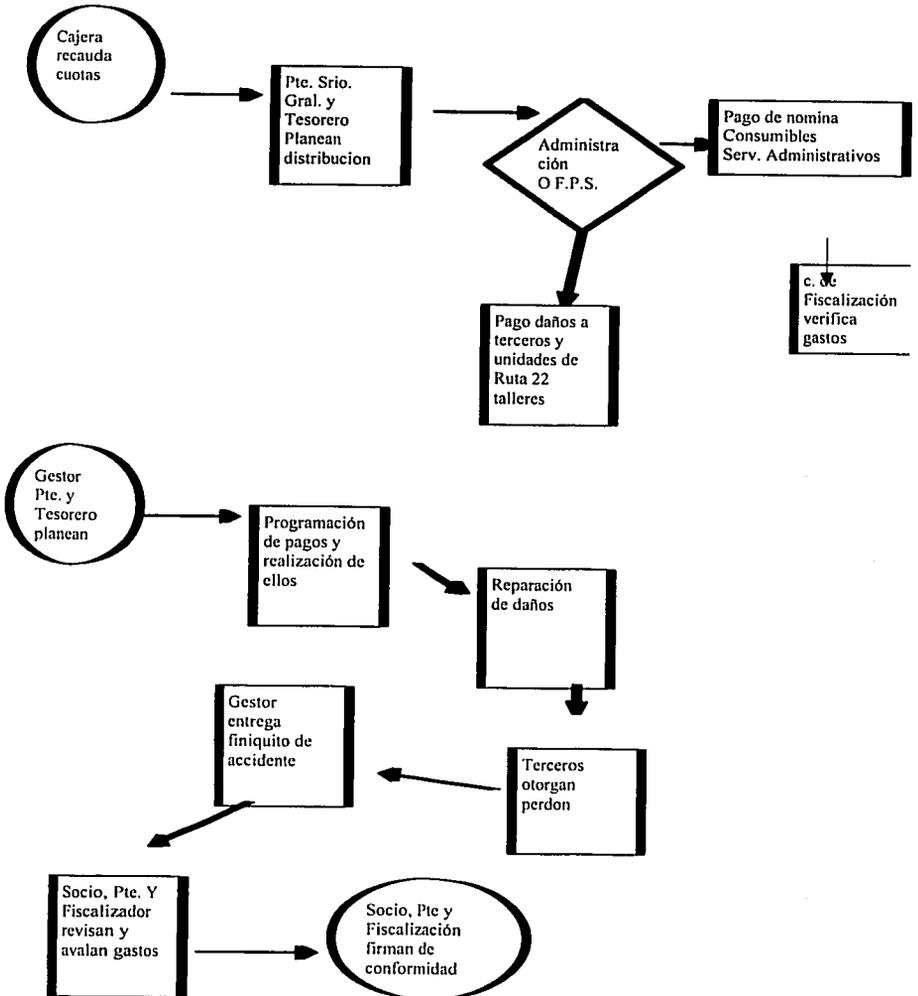
Estos procesos se han dividido según los servicios que presta Ruta 22.

#### 2.4.1 PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Partiendo de lo plantado en párrafos precedentes, podemos decir que el proceso del trabajo es el conjunto de acciones o paso que se llevan a cabo con el fin de que determinados factores actúen entre sí para obtener un determinado resultado, por ello la prestación del servicio de transporte de pasajeros se lleva a cabo de la siguiente manera:



### 2.4.2 PROCESO DE ADMINISTRACIÓN



Estos procesos se analizarán con detenimiento en el tercer capítulo de este trabajo, ya que aquí representan únicamente la manera ideal como se lleva a cabo lo que realmente suceda en la práctica cotidiana.

Los procesos aquí presentados sufren alteraciones después de la junta semanal con los jefes de servicio o por los accidentes que a diario sufren las unidades de la asociación.

Sin embargo y con referencia al proceso administrativo arriba graficado tenemos que el mismo sufre alteraciones a discreción del Presidente y Tesorero, ya que aunque los estatutos marcan la realización de reuniones de trabajo para planificar los egresos, en la práctica éstas no se realizan.

Finalmente podemos decir que éstos nos dan cuenta de la transformación que sufren los insumos que Ruta 22 toma del medio ambiente para convertirlos, mediante la transformación y organización del trabajo en servicios útiles para la sociedad.

## 2.5 RECURSOS DE QUE DISPONE LA ORGANIZACIÓN PARA TRABAJAR

Para la realización de actividades y activación de papeles, Ruta 22, al igual que otras organizaciones, debe contar con los elementos humanos y materiales si quiere cumplir con los objetivos que guían su actuar.

Por ello en el presente apartado abordamos y describimos cuáles son los recursos de que dispone la asociación que nos ocupa para realizar el logro de sus cometidos.

2.5.1 INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

AREA	NO- DE PERSONAS
ASOCIADOS	725
PRESIDENTE	1
SRIO. GENERAL	1
TESORERO	1
1er. VOCAL	1
2do. VOCAL	1
GESTORES DE F.P.S	3
GESTOR DE TRAMITES	1
C DE HONOR Y JUSTICIA	3
C. DE FISCALIZACIÓN	3
DELEGADO RAMAL TEPOJACO	1
JEFES DE SERVICIO	10
OPERADOR DE GRUA	2
SECRETARIAS	2
CAJERA	1
OPERADORES	1425
PERSONAL DE TALLER	10
SEGURIDAD	2
AFANADORA	1
TOTAL	2,193 MIEMBROS

Como podemos apreciar el número de miembros de la organización es considerable, sin embargo, las tareas que se realizan dentro de ella no son muy variadas.

Los trabajadores administrativos y de talleres no cuentan con un contrato o planta laboral, sino que se pagan sus servicios a mediante la forma de Honorarios asimilados a sueldos y la relación laboral termina cuando la asociación lo cree conveniente o por renuncia del trabajador.

De entre el personal administrativo y de talleres el carroceros es el trabajador más antiguo de la asociación y los demás se integraron a ella a lo largo del primer periodo administrativo que presidió la actual mesa directiva y como causa de la renuncia de otros trabajadores o por aumento de trabajo o división del mismo en tareas a realizar con ocasión de mayor número de accidentes.

En cuanto a los asociados y su permanencia dentro de Ruta 22 podemos decir que actualmente todavía permanecen en la misma 2 de los integrantes de la primer mesa directiva y junto con ellos se encuentran alrededor de 20 asociados que fundaron la ruta.

Siguiendo con el rubro de los asociados podemos decir que no hay una edad promedio entre estos, ya que aquí se encuentran de todo, desde jóvenes de 15 años a personas de la tercera edad o de más de 75 años.

Con referencia al personal que labora en la planta administrativa y talleres podemos decir que la edad promedió oscila entre los 23 y 25 años.

De estos últimos podemos decir según los supuestos de la actual mesa directiva que la gente se va cuando ya no conviene a sus intereses o no cumple con

las expectativas de la asociación, o simplemente porque ya no resultó benéfico económicamente el integrarse a ella.

Finalmente hay que decir que los asociados dejan de serlo cuando lo que ofrece Ruta 22 no alcanza para cubrir sus necesidades o porque se ven obligados a través de persecuciones internas a dejar sus puestos, aun cuando en pláticas de trabajo se ha dicho que "de la asociación se va sólo quien quiere hacerlo" (Documento de trabajo sin título: 2000,1).

Los movimientos internos son escasos, la permanencia en los puestos está determinada al ingresar a la ruta y sólo hay cambios cuando renuncia un miembro de la mesa directiva o de las otras comisiones que integran su cuerpo de gobierno.

Los estudios promedio del personal son de nivel secundaria, para talleres, mientras que para el personal administrativo es de educación técnica en materia contable.

El factor humano descrito en el presente apartado nos lleva a mencionar cuales son los recursos tecnológicos con que cuenta la asociación para el logro de sus cometidos y esto se describirá en el siguiente apartado.

## 2.5.2 INVENTARIO DE RECURSOS TECNOLÓGICOS

Considerados como el soporte técnico para el cumplimiento de objetivos, enseguida se muestran cuales son los recursos con que cuenta ruta 22.

INSTRUMENTO	NO.	INSTRUMENTO	NO.
Microbuses	481	Archiveros	8
Combis modelo 1990-2001	145	Escritorios	11

Combis modelo 1975-1989	79	Copladoras	2
Autobús modelo 1994-2001	20	Maquinas de escribir	4
Grúas	2	Equipos de computo ( cpu, monitor, teclado, mouse, no breack).	4
Aparatos telefónicos	3	Impresoras	3
Fax	1	Anaqueles para archivo	9
Teléfonos celulares	5	Sillas secretariales y en Sala de espera	18
Equipos de radiolocalización	7	Engrapadoras	5
Sumadoras	3	Equipos de taller de carrocería	2
Perforadoras	5	Equipos de hojalatería y pintura	1
Libreros	2	Equipos taller de pintura	1
Equipo de audio	1	Equipo de video	1

Según la naturaleza del servicio que presta la asociación los microbuses, autobuses y combis resultan ser el recurso básico. El modelo promedio de las unidades se ubica en los correspondientes a modelo 1992, aunque actualmente y dados los requerimientos de modernización del gobierno del estado, el parque vehicular se ha ido actualizando.

En el área administrativa las computadoras resultan ser la herramienta más importante, ya que, como se mencionó en el capítulo precedente, desde 1998 se implementó un sistema de cobro y registro de padrones a través de computadora y éstas resultan suficientes para las actividades administrativas, puesto que en una se realiza la cobranza de cuotas, en la otra el control de ingresos y egresos, en otra

más el registro de los operadores y en la última se guardan los padrones de asociados, vehículos y documentos de trabajo de la mesa directiva.

Sin embargo, hay que mencionar que actualmente y después del cambio de mesa directiva los equipos no reciben mantenimiento especializado y como consecuencia han empezado a fallar.

Aunado a lo anterior tenemos que debido a la falta de mantenimiento solamente dos impresoras funcionan y hay que esperar turno para mandar alguna impresión, es decir hay que esperar a que los otros terminen su trabajo para poder acceder a la impresora.

Lo anterior deriva en detener la eficacia de los servicios administrativos que presta la mesa directiva y ello se complica porque algunos miembros del personal administrativo no están debidamente capacitados para el uso de las herramientas. Por ello se tiene que recurrir a ayuda especializada en sistemas cuando surge alguna falla o se necesita hacer uso de alguna función complementaria de cómputo diferente a las que ordinariamente se realizan.

En cuanto a las líneas telefónicas hay que decir que resultan insuficientes porque son compartidas por todos los miembros de la mesa directiva, personal administrativo, de talleres y asociados.

Las líneas telefónicas al ser usadas por la mayor parte de los integrantes de la mesa directiva para la realización de sus actividades son saturadas y si alguien quiere hacer uso de ellas tiene que esperar su turno.

Lo mismo pasa con las copadoras, ya que para la tramitación de documentos se exige en las ventanillas de Transporte Terrestre y Tránsito la

presentación de original y fotocopia, y por ello el promedio de copias al día es de 450, lo que implica un gran desgaste de las mismas, y dadas las políticas de austeridad que vive la asociación desde febrero del año en curso no se les ha dado mantenimiento y esto deriva en mala calidad de las fotocopias, aun cuando se trate de cuidar los aparatos, ya que a la hora de renovarlos o reemplazarlos las posibilidades se dan a largo plazo.

También hay que decir respecto de los equipos de hojalatería, carrocería y pintura, que los mismos al igual que las otras herramientas ya mencionadas no han recibido el mantenimiento adecuado y la carga de trabajo es muy significativa si tomamos en cuenta el número de accidentes que suceden a las unidades de Ruta 22.

## 2.6 ESTRUCTURA DE AUTORIDAD

Las organizaciones poseen como parte integrante de las mismas una estructura de autoridad, definida por Mayntz como: "división entre facultades de decisión y de mando establecidas en reglas y papeles, por una parte, y las obligaciones de ejecución y obediencia por la otra."(Mayntz:1990,125).

Atendiendo a estas necesidades del mandar y obedecer se distinguen tres estructuras.

A fin de ubicar la que corresponde a nuestro objeto de estudio atenderemos aquella que se refiere al orden jerárquico definido "estructura jerárquica con canales de mando que van de arriba abajo. A la cabeza se encuentran las decisiones encaminadas directamente al objetivo. Cuanto mas abajo se esta más

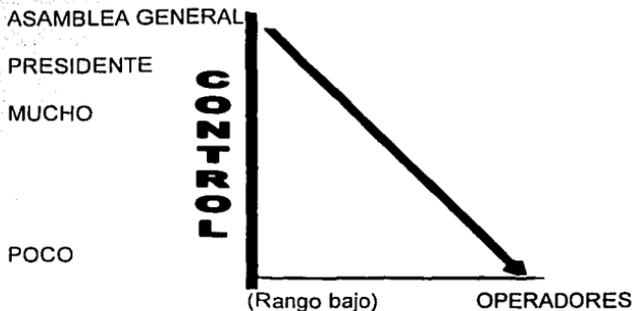
predomina el obedecer sobre el mandar, las actividades de ejecución son realizadas por el grupo de rango inferior" (Mayntz:1990, 126).

Para prestar servicio y administrar la hacienda o recursos de Ruta 22, la asociación se ayuda de canales de mando que soportan la estructura del organigrama, en donde la acciones se planean desde la asamblea general y presidencia y van delegándose conforme a los puestos y funciones de cada miembro de la mesa directiva.

Para efectos de entender lo anterior, a continuación se muestra el gráfico de las líneas de autoridad dentro de Ruta 22.

#### 2.6.1 CURVA DE CONTROL Y AUTORIDAD

Entendiendo por control al "poder de mando y dominación de un grupo sobre las instancias de una organización" (Mayntz: 1990,129), a continuación se presenta la curva de control dentro de Ruta 22, inferida a partir de la experiencia diaria de trabajo y de los vínculos visibles que en esta asociación se han manifestado a lo largo de los casi cuatro años que el investigador tiene en la misma.



Esta gráfica nos da cuenta del alto grado de control que ejerce la organización sobre sus miembros, el cual desciende escalonadamente desde la asamblea general y a su paso va acentuando las reglas, pautas y acciones a ejecutar para llevar a cabo los objetivos organizacionales.

Nos muestra además que la acción de mando, después de la asamblea general, recae en el Presidente de Ruta 22, quien se constituye teóricamente como el portavoz de la misma y de las necesidades de los asociados.

Por ello la toma de decisiones se centraliza, según marca la Reforma de estatutos en el Presidente, Secretario general y Tesorero: " por acuerdo de asamblea se le otorga a Presidente, Secretario general y Tesorero, indistintamente facultades de dominio, de administración, para pleitos y cobranzas, para otorgar, suscribir y endosar, avalar o de cualquier otro modo negociar títulos a nombre de la asociación" (Reforma de estatutos:1995, 36-37).

Lo anterior trae como consecuencia que la probabilidad de que los miembros que se hallen fuera de la mesa directiva tengan nulas posibilidades de proponer alguna mejora para hacer eficiente la administración. En alguna ocasión, y según la experiencia del investigador, se propusieron ciertas medidas para mejorar el servicio, sin embargo como las mismas fueron puestas a la consideración de los rangos menores de la administración se tuvo que recurrir al Presidente, porque a pesar de tener como función la coordinación del servicio, este miembro de la mesa directiva no tenía autoridad para decidir la conveniencia o no de tales medidas.

Por ello consideramos otro problema dentro de la organización: la centralidad del poder en manos del presidente deja de lado las aportaciones que otros miembros de la asociación pudieran hacer para el logro de objetivos.

Encontramos además que la autoridad del presidente se aplica directamente sobre los empleados administrativos, ya que según sea la conveniencia del primero acude a quien realiza el trabajo respectivo para lograr algo a su favor, sin importar las decisiones del jefe inmediato o de la mesa directiva en su conjunto.

Sin embargo y aludiendo a la Reforma de estatutos nuevamente, ésta deja ver una estructura de autoridad jerárquica en la que la responsabilidad se va delegando y permite a cada miembro ejercer autoridad coordinando siempre con el inmediato superior. Por ello la estructura vertical del organigrama mostrado en páginas anteriores y la realización de actividades determina el nivel de autoridad.

Ejemplo de lo anterior se da a la hora de programar frecuencias de unidades: checador de tarjetas de servicio tiene que consultar al vocal encargado para realizar cualquier modificación y éste a su vez, deberá buscar la aprobación del Secretario general para que este último determine si procede o no la acción.

En cuanto a la obediencia ante la autoridad reconocida tenemos que los miembros identifican quien tiene el poder de decisión y mando, se asegura la misma a partir de la coerción de los dirigentes hacia algunos asociados para no apartarse del logro de objetivos.

En este punto cabe mencionar que el desconocimiento de los Estatutos por el grueso de los asociados ah generado que la mesa directiva tenga mas control, sobre el común de los asociados, puesto que cuando alguno de ellos no esta en

conformidad por lo dispuesto por ella, se le amenaza con aplicarle los estatutos y en el remoto caso que algún asociado pidiera un copia de ellos, le es negada rotundamente ya que, según lo vivido por el investigador, puede desencadenar conocimiento real de cómo se maneja la ruta y ello finalizaría con la carrera política de algunos miembros de la administración.

## 2.6.2 SUPUESTOS GERENCIALES

Retomando las ideas de Weber sobre las formas de dominación, entendiendo esta como "La probabilidad de que las órdenes específicas encuentren obediencia en grupos dados de personas. Se trata pues de una relación entre puestos y funciones, forma parte de ella un mínimo determinado de voluntad de obediencia por parte de los subordinados a ella" (Mayntz: 1990, 134-135).

El cómo aplicar el poder a los miembros de toda organización siempre ha sido tema de estudio por parte de los teóricos de la organización ya que la dominación es la probabilidad de que las ordenes específicas encuentren obediencia, por lo tanto se trata de una relación muy estrecha entre puestos y funciones.

De acuerdo con Max Weber (Mayntz:1990,135) la autoridad es determinante y la legitimación de ella está dada hasta el punto en que los miembros de una organización deben aceptarla para trabajar en pro del cumplimiento de objetivos.

Se distinguen entonces tres tipos de dominación legítima:

- 1) Dominación legal, justificada por su referencia a la legalidad de un orden establecido.
- 2) Dominación tradicional. Apoyada en las tradiciones vigentes.
- 3) Dominación carismática. Se basa en la pretensión de que hay que prestar obediencia a determinadas personas por razón de sus cualidades extraordinarias.

En el caso concreto de Ruta 22 lo anterior se aplica como sigue: existe una autoridad legal otorgada al presidente de la asociación mediante el orden establecido en los Estatutos, donde quedan establecidas un mínimo de reglas, de derechos y obligaciones, vigiladas a su vez y de forma general por las Comisiones que regulan la vida de ésta.

Sin embargo, y aunque los miembros de ellas fueron electos mediante voto en asamblea general, son personas de toda la confianza por su amistad con el Presidente y el Tesorero de la asociación y ello trae consigo que el poder sea ejercido únicamente desde la presidencia de la asociación.

También es cierto que cada papel y quien lo desarrollo ejerce su propia actitud en el desempeño del mismo, pero la autoridad para tomar decisiones siempre recorre la estructura, es decir, toda decisión parte de las más altos niveles y llega hasta quien operacionaliza las órdenes.

En Ruta 22, el poder definido por Weber (Salaman: 1984,20) como "cualquier relación donde un miembro impone su voluntad a pesar de toda resistencia " se sustenta por los intereses del Presidente y su diferencia por la autoridad delegada en el Secretario general y Tesorero, quienes desempeñan las

funciones directamente, aunque en muy pocas ocasiones son los últimos quienes imponen sus decisiones.

Sin embargo, para Schein el contrato psicológico entre el colaborador y la organización mueve las acciones, los trabajadores cumplen con lo suyo y la empresa paga por ello, ya que "dependiendo de las circunstancias el empleado puede sentirse o no útil y contribuir al desarrollo de la organización". (Schein:1984,23).

## 2.7 RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

El presente apartado describe la forma en que se recluta y se socializa al miembro de la asociación.

Para que una organización exista, crezca y cumpla con sus objetivos necesita ganar miembros, hacerlos parte de Ella o lograr que se identifiquen con sus objetivos, es decir lograr su permanencia y hacer que realicen tareas encaminadas al logro de objetivos.

Por ello reclutar miembros para una organización significa llevar a la misma personas que idealmente puedan estar comprometidos con la misma, o como señala Renate Mayntz "La manera como las organizaciones reclutan a sus miembros depende estrechamente de la actitud de los miembros potenciales frente al objetivo de la organización y los motivos para su ingreso" (Mayntz:1990,144).

Así mismo hay que considerar cuáles serán los puestos que los miembros potenciales van a ocupar, ya que estos desarrollaran en gran medida los objetivos de la organización.

Otro aspecto a considerar es el referido al ámbito donde se lleva a cabo el reclutamiento y puesto que: "el perfecto conocimiento del ámbito y la accesibilidad de la organización para con los miembros potenciales para la organización constituyen un problema que obliga a encontrar vías de comunicación y tareas de contacto" (Mayntz: 1990,146).

Aun más, existen organizaciones que no necesitan de llevar cabo ninguna clase de reclutamiento formal, ya que muchos miembros posibles están esperando acceder a ellas, sin embargo deberán existir ciertas calificaciones mínimas para ingresar, sin embargo, si estas últimas son menos elevadas y el círculo potencial de miembros es mayor la organización se limita a elegir entre los aspirantes espontáneos, llamado reclutamiento pasivo (Mayntz: 1990,147).

Caracterizando lo antes dicho en el caso específico de Ruta 22 y retomando lo planteado en relación de los perfiles de los miembros de la Mesa directiva, necesitamos decir que el reclutamiento esta normado en la Reforma de estatutos, la cual en su capítulo segundo "De los miembros" da cuenta de los perfiles y condiciones que deberán cubrir aquellos interesados en integrarse a Ruta 22.

Reseñando dicho capítulo podemos decir que el requisito principal es ser mexicano por nacimiento o por legalización en términos de ley, contar con su licencia de chofer, tener voluntad de trabajo, ser propietario de un vehículo, voluntad para el trabajo y espíritu de cumplimiento de los presentes estatutos. Acreditar mediante la presentación de documentos la legítima propiedad sobre un vehículo de transporte de pasajeros, solicitar el ingreso mediante escrito donde el aspirante acepta cumplir y hacer cumplir los estatutos.(Reforma de estatutos:1995,7-8).

Sin embargo, y a pesar de que en los Estatutos se marque sostener una entrevista previa a la aceptación como asociado, entre el presidente o secretario general con el miembro potencial, ésta no se lleva a cabo, dando como resultado y según lo propuesto por Mayntz, que los asociados "se conviertan en miembros inactivos desde un principio y así permanecen siempre, y faltan aspirantes calificados para los puestos superiores" (Mayntz:1990,151), ante esta situación cualquier asociado puede llegar a ser presidente de la misma.

Con referencia al reclutamiento de operadores, estos deben cumplir con los siguientes requisitos, mismos que son retomados de acuerdos de asamblea y disposiciones general de la D.G.T.T.:

- a) Tener mayoría de edad.
- b) contar con licencia de conducir tipo chofer "B".
- c) buena presentación y trato amable con el usuario.
- d)tarjetón de operador.

Para el reclutamiento del personal administrativo tampoco se cuenta con un perfil determinado o proceso de selección.

En este mismo orden para los hojalateros, carroceros, pintores y ayudantes de taller, tampoco se han establecido procesos de selección y son los encargados de cada taller quienes contratan a sus ayudantes.

Para efecto de lo anterior Ruta 22 no cuenta con un departamento especializado en la contratación del personal o selección de los asociados, toda vez que son estos últimos quienes de manera directa contratan los servicios de los operadores y la asociación solo lleva control numérico de ellos.

Para la selección del personal administrativo son directamente el Presidente, Secretario general y Tesorero quienes realizan las entrevistas y en el peor de los casos deciden por gustos personales y no de interés organizacional.

### 2.7.1 MOTIVACIÓN

Si se toma en cuenta que una organización debe contar con los miembros adecuados para el logro de su objetivos, considerando en términos generales a la motivación como aquello que mueve el trabajo de los miembros de ésta, entonces tenemos que decir que en Ruta 22, no hay mayor motivación que ver crecer el patrimonio de cada asociado en particular, además de ser reconocido por los colegas y ser respetado por los choferes.

En tanto que para los operadores la fuente de motivación radica en tener algún día su propia unidad y convertirse en propietario de la misma, es decir pasar de chofer a "patrón".

Para los miembros del personal administrativo no hay motivaciones o incentivos económicos mas allá del salario que perciben por sus servicios.

En general no se cuenta con prestaciones de ley, no hay contratos firmados de por medio, pero se debe cumplir con los reglamentos internos de cada ramal o con las normas establecidas verbalmente.

Los sueldos se fijan en "cuentas" o cantidad que debe entregar cada chofer al propietario de la unidad, es decir el operador trabaja a destajo y solo una parte de lo que obtiene a lo largo del día es para él, ya que tiene que entregar la "Cuenta" y dejar lleno el tanque de combustible de la unidad.

Sin embargo para el personal administrativo los sueldos se fijan desde su llegada a la asociación y se incrementan según la capacidad económica de la misma, que dicho sea de paso, en muy pocas ocasiones alcanza a cubrir las necesidades administrativas de los asociados.

Se respetan los días festivos consagrados en la Ley Federal del Trabajo, no hay vacaciones y se otorgan descanso el jueves y viernes santo de cada año, no hay pago de horas extras y existen algunos permisos para faltar, previa justificación de la falta.

## 2.7.2 INDUCCION Y SOCIALIZACION

Entendiendo por socialización al "proceso de enseñarle al empleado cómo funciona la organización, cuáles son las reglas y normas de conducta y cómo comportarse con otros miembros de la organización" (Schein:1984,19), retomamos esta idea para el presente análisis, encontrando que en Ruta 22 no existe proceso alguno de inducción, sino que el ingreso a ella implica el ir conociendo el puesto poco a poco a partir de la experiencia diaria, no hay documentos que digan como ejecutar las acciones, ejemplo de ello se da cuando la cajera tiene que aprender con el transcurso de su estadía dentro de la asociación como funciona el sistema de cobro y cuales son las funciones de éste.

Por lo anterior no hay un tiempo o espacio dedicado a la instrucción de los nuevos miembros, el cómo realizar el trabajo se da a conocer de manera verbal, las obligaciones como cumplir con un horario, tener que sujetarse a un tiempo determinado para comer, pautas de conducta y algunas más se van conociendo con

el transcurso de los días y mediante la observación de las conductas de los otros miembros de la organización con más tiempo dentro de ésta.

La única manera de integrar a los elementos de Ruta 22 se da a través de la celebración de una comida-baile celebrada el 12 de diciembre de cada año a la cual pueden asistir tanto choferes, como personal administrativo y asociados.

Aquí cabe mencionar y tal vez adelantándonos al próximo capítulo, estimamos que la formación de grupos informales ha dado cohesión a Ruta 22, y que son estos grupos quienes promueven al interior la socialización de sus miembros.

## 2.8 ESTRUCTURA DE LA COMUNICACIÓN

Mayntz propone que la estructura de la comunicación da cuenta de la transmisión de ordenes en forma horizontal, vertical y que ésta se representa a través de un organigrama, en el cual se grafican las informaciones necesarias para poder decidir y ordenar con miras a un fin. Por ello las comunicaciones son fenómeno central en la organización y pueden ser transmitidas de diversas maneras.(Mayntz:1990, 116-117).

En el caso de la organización que nos ocupa se trata de un organigrama cuya dirección es vertical descendente, por lo que las órdenes y el discurso comunicativo va jerarquizándose de tal manera que las decisiones tomadas en la punta del mismo lleguen hasta los niveles operativos.

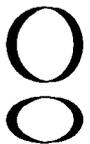
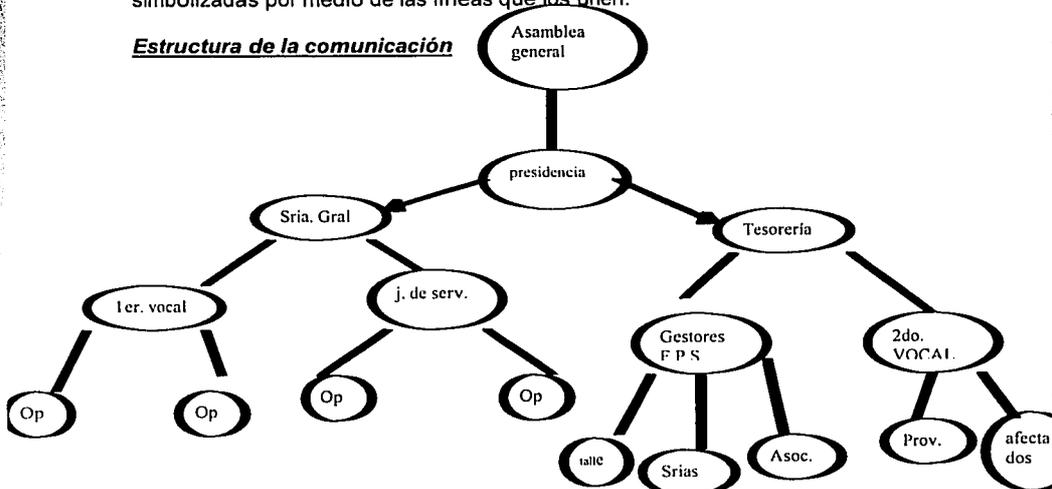
Mayntz, propone esquematizar esta relaciones comunicativas a través de la Teoría de los grafos en la que cada grafo supone los puntos que se unen entre

si a través de líneas, los grafos están constituidos por puntos unidos entre sí a través de líneas y simbolizan a la unidades de la organización y las relaciones entre dichas unidades.(Mayntz:1990,119).

Derivado de ello podemos inscribir a Ruta 22 dentro del grafo correspondiente a la forma de árbol, unido entre sí por medio de un mínimo posible de líneas, según las características que guarda el discurso comunicativo de esta asociación.

La estructura de la comunicación a través de la información simbolizada por medio de los departamentos y las relaciones de comunicación están simbolizadas por medio de las líneas que los unen.

Estructura de la comunicación



Niveles de mando

Niveles operativos

En Ruta 22 las decisiones dependen de la información que tenga a su disposición el Presidente y de la calidad, cantidad y rapidez de la misma para hacerla llegar al Secretario general y Tesorero y estos a su vez proporcionarla al resto de la organización, pues de ella depende la eficiencia con que dichas autoridades puedan ocupar esta información y llegar a decisiones.

En el siguiente capítulo del presente reporte analizaremos la naturaleza de las funciones de la organización y los aspectos relacionados con el desempeño y comportamiento de los actores en el desarrollo organizacional.

#### DIAGNÓSTICO DE LO FORMAL

Después de realizar todo el relato de la estructura concluimos que ruta 22 posee los requisitos que la definen como una organización, sin embargo su estructura presenta partes débiles que necesitan ser reforzadas para integrar a sus miembros.

Consideramos por lo tanto una falta de mayor número de relaciones entre sus miembros, además debe de preocuparse por atraer hacia ella toda la información necesaria que le ayude a su desarrollo y cumplimiento de objetivos a través de acciones coordinadas que hagan uso efectivo de sus recursos que lleven al cumplimiento de sus cometidos en las diferentes áreas que la conforman.

Si bien en los Estatutos y su reforma se encuentran los lineamientos formales a seguir para hacer posible su constitución como la mejor asociación civil que presta servicio de transporte de pasajeros en el Estado de México. El desconocimiento de los mismos por parte de sus directivos y la utilización que de

ellos hacen como medida de coerción para obligar a los asociados a colaborar con la mesa directiva, lleva a Ruta 22 a la búsqueda de intereses particulares y apatía por parte de sus asociados.

Concluimos además que en el papel esta asociación posee las características de una organización burocratizada tal, como la entiende Weber, sin embargo, presenta una característica muy particular, esa – la burocracia – en el más puro estilo mexicano sirve únicamente para legitimar aquellas acciones que "taparan" actos de corrupción, componendas o compadrazgos. Por ello hace falta buscar la profesionalización de su mesa directiva para dar cabal cumplimiento a los estatutos y de esa manera reorganizar las tareas y funciones de cada puesto, de manera que la estructura exprese el logro de objetivos comunes y no el beneficiarse a través del desconocimiento de los estatutos para cumplir con los intereses particulares.

También debe mejorar su discurso comunicativo y buscar a las personas adecuadas para el desempeño de las diferentes tareas en el orden administrativo y de la toma de decisiones.

Respecto de la selección personal se deben implementar medidas que lleven a una baja rotación de personal entre las diferentes unidades y buscar mayores apoyos motivacionales que la integren.

En términos generales el presente análisis da cuenta de cómo lo significativo de una organización no está en los manuales para dar cumplimiento a los objetivos, sino que su riqueza principal está en las personas que la integran y las relaciones de poder-obediencia que se dan en su interior.

Cabe entonces preguntarse o seguir la reflexión sobre aquello que hace que una organización formalizada en el papel deje de lado los presupuestos que le conforman formalmente y cómo el alejamiento de tales principios tiene que ver sobre todo con el poder ejercido en su interior a través del discurso comunicativo.

Finalmente nos permitimos presentar los principales problemas encontrados dentro de Ruta 22 en referencia a su estructura, relaciones de poder y discurso comunicativo.

#### PROBLEMAS IDENTIFICADOS A TRAVÉS DEL DIAGNÓSTICO FORMAL

- 1.- Existen objetivos perfectamente delineados para dirigir la vida organizacional, sin embargo y a través de las diferentes funciones de los miembros de la asociación, éstos no se cumplen o sólo lo hacen parcialmente.
- 2.- Existe alta rotación de personal en los niveles operativos y ello deriva en una mayor competencia para obtener la ganancia del día, generando por tanto incremento en el número de accidentes y el logro de objetivos particulares que desarticulan la vida organizacional.
- 3.- Según los Estatutos y su reforma Ruta 22 se constituye como una asociación civil cuyas actividades están encaminadas al cumplimiento de sus objetivos sociales, sin embargo la búsqueda de satisfacción de intereses particulares, trae consigo el apartarse de ellos o desconocerlos en su totalidad.

4.- El Poder juega un papel determinante en la vida diaria de la ruta, puesto que al estar éste sustentado en reglas que a diario se rompen, trae como consecuencia coerción y políticas de miedo para con los asociados.

5.- En tanto se refiere al discurso comunicativo podemos decir que siguiendo las líneas de poder, la toma de decisiones y su impacto entre los asociados se va escalonando hasta llegar a los niveles más bajos y no hay posibilidad de regreso de la información con miras a cambiar este discurso.

6.- Ello nos hace reflexionar sobre formas alternativas del discurso comunicativo y las maneras de darlo a conocer al grueso de los asociados sin que haya de por medio coerción para participar de las tareas organizacionales.

Finalmente nos atrevemos a señalar que en todo ello existe un factor determinante para que Ruta 22 se mueva: sus miembros o actores, aquellos que inciden en su funcionamiento real y que según sus diversos intereses deforman y modifican la rigidez de su estructura para adecuarla a ellos y sus objetivos personales.

Por ello en el capítulo siguiente nos adentraremos en el análisis de éstos como motor principal de la misma y base de los problemas, que como organización, debe resolver ella si quiere mantenerse como ente vivo y dinámico.

3 EL FUNCIONAMIENTO REAL DE  
RUTA 22

## CAPITULO TRES

### EL FUNCIONAMIENTO REAL DE RUTA 22

#### 3. EL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACION

Si bien es cierto que formalmente Ruta 22 presenta una organización ideal del trabajo, basado en la cooperación de sus miembros, vemos también que el modelo propuesto por sus fundadores se ve afectado por los individuos que ocupan su estructura real, a través de su actuar dentro de ella y con base a la pertenencia de grupos informales y primarios que se forman en la misma a fin de contrarrestar el discurso organizativo.

El presente capítulo en un primer momento aborda las situaciones y relaciones que se dan dentro de la asociación, para tomar en cuenta el alcance que tiene el factor humano en ella.

Por ello partimos de la graficación de los flujogramas ideal y real para identificar los principales problemas de la asociación a fin de levantar una hoja de inspección que reporte cómo el problema analizado trae consigo costos y beneficios para ella, explicando como se lleva a cabo el proceso ideal de pago de daños ocasionados por algún accidente de las unidades de la ruta y cuales son las diferencias que hacen que la vida de la asociación se vea afectada por los problemas de la misma.

Por consiguiente y una vez establecidas las diferencias entre ambos, identificaremos un área problemática de la asociación para considerar la medición de

los problemas en el proceso a fin de mostrar los costos materiales y humanos que conlleva dar solución eficaz a los accidentes de las unidades de la misma.

En este punto planteamos cual es la participación de los actores dentro del área problemática y al mismo tiempo como son ellos los que dan fuerza al constructo organizativo o como la solución al mismo problema está en manos de los primeros. De esta manera nos aproximaremos al estudio de los actores y grupos para determinar su incidencia en la solución del problema.

¿Cómo funciona la organización, cómo se adecuan las estructuras, como los actores de ella la deforman, acomodan o manipulan el funcionamiento ideal de la misma, quién la mueve y de qué manera o cuáles son los medios y relaciones que la dominan?

Para dar respuesta a tales interrogantes necesitamos dar cuenta de la estructura funcional de Ruta 22, pues es ésta la que la hace caminar diariamente.

Por ello el presente apartado establece las diferencias entre la estructura ideal y funcional y como ellas nos presentan la vida real de la organización y sus actores, además de su relación con el entorno.

Retomando los planteamientos de Mayntz, quien señala que para tener un acercamiento a la estructura total de la organización se debe tomar en cuenta que " la estructura se acomoda a las intenciones de los dirigentes" (Mayntz: 1990, 105) y además "esta ordenación programática no coincide exactamente con la ordenación de los modos de proceder y las actividades que rigen de hecho en la organización" (Mayntz: 1990,105).

Ya que dentro de toda organización hay relaciones, modos, costumbres y funciones que se no hallan dentro de ningún reglamento o en el caso particular de Ruta 22, dentro de los estatutos, su reforma o demás acuerdos de asamblea y que los mismos sólo se pueden describir a partir de la observación de los actores que ocupan la estructura, deformándola para adecuarla a sus necesidades personales y en relación con sus intereses dentro de la organización. De tal suerte que, si queremos abordar, con base a los diferentes papeles que juegan los actores de esta organización, cómo se presta realmente el servicio público de pasajeros o cómo se lleva a cabo el proceso administrativo la asociación ya referida hay que partir de una diferenciación entre lo que pretende ser la Ruta 22 ( la organización ideal, descrita en el capítulo precedente) y lo que realmente es, cómo trabaja y quiénes están involucrados en los procesos (como funciona día a día a través de las relaciones de sus actores).

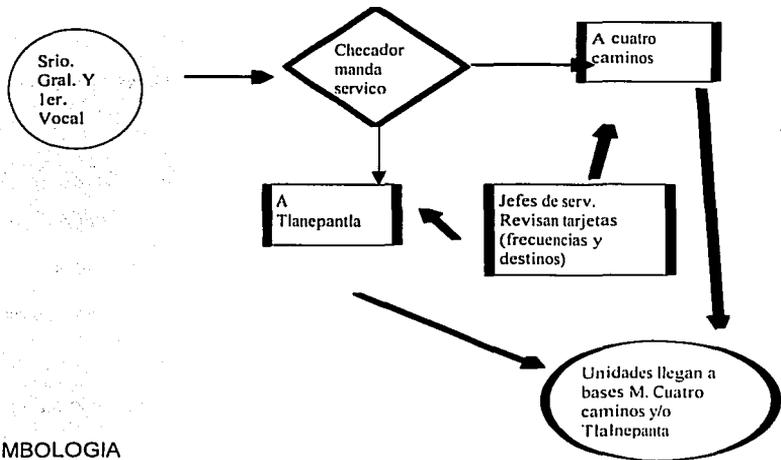
Para ello escudriñamos la vida cotidiana de nuestro objeto de estudio, para dar cuenta de cómo se lleva a cabo la acción colectiva a través de la cooperación de sus actores, que para efectos de este trabajo se consideran como aquellos que actúan, hacen y determinan la vida de la organización; siendo éstos el principal eje de este capítulo.

La acción de ellos se pone de manifiesto en los procesos de trabajo posteriormente graficados para evidenciar las diferencias entre uno y otro. Cabe mencionar que el proceso ideal se presentó en el capítulo precedente, sin embargo y para contrastarlo con el funcional, ambos se presentan a través de diagramas de flujo.

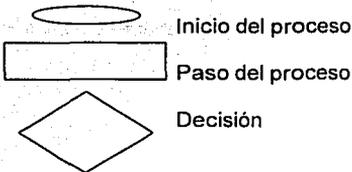
El diagrama de flujo, según señala Martínez: "es una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso y puede ser una herramienta útil para examinar como se relacionan unos con otros los pasos. Utilícelo cuando necesite identificar la trayectoria actual e ideal que sigue un producto o servicio con el fin de identificar desviaciones" (Martínez: 1995, 9).

A continuación se diagrama el proceso ideal de los dos servicios que presta la asociación, haciendo nuevamente la aclaración que ambos se infieren a partir de la Reforma de estatutos de Ruta 22.

### 3.1 PRESTACION DEL SERVICIO IDEAL



#### SIMBOLOGIA



Según podemos observar los pasos del proceso de prestación del servicio idealmente no presentan ninguna complicación, en él están representadas las tareas que se llevan a cabo a partir de la planeación del servicio dentro de los diferentes derroteros autorizados a Ruta 22, siendo ésta predefinida por el Secretario general y el Primer Vocal, dedicados ambos, según la Reforma de estatutos, a ordenar el servicio de tal manera que se responda a las necesidades diarias de los usuarios.

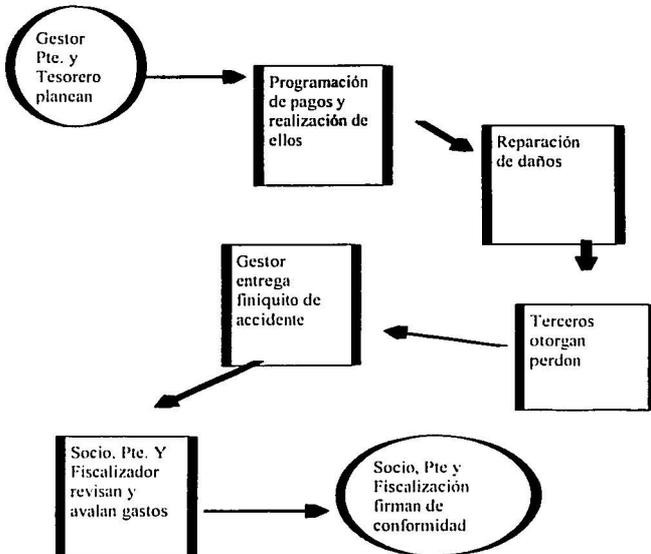
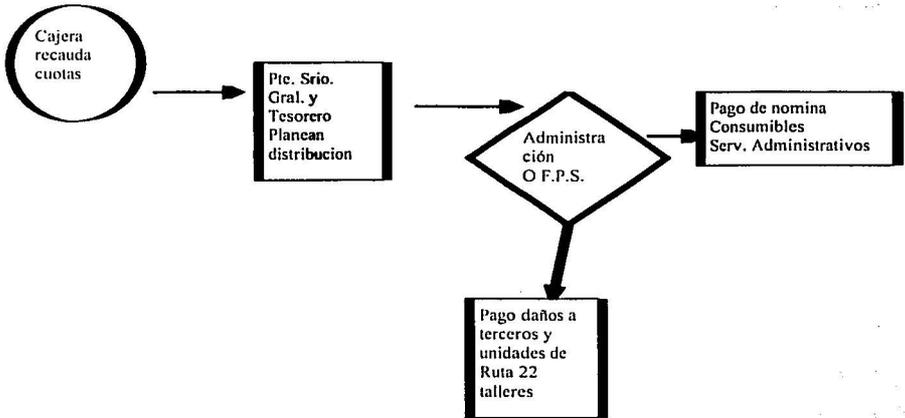
Una vez establecidos los roles, frecuencias y número de unidades se procede a la prestación del servicio, dejando en manos de los comisionados chequeadores la operación del plan de servicio, en este punto se decide, según los requerimientos del servicio, el derrotero que seguirá cada unidad.

Ello nos lleva a la intervención de los jefes de servicio, quienes a lo largo del recorrido checan que las unidades cumplan con lo dispuesto hasta la base destino (Metro cuatro caminos o Tlalnepantla centro, principalmente).

Una vez recorrido el derrotero las unidades llegan a la base destino y de ahí el proceso comienza nuevamente, esta vez la base destino se convierte en base origen y viceversa.

En cuanto al proceso administrativo ideal cabe decir que al igual que el anterior se infiere a partir de los Estatutos, su reforma y los acuerdos de asamblea vigentes. Hay que mencionar que idealmente se siguen dos procesos, sin embargo ambos pretenden ordenar el pago de gastos administrativos y el resarcimiento de daños a terceros con ocasión de accidentes de las unidades de la asociación.

### 3.2 PROCESO DE ADMINISTRACIÓN IDEAL



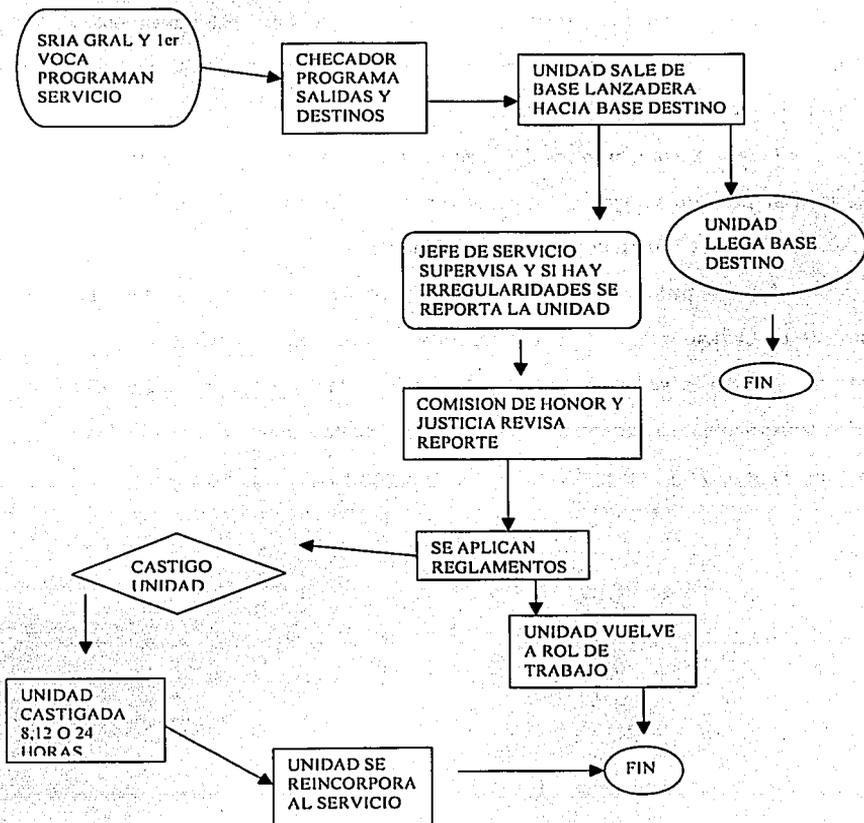
En el proceso anterior podemos ver que en el campo administrativo el mismo comienza con la recaudación de las cuotas aportadas por los asociados, LAS cuales soportarán toda la vida de la mesa directiva. Acto seguido el presidente, secretario general y tesorero, según la reforma de estatutos, distribuyen estos ingresos en los diferentes gastos o rubros contemplados, tanto para la administración como para el pago de daños a terceros.

Una vez contemplados los gastos a realizar se decide cuales son prioritarios y se procede a pagar o a finiquitar lo correspondiente a accidentes de las unidades del Fondo de Previsión Social o administración.

Acto seguido la Comisión de Fiscalización, el asociado afectado, únicamente en el caso que el pago corresponda al Fondo de Previsión Social y el Presidente proceden a validar el gasto realizado. Acontecido esto se presenta el informe correspondiente a la asamblea general de asociados, quienes avalan o no el informe de ingresos y egresos presentado y con ello se pone fin al proceso.

### 3.3 PRESTACIÓN DEL SERVICIO REAL

#### DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL



Como podemos observar el proceso funcional o real de la prestación del servicio se complejiza en el área de actividades de los jefes de servicio, puesto que, a partir de su trabajo las unidades se ven sujetas a prestar con oportunidad el mismo, o en caso contrario se procede a levantar el reporte de irregularidades realizadas por aquellas infractoras del reglamento, frecuencias y destinos. Ello sin contar con un conocimiento real de tiempos y movimientos, ya que no se establecen técnicamente las horas "pico" y las Horas "valle" para mejorar las frecuencias y optimizar el servicio.

En este punto interviene la Comisión de Honor y Justicia, misma que se encarga de verificar a través de la revisión de la tarjeta de servicio si la unidad cumplió o no con lo establecido.

En el caso de comprobar que no hubo alteración del servicio la unidad retoma su lugar dentro del rol de trabajo. En caso contrario la unidad o el operador son sancionados de la siguiente manera: según sea la falta cometida o la reincidencia de ésta la unidad no podrá prestar servicio 12 o 24 horas o el chofer estará suspendido en sus actividades durante una o dos semanas.

Cumplido el castigo la unidad y el operador se reincorpora a la prestación del servicio.

Por otro lado y en referencia a los servicios administrativos el diagrama funcional se presenta de la siguiente manera:



### 3.4 DIFERENCIAS ENTRE LO IDEAL Y FUNCIONAL DE RUTA 22

Después de confrontar los flujogramas real y funcional de la organización que nos ocupa encontramos que si bien los procesos de prestación de servicios presentan problemáticas relacionadas con frecuencias y número de unidades dentro de cada ramal, el problema principal hallado en los primeros se refiere al índice de accidentes en los que se ven involucradas las unidades de la misma.

Lo anterior repercute totalmente en la administración de la hacienda de Ruta 22 y en los ingresos de los asociados, ya que son estos los que directamente y a través del pago de cuotas al Fondo de Previsión Social y pago de prórratas derivadas del costo de reparación o del incremento de accidentes, absorben el total del costo de ellos.

Sin embargo, el pago de daños a terceros afectados o a las unidades de la asociación, genera conflictos al interior de la mesa directiva, ya que a la hora de dar prioridad a los pagos o gastos por cubrir, pareciera que los gastos administrativos o de otorgamiento de dádivas a autoridades está por encima del pago a terceros o asociados, aun cuando los ingresos al fondo de previsión social son mayores que los recaudados para los pagos administrativos. Por ello existe gran retraso en el cumplimiento de pago y esto, estimamos, se agrava ante el retraso en la toma de decisión para solventar el mismo por parte del Tesorero o el Presidente de Ruta 22.

Aquí se presenta otro conflicto ya que, según se muestra en el flujograma real quien decide qué, cómo y cuándo pagar es el tesorero y en la más de las ocasiones el pago tiene que realizarse en su presencia o esperar a que una vez viendo a la persona decida si efectivamente ese día se realiza el pago o lo pospone para otra fecha.

Como se puede apreciar pareciera que la vida administrativa de la organización gira alrededor de los posibles accidentes que sufren sus unidades y el retardo en el pago de daños ocasionados.

Por ello consideramos que el principal problema en la estructura de la organización se encuentra en el área del proceso que tiene que ver con el pago de daños a terceros y en la toma de decisiones para realizar los mismos.

### 3.5 DELIMITACION DEL PROBLEMA

#### 3.5.1 PLANTEAMIENTO

El funcionamiento en la organización presenta deficiencias entre los flujogramas ideal y real, las cuales consisten en el alto número de accidentes de las unidades de Ruta 22, su consecuente retardo en pago de daños a terceros y a los asociados de la misma y la tardanza en la toma de decisiones para llevar a efecto los segundos.

Con el fin de estudiar como afecta la vida de la asociación el problema planteado, a continuación se presenta la herramienta estadística que darán cuenta numérica de lo anterior y que buscará cumplir los siguientes objetivos:

General	Particulares	Específicos
<p>Cuantificar variaciones relacionadas con el número de accidentes, el retardo en pago de daños a terceros, en la reparación de unidades y en los recursos materiales y humanos de Ruta 22</p>	<p>Analizar las variaciones en el número de accidentes de unidades de Ruta 22 durante los días 6 al 30 de agosto de 2001.</p> <p>Analizar como esas variaciones repercuten en las finanzas de la asociación y en la programación de pagos.</p>	<p>Conocer el número de accidentes que se generen durante este periodo.</p> <p>Conocer los retrasos en la toma de decisiones.</p>
	<p>Analizar cómo las variaciones repercuten en el trabajo de gestores, tesorero, talleres, secretarías de tesorería y otras áreas de la mesa directiva.</p>	<p>Conocer los retrasos en la programación de pagos.</p> <p>Conocer los costos humanos que se generan</p> <p>Explicar los motivos que generan estos costos o las variaciones que dan pie a los mismos.</p>
	<p>Señalar los costos materiales que los accidentes tienen para la asociación.</p> <p>Señalar el costo humano que se genera con ocasión de dichos accidentes.</p>	

### 3.5.2 HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN EN LA PROBLEMÁTICA AFECTADA

Con el afán de medir las variaciones encontradas en ambos flujogramas estimamos conveniente hacer uso de las siguientes herramientas:

**Hoja de inspección o verificación:** "utilízela cuando necesite reunir los datos basados en al observación de las muestras a fin de empezar a detectar

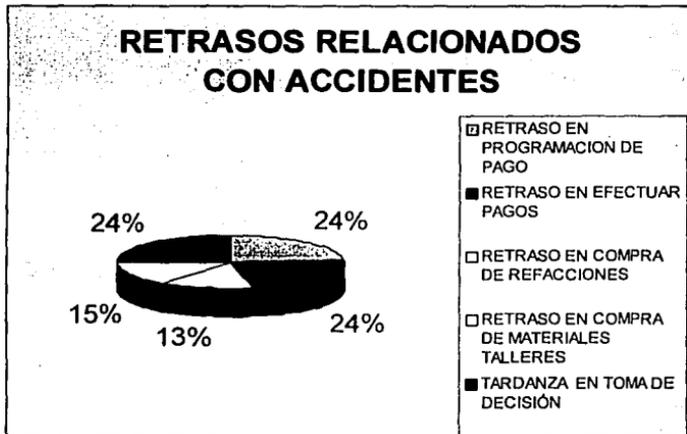
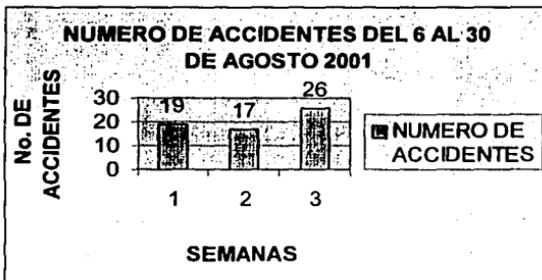
tendencias. Son formas fáciles para convertir opiniones en hechos" (Martínez:1995,10 ).

Esta herramienta nos permitirá cuantificar el número de accidentes, el costo de ellos, el retraso en programación de pago, el retraso en efectuar los mismos, el retraso en compra de refacciones, retraso en compra de materiales para talleres, la tardanza en la decisión para efectuar los pagos durante los días programados en los objetivos.

A continuación se presenta la hoja de inspección diseñada para los efectos mencionados.

PROBLEMA	SEMANAS			TOTAL
	1	2	3	
NUMERO DE ACCIDENTES	19	17	26	62
RETRASO EN PROGRAMACION DE PAGO	16	14	23	53
RETRASO EN EFECTUAR PAGOS	16	14	20	50
RETRASO EN COMPRA DE REFACCIONES	9	11	14	34
RETRASO EN COMPRA DE MATERIALES TALLERES	10	12	20	42
TARDANZA EN TOMA DE DECISIÓN	17	15	25	57
TOTAL	87	83	128	298

A continuación se grafican los resultados obtenidos en la hoja de inspección:



Como podemos observar existe un número de accidentes de las unidades de Ruta 22 considerable, y en consecuencia y por la saturación de los talleres de

reparación y acumulación de pagos en la tesorería, generan atrasos significativos en la programación de pagos, compra de refacciones y materiales para talleres, pero sobre todo en la toma de decisiones para actuar y realizar los pagos programados. Al no poder medir la magnitud y frecuencia de los mismos ocasiona que la asociación no tenga los recursos suficientes y disponibles para pagar los daños sufridos.

Aunado a lo anterior y basados en las observaciones del investigador, con el paso de los días la Tesorería no puede hacer frente a ellos, puesto que apenas se están programando unos cuando llegan otras órdenes y se tiene que reprogramar, atrasando nuevamente los pagos.

Por consiguiente para hacer cualquier erogación se consideran los gastos ya programados, pero ello da lugar a la tardanza en la toma de decisiones para realizar dicha programación. Ejemplo de lo anterior lo constituye el accidente sufrido por el autobús marcado con número económico 313, el cual estuvo más de un mes en taller por falta de recursos para compra de refacciones, materiales de reparación y por la tardanza para decidir si se reparaba una semana u otra, ya que en los talleres, como consecuencia de falta de recursos, el trabajo se había acumulado, generando descontento entre terceros afectados y asociados.

Según los datos arrojados por la hoja anterior el número de accidentes tiene como principal consecuencia la tardanza en la toma de decisiones, lo cual se constituye como base para los otros atrasos graficados. Por ello suponemos que ésta trae consigo conflictos entre los directivos de la asociación, y de éstos con los mandos medios y el personal administrativo.

Pues siguiendo los Estatutos y el reglamento de Previsión Social un asociado tiene derecho a que su unidad sea reparada en el menor tiempo posible, sin embargo, al no contar la asociación con los recursos suficientes o no tener una planeación adecuada de los mismos las discusiones entre Presidente, Tesorero, mandos medios y afectados deriva en los retrasos señalados.

Por tanto y dado que quienes hacen funcionar a la organización son los actores de ella y la forma de relacionarse entre sí proponemos la siguiente hoja de inspección a fin de dar mostrar como se llevan a cabo éstas.

TIPO DE CONFLICTO	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	TOTAL
CONFLICTO ENTRE PTE. SRIO. GRAL Y TESORERO	01,01,02,03 02,03,03	01,01,02,03,0 3	01,03,03,02	01= 5 02= 4 03= 7
CONFLICTO ENTRE PTE.. SRIO. GRAL. TESORERO Y MANDOS MEDIOS	01, 03,03 01,02,03	01,01,02,03,0 3,01	01,01,03,02,0 3,01	01= 8 02= 3 03= 7
CONFLICTO ENTRE MANDOS MEDIOS Y PERSONAL DE TALLERES ADMINISTRATIVOS	03,03,03,01,	03,03,01	03,03,02	01= 2 02= 1 03= 7
CONFLICTO ENTRE PTE. SRIO. GRAL. TESORERO Y PERSONAL TALLERES O ADMINISTRATIVOS	03,03,03	03,03,03,03,0 3	03,01,03,03,0 3	01= 1 02= 0 03= 12
CONFLICTO ENTRE PERSONAL DE TALLERES ADMINISTRATIVOS	01, 01, 03, 03	03,03,..03	03,03,03, 01	01= 3 02= 0 03= 8
TOTAL	24	22	22	68

#### NOMECLATURA

- 01 ORDENES DADAS CON VIOLENCIA
- 02 ORDENES BASADAS EN ESTATUTOS
- 03 ORDENES DADAS IMPERATIVAMENTE



El gráfico anterior nos da cuenta de los conflictos entre los actores de Ruta 22, derivado del atraso en la toma de decisiones para dar solución a los accidentes de las unidades. Según los datos obtenidos encontramos que la mayor incidencia de conflicto se da como consecuencia de las órdenes del tipo imperativo dentro de la estructura de Ruta 22 y que este tipo de conflicto se presenta en todos los grupos de trabajo.

Lo hallado en esta hoja nos muestra que hay mayor incidencia de situaciones conflictivas en directivos y mandos medios, toda vez que son los últimos quienes deben de representar a la ruta ante afectados y asociados, prevaleciendo aquellas órdenes dadas con violencia e imperativamente.

Tales situaciones generan descontento e inconformidad con las decisiones de la Mesa Directiva y por ende el desgaste humano al interior de la administración de ella, ya que lo que decidan hacer en un momento dado las personas que encabezan a la asociación que nos ocupa o la tardanza que se presenta a la hora de tomar las determinaciones adecuadas a cada caso hacen que el asociado o el gestor vea que sus necesidades quedaron de lado.

Sin embargo, no sólo en este rubro se dan situaciones conflictivas, también en entre los directivos existen aquellas del tipo violento e imperativo, sea porque son ellos quienes detentan la autoridad por un lado, en el caso de Presidente, y quien tiene bajo su cuidado los recursos financieros de Ruta 22, Tesorero, por ejemplo. Ambos chocan continuamente sobre argumentos válidos para cada uno, pero que finalmente derivan en atrasos y falta de liquidez financiera de la misma.

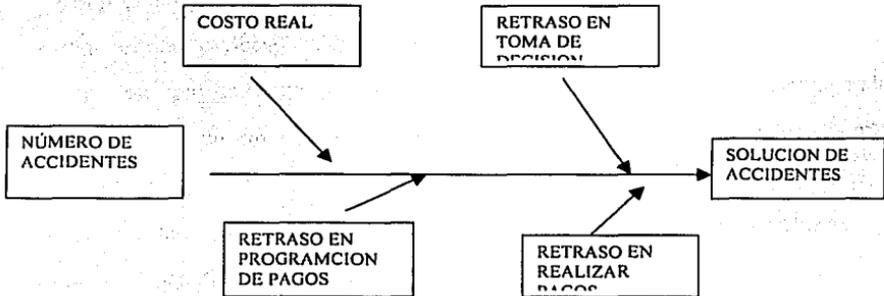
Asimismo, al no poder "medir" la magnitud y frecuencia de los accidentes la asociación ve mermados sus ingresos y relaciones con los asociados, además de no responder a las demandas del entorno, como se planteó en el capítulo uno del presente trabajo de investigación.

Tales situaciones derivan como se verá en capítulo cuatro en el pago de un costo psicológico muy alto para los asociados, el cual todavía más importante que el costo material, puesto que afecta directamente a quienes ocupan la estructura funcional de la misma y las relaciones entre ellos.

Podemos decir entonces que la estructura formal de Ruta 22 se ve quebrantada como consecuencia del retardo en la toma de decisiones o que quien toma éstas no sea a quien le corresponda, o en el mejor de los casos no cuente con suficientes recursos para hacer frente a los gastos por pagar.

Por ello consideramos la siguiente herramienta de medición para graficar las causas que originan la problemática abordada anteriormente.

DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO: "Desarrollado para representar la relación entre algún efecto y todas posibles causas que lo influyen". (Martínez: 1995, 14).



Según lo planteado por Martínez en el mimeo Herramientas estadísticas básicas: " el efecto o problema es colocado en el lado derecho del Diagrama y las influencias o causas principales son listadas a su izquierda. A la cabeza del pescado es donde se coloca el problema que se desea analizar , las espinas o flechas que lo rodean indican las causas o subcausas que lo provocan" (Martínez; 1995, 14).

El diagrama anterior ilustra las diferentes causas, y sus frecuencias, las cuales afectan al proceso administrativo de solución de accidentes, identificándolas y relacionándolas entre sí, a efecto de establecer cual es la incidencia de cada una sobre el problema en cuestión.

Tal como se dijo al principio de este apartado los actores y las relaciones que establecen dentro de la organización determinan el tiempo empleado en la solución de accidentes, cuando estos entran al área administrativa de la asociación, ya que como se puso de manifiesto, mediante el diagrama de causa-

efecto, las causas principales para la solución de accidentes son el retraso en la toma de decisiones, el retraso en efectuar los pagos, retraso en la programación de estos, el costo real de ellos y, por supuesto, el índice elevado de los mismos.

Sin embargo y dadas las características de personalidad de cada uno de los actores que intervienen directamente en el conflicto a continuación se presentan los resultados de la encuesta de clima organizacional o ambiente que priva al interior de la organización, presentando el cuestionario completo como anexo uno al presente trabajo.

Es importante señalar que esta encuesta se realizó a una muestra de 16 miembros de la administración de Ruta 22, mismos que participan de manera directa en el área problemática delimitada y la generación de preguntas se realizó a través de cuestionarios para ser llenados por los actores de manera libre y sin la presencia del investigador.

Ésta fue aplicada durante la semana que corrió del 26 de agosto al primero de septiembre del año en curso y se consideraron los siguientes grupos formales de trabajo para su aplicación:

Cinco encuestas entre los trabajadores de los talleres de carrocería, hojalatería y pintura. Personal directamente afectado en el retraso de compra de refacciones y materiales para la reparación de vehículos involucrados en accidentes.

Tres encuestas aplicadas al Presidente, Secretario general y Tesorero de Ruta 22, respectivamente, a efecto de conocer su percepción de cómo los trabajadores se relacionan comunicativamente con la ruta y con la toma de

decisiones. Además de ser el eje que guía las decisiones en la asociación que nos ocupa.

Tres encuestas a los gestores del Fondo de Previsión Social. Suponemos, los principales afectados por la toma de decisiones, como por el número de accidentes y su retraso en los pagos a asociados y afectados, ya sea en sus relaciones con el entorno o en el desgaste humano que dichos retrasos implica.

Cinco cuestionarios contestados por el personal administrativo y asociados que laboran dentro de la mesa directiva y que se ven involucrados en el proceso.

Esta encuesta nos da cuenta de cómo opera la asociación y cómo esta operación es percibida por los actores de la misma.

Es pertinente aclarar que si bien Ruta 22, como se planteó en capítulos precedentes, cuenta con 725 asociados, la encuesta se aplica solamente a aquellos que se ven involucrados en el problema dada su pertenencia al área administrativa de la misma, lo cual constituye una célula de la organización únicamente y nos proporciona como es la vida organizativa de ella.

A continuación se presentan los resultados de la misma, tomando como base dos ítems o campos de resultados:

**Comunicación:** referida al logro de la acción colectiva a través de los discursos que, en opinión de los actores que ocupan la estructura de Ruta 22, son contruidos en la misma.

**Satisfacción:** aquí partimos de las condiciones que tiene cada actor con la organización, lo que, adentrándonos un tanto en el contrato psicológico que se establece entre ambas partes, es decir, lo que cada uno espera de ella y lo que percibe que ésta espera de él.



Comunicación de los actores dentro de la organización

Resultados encuesta a asociados, gestores y personal administrativo

PREGUNTA  RESULTADOS	OPCIONES				
	1 Total acuerdo	2 acuerdo	3 sin opinión	4 desacuerdo	5 total desacuerdo
1 Ruta 22 debería contar con un sistema formal por medio del cual los asociados y empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presenten.	6	2			
2 La mejor manera de comunicación entre Mesa directiva, asociados y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal.	1			5	2
3 La Mesa directiva debería comunicar a los asociados y empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.	1	6	1		
4 En el momento en que se tomen decisiones por parte de la Mesa directiva deberían de ser comunicadas a los asociados o empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones.	3	3	1	1	
10 La comunicación es parte integral del trabajo, así como la responsabilidad del empleado.	4	4			
11 Los miembros de determinado grupo afectado deberían ser informados de los asuntos que les conciernen antes de que tal información se de al resto de la asociación.		6	1		1
14 Los asociados y empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal para Ruta 22.	2	5	1		
16 La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación.	4	4			

147

17 La mesa directiva debería comunicar a los asociados y empleados todos los asuntos que involucren a la ruta, que afectan al empleo y su imagen pública	1	5	2		
22 La participación activa de los asociados y empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna en ruta 22.	2	5	1		
30 Estoy constantemente informado de los cambios que ocurren en la organización.	1	3	4		
Total	25	43	11	6	3

Resultados encuesta a miembros de Mesa Directiva

PREGUNTA  RESULTADOS	OPCIONES				
	1 Total acuerdo	2 acuerdo	3 sin opinión	4 desacuerdo	5 total desacuerdo
1 Ruta 22 debería contar con un sistema formal por medio del cual los asociados y empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presenten.	1	2			
2 La mejor manera de comunicación entre Mesa directiva, asociados y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal.				3	
3 La Mesa directiva debería comunicar a los asociados y empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.		3			
4 En el momento en que se tomen decisiones por parte de la Mesa directiva deberían de ser comunicadas a los asociados o empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones.	2			1	

148

10 La comunicación es parte integral del trabajo, así como la responsabilidad del empleado.	2	1			
11 Los miembros de determinado grupo afectado deberían ser informados de los asuntos que les conciernen antes de que tal información se de al resto de la asociación.		3			
14 Los asociados y empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal para Ruta 22.	1	2			
16 La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación.	3				
17 La mesa directiva debería comunicar a los asociados y empleados todos los asuntos que involucren a la ruta, que afectan al empleo y su imagen pública	2	1			
22 La participación activa de los asociados y empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna en ruta 22.	3				
30 Estoy constantemente informado de los cambios que ocurren en la organización.	1			2	
Total	15	12	0	6	0

## Resultados encuesta a trabajadores de talleres

PREGUNTA	OPCIONES				
	1 Total acuerdo	2 acuerdo	3 sin opinión	4 desacuerd o	5 total desacuerdo
1 Ruta 22 debería contar con un sistema formal por medio del cual los asociados y empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presenten.	3	2			

2 La mejor manera de comunicación entre Mesa directiva, asociados y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal.	1	2	2		
3 La Mesa directiva debería comunicar a los asociados y empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.	1	4			
4 En el momento en que se tomen decisiones por parte de la Mesa directiva deberían de ser comunicadas a los asociados o empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones.	1	4			
10 La comunicación es parte integral del trabajo, así como la responsabilidad del empleado.	2	3			
11 Los miembros de determinado grupo afectado deberían ser informados de los asuntos que les conciernen antes de que tal información se de al resto de la asociación.	1	4			
14 Los asociados y empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal para Ruta 22.	2	3			
16 La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación.	3	2			
17 La mesa directiva debería comunicar a los asociados y empleados todos los asuntos que involucren a la ruta, que afectan al empleo y su imagen pública	2	3			
22 La participación activa de los asociados y empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna en ruta 22.	3	2			
30 Estoy constantemente informado de los cambios que ocurren en la organización.	1	3		1	
Total	20	30	2	1	0

Satisfacción entre los actores de la organización

Resultados encuesta a asociados gestores y personal administrativo

PREGUNTA	RESULTADOS	OPCIONES				
		1 Total acuerdo	2 acuerdo	3 sin opinión	4 desacuerd o	5 total desacuerdo
5	Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los asociados y empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o interés.	3	3		2	
6	La Asociación debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre asociados, empleados y mesa directiva.	4	3		1	
7	Cuando la Mesa directiva informa de los cambios en las políticas es importante que también informe del porqué de esos cambios.	1	3	3	1	
8	Los asociados y empleados mejor informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.	3	3	2		
9	Es obligación del Presidente, Secretario general y Tesorero solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes coordina.	3	5			
12	La Mesa directiva debería informar acerca de la planeación general y específica tanto a corto como mediano y largo plazo.	1	4	3		
13	El asociado o el empleado se debería sentir en la libertad para consultar en cualquier momento a los miembros de la Mesa directiva.	5	3	1		
15	El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el asociado o el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la mesa directiva.	4	3	1		
18	Cada asociado o empleado tiene derecho a expresar su opinión, a rectificar sus posturas y el derecho de apelación.	2	5	1		
19	Si se presenta un problema en el que el asociado o el empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse en la libertad de hacerlo?	3		2	3	
20	Esta asociación tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus asociados y empleados.		4	3	1	
21	La difusión informativa y noticiosa de ruta 22 es indispensable para					

151

construir un sentimiento de participación entre los socios y empleados.	1	5	2		
23 La mayoría de los asociados de ruta 22 entiende claramente los objetivos específicos de ésta.	1	1	1	4	1
24 Hay una gran confianza entre asociados, empleados y jefes de la organización.	1			7	
25 Tengo muy clara la responsabilidad de mi trabajo o pertenencia a la ruta y hasta donde influye la buena realización de éste en los objetivos globales de la organización.	1	5	2		
26 Otras personas dentro de la organización gozan de más atención a sus opiniones que yo.		4	1	3	
27 La mayoría de los asociados y empleados quieren saber más acerca de la asociación de la cual forman parte.	3	3		4	
28 Tengo muy clara idea de lo que la organización quiere de mí.		3	4	1	
29 La asociación reconoce con frecuencia que he realizado un buen trabajo.	1	3	2	2	

Respuestas de los miembros de la Mesa Directiva

PREGUNTA	OPCIONES				
	1 Total acuerdo	2 acuerdo	3 sin opinión	4 desacuerd o	5 total desacuerdo
RESULTADOS					
5 Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los asociados y empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o interés.	1	3			
6 La Asociación debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre asociados, empleados y mesa directiva.	3				
7 Cuando la Mesa directiva informa de los cambios en las políticas es importante que también informe del porqué de esos cambios.		2			
8 Los asociados y empleados mejor informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.	2	1			

9 Es obligación del Presidente, Secretario general y Tesorero solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes coordina.	3				
12 La Mesa directiva debería informar acerca de la planeación general y específica tanto a corto como mediano y largo plazo.		3			
13 El asociado o el empleado se debería sentir en la libertad para consultar en cualquier momento a los miembros de la Mesa directiva.	1	2			
15 El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el asociado o el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la mesa directiva.	1	2			
18 Cada asociado o empleado tiene derecho a expresar su opinión, a rectificar sus posturas y el derecho de apelación.	3				
19 Si se presenta un problema en el que el asociado o el empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse en la libertad de hacerlo?				2	1
20 Esta asociación tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus asociados y empleados.		3			
21 La difusión informativa y noticiosa de ruta 22 es indispensable para construir un sentimiento de participación entre los socios y empleados.	1	2			
23 La mayoría de los asociados de ruta 22 entiende claramente los objetivos específicos de ésta.		1		2	
24 Hay una gran confianza entre asociados, empleados y jefes de la organización.				3	
25 Tengo muy clara la responsabilidad de mi trabajo o pertenencia a la ruta y hasta donde influye la buena realización de éste en los objetivos globales de la organización.		3			
26 Otras personas dentro de la organización gozan de más atención a sus opiniones que yo.	2		1		
27 La mayoría de los asociados y empleados quieren saber más acerca de la asociación de la cual forman parte.	2			1	
28 Tengo muy clara idea de lo que la organización quiere de mí.	3				

29 La asociación reconoce con frecuencia que he realizado un buen trabajo.			1	2	
Total	19	21	2	10	1

Respuestas de los trabajadores de talleres

PREGUNTA RESULTADOS	OPCIONES				
	1 Total acuerdo	2 acuerdo	3 sin opinión	4 desacuerd o	5 total desacuerdo
5 Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los asociados y empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o interés.	3	2			
6 La Asociación debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre asociados, empleados y mesa directiva.	2	3			
7 Cuando la Mesa directiva informa de los cambios en las políticas es importante que también informe del porqué de esos cambios.	2	2	1		
8 Los asociados y empleados mejor informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.	2	3			
9 Es obligación del Presidente, Secretano general y Tesorero solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes coordina.	2	3			
12 La Mesa directiva debería informar acerca de la planeación general y específica tanto a corto como mediano y largo plazo.	3	1	1		
13 El asociado o el empleado se debería sentir en la libertad para consultar en cualquier momento a los miembros de la Mesa directiva.	4	1			
15 El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el asociado o el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la mesa directiva.	3	2			
18 Cada asociado o empleado tiene derecho a expresar su opinión, a rectificar sus posturas y el derecho de apelación.	2	3			

19 Si se presenta un problema en el que el asociado o el empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse en la libertad de hacerlo?			3	2	
20 Esta asociación tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus asociados y empleados.	2	3			
21 La difusión informativa y noticiosa de ruta 22 es indispensable para construir un sentimiento de participación entre los socios y empleados.	2	3			
23 La mayoría de los asociados de ruta 22 entiende claramente los objetivos específicos de ésta.	1		1	3	
24 Hay una gran confianza entre asociados, empleados y jefes de la organización.	2		3	2	
25 Tengo muy clara la responsabilidad de mi trabajo o pertenencia a la ruta y hasta donde influye la buena realización de éste en los objetivos globales de la organización.	1	4			
26 Otras personas dentro de la organización gozan de más atención a sus opiniones que yo.	1	3	1		
27 La mayoría de los asociados y empleados quieren saber más acerca de la asociación de la cual forman parte.		3	2		
28 Tengo muy clara idea de lo que la organización quiere de mí.	1	3	1		
29 La asociación reconoce con frecuencia que he realizado un buen trabajo.		1	2	2	
Total	33	40	15	9	0

Los datos anteriores, como podemos observar, presentan un consenso en cuanto al acuerdo sobre la necesidad de mejorar la comunicación formal e informal entre directivos, de éstos con los mandos medios o asociados que trabajan o desempeñan alguna comisión en la Mesa directiva, personal administrativo y de talleres.

Para los directivos, según las opciones marcadas, es importante que los administrativos y personal de taller cuenten con la información necesaria y suficiente para llevar a cabo sus tareas, apostando por la efectividad de la comunicación interna como forma de reducción de costos y mejorar servicios, basada en la participación de todos los actores de Ruta 22.

Sin embargo, también reconocen que aun ellos mismos no están lo suficientemente informados de lo que ocurre en esta organización y presentan un total desacuerdo con la comunicación informal entre los miembros de la mencionada como mejor manera para difundir las decisiones. Aunque, según lo visto en pasillos y oficinas es esta última la manera más eficiente de lograr que todos los miembros de la misma estén enterados y compartan con los demás.

Por otro lado el personal de la planta administrativa coincide con los directivos en que cada empleado debería contar con la información necesaria para llevar a cabo sus actividades, manifestando su acuerdo para establecer vínculos comunicativos en aras de mejorar la prestación de servicios y hacer más eficiente su desempeño, a pesar de no estar constantemente informados de las decisiones de la Mesa directiva.

Por su parte el personal de talleres manifestaron su acuerdo con establecer mejores vínculos comunicativos para el mejor desempeño de sus labores y mejorar el clima de Ruta 22.

En esta encuesta encontramos que, a diferencia de los trabajadores administrativos, los de talleres marcaron estar de acuerdo con tener información constante sobre los cambios que ocurren en la organización.

En cuanto se refiere a la satisfacción que los diferentes actores encuentran en esta asociación los tres grupos encuestados optaron por siguiente:

Para el primer grupo –directivos – la satisfacción que existe en Ruta 22 es casi inexistente al adolecer ésta de canales comunicativos adecuados y no tomar en cuenta las necesidades de los actores, aun ellos opinan que no son considerados para la toma de decisiones importantes que tienen que ver con la asociación y por ello no sienten que sea reconocido su trabajo al frente de la misma.

A su vez los trabajadores administrativos manifestaron su deseo de ser tomados en cuenta para la toma de decisiones y como destinatarios de los cambios para llevar a cabo la acción colectiva pues al optar por el acuerdo en el desconocimiento de planes y proyectos organizacionales, consideramos tiene como principio y según la experiencia de investigador, el no sentirse identificados con los criterios seguidos en la toma de decisiones.

Con relación a los resultados obtenidos estimamos que los asociados y empleados de Ruta 22 no conocen lo que la asociación espera de ellos y casi todos opinan que no hay confianza entre los directivos de esta y ellos.

También existe acuerdo en cuanto que la Ruta debería buscar mejores canales de comunicación y de flujo de información a fin de que los actores de ella puedan conocer las decisiones y el porqué de ellas, como éstas afectan sus relaciones con los demás y buscar la manera de integrarse más entre ellos mismos, pues el conocimiento que el investigador tiene de la misma lo lleva a especular con la idea de que a partir de la toma de posesión de la actual mesa directiva las relaciones entre los miembros de la administración y talleres se ha visto permeada por las disposiciones centralizadas de la Tesorería y la tardanza en toma de decisiones.

En este orden los trabajadores de taller pusieron de manifiesto su desacuerdo con la atención que tiene por parte de los directivos y por tanto les es difícil sentirse en libertad de consultar con ellos sobre las medidas adoptadas, aunado a lo anterior están de acuerdo en que se les reconozca su derecho a expresar opiniones, posturas y en lograr que se trabaje para consolidar la confianza entre ambos grupos.

Sin embargo, y dadas las características particulares de cada uno de los actores involucrados a continuación presentamos las siguientes consideraciones sobre la personalidad de ellos y su incidencia dentro de la organización, para dar cuenta de cómo se erige el constructo organizacional .

### 3.6 CARACTERIZACIÓN DE LOS ACTORES

Si entendemos como personalidad a la " suma total de las formas en que un individuo reacciona e interactúa con otros". (Robbins: 1991, 90). Encontraremos que cada individuo llega a la organización con una serie de rasgos

personales de los cuales dependerá como se relaciona con los demás actores de ella.

Cabe recordar que "equipaje cultural" de cada persona es lo que permite y determina su percepción, interacción y relación con los otros, pues sus costumbres, modos de percibir el mundo, formas de relacionarse, modos, hábitos y otros elementos son los factores que le permiten satisfacer sus necesidades, emociones y demás rasgos que le caracterizan.

En el caso particular de Ruta 22 la personalidad de los actores que se encuentran dentro del área problemática de la misma se presentan de la siguiente manera:

Actores	Características básicas	Dimensión de la personalidad	Comportamiento organizacional	Temperamento
Presidente	Hombre de 39 años, casado, con tres dependientes, con estudios trunco de licenciatura en economía, tres años y medio de antigüedad en el puesto. Tiene la expectativa de estar al frente de la asociación durante tres años mas (marzo de 2004)	Presenta una fuerte inclinación a la inestabilidad emocional, al ser inseguro en sus decisiones o muy tardado en tomarlas, nervioso, tenso y tímido, con cierto miedo al tener que negarse a las peticiones de los demás	Presenta un sitio de control externo, ya que siempre busca algún responsable o justificante externo para no perder la estimación del otro.	Colérico: es inestable, tranquilo, frío y tímido, le cuesta trabajo relacionarse afectivamente, en las más de las veces busca justificar, mediante las fallas de otros su proceder.
Secretario General	Hombre de 38 años de edad, casado, con tres dependientes, hijo de transportistas, con estudios de secundaria, tres años y medio en el puesto. Como expectativa a	Posee estabilidad emocional al ser calmado, alegre, entusiasta, seguro, positivo, con facilidad para relacionarse con los demás.	Tiene una clara inclinación por el autocontrol al ajustarse a factores externos y situacionales. En algunas ocasiones a sido punta de vara para tomar	Flemático. Sereno, seguro de sí mismo, confiado, adaptable a las situaciones, sociable y dependiente.

	largo plazo espera llegar a la Presidencia de la asociación para con ello culminar una carrera exitosa dentro de la misma		decisiones dentro de la organización. Por ello se orienta al logro buscando el éxito	
Tesorero	Escolaridad pasante de contador público, gran parte de su vida ha transcurrido en instituciones gubernamentales plagadas de reglamentos y características burocráticas. Tiene cinco meses en el puesto y su expectativa dentro de la organización se orienta a llegar al término de su encargo con éxito	Posee cierta inestabilidad emocional, le cuesta trabajo relacionarse con los demás, en opinión de algunos. Es muy nervioso y aferrado a sus ideas, aunque es muy inseguro.	Maquiavélico: pragmático, mantiene una distancia emocional, prosperando cuando tiene ante sí a alguien de quien valerse para sacar provecho de la situación. Busca ganar más, hay que recalcar que es difícil de persuadir y depende de factores externos para justificarse.	Colérico: es muy frío, sólo con quienes cree puedan otorgarle algún provecho mantiene relación de amistad, es tenso y muy excitable, inestable, frío en sus relaciones y tímido.
Gestor 1	Hombre de 35 años, casado, dependen de él seis personas, escolaridad preparatoria. Tiene cinco meses en el puesto y ha escalado posiciones dentro de la mesa directiva Su meta a largo plazo es estar bien dentro de la ruta y permanecer en ella.	Extrovertido, se caracteriza por su buen humor, es sociable, comunicativo, afirmativo y comunicador	Posee sitio de control interno, se considera dueño de su destino, proviene de una familia de escasos recursos y a base de trabajo se ha abierto camino. Su triunfo por lo tanto depende de él. Se orienta al logro pues lucha sin cesar para conseguir un mejor nivel de vida para él su familia, tendiendo siempre al éxito y está dispuesto a asumir el riesgo que ello	Sanguíneo. Es una persona tensa muy excitable, afable sociable y dependiente, espera a ver como se presentan las oportunidades y busca sacarles provecho.

<p>Gestor 2</p>	<p>Hombre de 32 años, vive en unión libre, dependen de él tres personas y tiene estudios de secundaria. Tiene cinco meses en el puesto, aunque ha participado en otras encomiendas por voto mayoritario de asamblea, sus expectativas dentro de Ruta 22 se enfocan a permanecer dentro de ella sin problemas</p>	<p>Presenta tendencia hacia la inestabilidad emocional, es muy inseguro y depende de las condiciones externas para actuar, aunque en ocasiones se exhalta con facilidad</p>	<p>represente.                  Posee sitio de control externo ya que en gran parte de las ocasiones su percepción de si mismo esta controlada por factores externos</p>	<p>Se orienta al logro, aunque esto tal vez pudiera parecer contradictorio al estar las mas de las veces sujeto a factores externos, sin embargo lucha para sobresalir en la asociación y por hacerse de mejores condiciones de trabajo.</p>
<p>Encargado de compras</p>	<p>Hombre de 31 años, dependen de él tres personas, estudios de preparatoria, tiene cuatro meses en el puesto aunque llegó a él por la renuncia del anterior encargado, ha desempeñado otras funciones dentro de la asociación en esta administración.</p>	<p>Extrovertido, muy sociable, comunicativo y platicador, no tiene ninguna dificultad para relacionarse con los otros</p>	<p>Posee autocontrol y se ajusta a los factores externos y situacionales que se presenten, además de poseer gran auto estima y gusto por él mismo. Se orienta al logro y tiene al éxito y asume el fracaso cuando este llega.</p>	<p>Sanguíneo es una persona muy tensa y excitable, afable, sociable y dependiente, no puede estar mucho tiempo haciendo lo mismo, busca la diversidad de tareas.</p>
<p>Secretaria 1</p>	<p>Mujer casada de 21 años, estudios de carrera técnica, un dependiente, dos años en el puesto, su expectativa es mantenerse en su trabajo y percibir un mejor sueldo.</p>	<p>Posee rasgos de inestabilidad emocional, es nerviosa, tensa, muy insegura, depende de otros para actuar, aunque posee ciertos rasgos de extroversión al ser sociable y platicadora</p>	<p>Presenta sitio de control externo pues ella depende de los factores que le rodean y la suerte que tenga en determinadas situaciones, no presenta mucha inclinación por la orientación al</p>	<p>Melancólica serena, tranquila, fría, insegura, tímida, depende de otros para actuar, es fácil de persuadir y convencer.</p>

			logro, lo importante para ella es permanecer	
Secretaria 2	Mujer de 24 años, divorciada, con un dependiente, estudios de preparatoria, con tres años en el puesto, cuya principal expectativa es seguir dentro de la organización.	Presenta inestabilidad emocional, es muy insegura en sus relaciones, altamente influenciable, fácilmente se deprime, aunque es sociable y muy platicadora	Posee una auto estima baja, sobre todo a raíz de su divorcio, y percibe que son los factores externos los que condicionan su manera de ser.	Colérica, es muy inestable, posee un alto grado de excitación y tensión, cambia rápidamente de carácter y posición ante los problemas que se le presenten y busca estar del lado donde sacar provecho.

Es necesario mencionar que los rasgos mencionados anteriormente se obtuvieron a partir de la experiencia del investigador, en charlas de pasillo e informales, en observaciones realizadas durante las tres primeras semanas de agosto del año 2001, las cuales no contaron con una guía de observación preestablecida.

Sin embargo, esto nos da cuenta del porqué los actores se comportan de determinada manera a la hora de enfrentarse a las tensiones que se presentan en las relaciones de trabajo.

Como bien señalan Crozier y Fiedberg en su obra El actor y el sistema, para dar cuenta del quiebre de la estructura organizacional, hay que considerar el papel que el actor juega dentro de la organización, cuales y de que tipo son las relaciones que establece con lo otros para lograr su permanencia, al negociar con la organización sobre la base que dicta que el hombre es " antes que nada una cabeza,

es decir una libertad, un agente autónomo capaz de calcular y de manipular, que se adapta y se inventa en función de las circunstancias" Crozier:1990, 38).

Lo anterior se inscribe dentro de lo que Robbins llama comportamiento organizacional o "campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización" (Robbins: 1996, 10).

Puesto que si el resultado de la acción colectiva definida como "la coalición de hombres contra la naturaleza a fin de resolver problemas materiales" (Crozier: 1990, 20) se contraponen a las voluntades de los actores, hay que tomar en cuenta el campo de acción de ellos y su estructura, o constructos organizativos o estructuraciones del entorno organizativo, la capacidad de cada uno de ellos para relacionarse, el conocimiento que tienen sobre la organización, su situación dentro del plan estratégico de la misma, su autonomía en ella, y el grado de interacción que tiene con los demás.

Si bien estos –los constructos- se basan principalmente en el logro de la cooperación de los actores a fin de conseguirla integración de ellos y con lo anterior establecer el cómo se logra la acción colectiva dentro de la organización.

Tal integración puede constituirse a través de la suma de las voluntades de cada actor que participa en el logro de objetivos a través de un proceso de negociación, que implica a su vez, el establecer relaciones de poder y de dependencia, que pueden perjudicar a todos los involucrados y llevar al caos organizativo.

Por lo anterior los constructos deberán construirse de tal manera que no pongan en peligro la existencia de la organización y la libertad de los actores, de tal manera que no se persigan fines contradictorios.

Aquí la incertidumbre juega un papel determinante ya que ella es quien sostiene a la estructura y es la principal fuente de poder.

Con miras a explicar lo anterior, el siguiente apartado propone un acercamiento a las relaciones que establecen los actores de Ruta 22 y como es el establecimiento de ellas.

### 3.7 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

Al concebir a la organización como un "conjunto de mecanismos reductores que restringen considerablemente las posibilidades de acción de los actores y de esa manera permite resolver los problemas de la cooperación" (Crozier: 1990 44), consideramos pertinente señalar nuevamente que los actores dentro de la organización tienen únicamente una libertad limitada y restringida para interactuar con el otro a partir de objetivos personales no bien definidos y que puede cambiar contingentemente dependiendo de cada situación, lo que le permite comportarse ofensivamente cuando se trata de aprovechar oportunidades o defensivo si se trata de mantener su posición dentro de la organización.

Para efecto de llevar a cabo lo anterior el actor necesita estar inmerso en relaciones de poder que le permiten negociar mayor libertad a través del establecimiento de estrategias que fuerzen su superación.

Por lo tanto y para ganar posiciones al interior de la organización el actor debe inmiscuirse en los asuntos de poder para con ello negociar con la organización con miras a lograr mayores beneficios y satisfactores durante su permanencia en ella.

Si entendemos por poder a una serie de atributos que opone a los que tienen con los que no tienen nada, como un mecanismo impersonal, una cosa que se impone a los actores sociales del exterior. No es el simple reflejo y producto de la estructura de la autoridad. No es otra cosa que el resultado de las movilizaciones referidas a las fuentes de incertidumbre que ellos controlan en una determinada estructura de determinado juego, por sus relaciones y transacción de otros participantes del juego" (Crozier: 26). Esto lleva a establecer desigualdades, dependencia y mecanismos de control, proporcionando las protecciones necesarias para hacer posible la cooperación de la organización.

Adentrándonos en el caso de Ruta 22 la serie de factores que influyen sobre las relaciones de los actores tiene que ver específicamente con la personalidad de quienes constituyen la mesa directiva de la misma, ya que al ocupar la Presidencia un hombre con inseguridad e indeterminación en sus decisiones, nervioso y tímido, que deja acumular emociones y cuyas actitudes parecieran estar encaminadas únicamente a satisfacer sus propios intereses y no los de la organización, saber que él tiene legítimamente la autoridad pero, según cree el investigador, todavía no toma conciencia del poder que tiene dentro de la asociación y ello lo lleva a establecer relaciones temerarias, basadas en el triunfo anterior, en su poca disponibilidad para resolver los asuntos relacionados con los asociados al

grado de dejar acumular actitudes, sentimientos y emociones para dejarlas salir en un momento dado, protegiéndose en los otros para justificar su proceder. De esta manera él nunca tiene culpa de nada y sigue siendo amigo de todos, aunque eso le genera conflictos con todos los actores.

El poder que ejerce es instrumental, concebido por el investigador, dentro de la lógica del planteamiento estratégico del actor como "aquello que implica siempre la posibilidad para algunos individuos o grupos, de actuar sobre otros individuos o grupos" Crozier:1990 ,55), ya que enfrenta a los demás actores consigo mismo a fin de lograr sus objetivos personales o los del grupo al que pertenece, dejando de lado los intereses de la propia asociación, por lo tanto el poder en este caso es concebido mas que como un fin que ajusta las relaciones con los demás.

Vemos entonces como en la toma de decisiones espera hasta el último momento para comunicarlas a los otros y guarda para si toda la carga emocional que tiene, buscando en todo momento un responsable de lo ocurrido, en el caso de ello signifique pérdidas para la ruta o mayor desgaste humano.

Sin embargo y según sean los fines a perseguir en un momento determinado esta en relaciones de poder recíprocas pero desequilibradas al intercambiar recursos y comprometer estos últimos y negociando con el otro hasta que el segundo no tenga más recursos para negociar ya que la balanza se inclina a su favor en el mayor de los casos.

Entre sus fuentes de poder o "respectiva potencia que determina el resultado de una acción de poder" destacan los triunfos que ha tenido dentro de la organización y los recursos que tiene para negociar o de rehusarse a hacer lo que el

otro le pida" (Crozier: 1990 58). Estos triunfos están basados en la acción colectiva de quienes pertenecieron a la mesa directiva pasada, deducido esto último a partir de la experiencia del investigador y a través de reuniones informales de asociados dentro de las instalaciones de la asociación.

Entre sus principales triunfos destacan el haber pertenecido, como secretario general, a la mesa directiva que puso fin al abuso cometido por dirigentes en los años noventa, llegar a ser presidente interino por oponerse a seguir con los servicios del Sr. Gerardo López Vicente como apoderado legal de Ruta 22 ( Capitulo uno del presente trabajo) y haber terminado un periodo administrativo si grandes conflictos al interior de la asociación y consolidarla como una de las prestadoras de servicio público de pasajeros con más derroteros autorizados.

El poder ejercido por el Presidente tiene que ver con las relaciones que ha desarrollado con los miembros de la mesa directiva y demás comisiones que integrar el gobierno de Ruta 22, ya que a través de éstas ha impuesto restricciones para movilizar a los demás actores en su favor con mirar a lograr beneficios y tareas determinadas que integran a la ruta como un todo organizado. Así encontramos que con el Secretario general se establece una relación de poder bajo el lema de la subordinación a su mando, sobre la base de negociación en obtener mayores beneficios de posicionamiento y económicos dentro de la asociación.

Caso similar sucede con el Tesorero, aunque este último presente como fuente de poder una supuesta especialización en materia contable y gran necesidad para tomar decisiones que le corresponden en primer momento al

presidente. Aquí la negociación versa sobre el supuesto de obtener mayores beneficios para ambos y la permanencia al frente de la Tesorería.

Con los vocales el margen de libertad y negociación se ve reducido por la interrelación que ambos tienen con otros actores y con el secretario general, sin embargo la base de dominación estriba en el hecho de prepararle el camino para ascender a la presidencia al término de la presente administración.

Con los gestores del fondo de previsión social el poder esta encaminado a detener el conflicto con asociados por la falta de recursos o el invertir los mismos en tareas no contempladas, así como la permanencia en el puesto, aunque el desgaste emocional y humano se haga presente en ellos. La base de poder reside en tardar las decisiones para llevar a cabo el resarcimiento de daños e involucrar a los gestores en situaciones a las que él no quiere enfrentarse.

Este desenvolvimiento de las relaciones de poder tiene que ver con la posición que cada actor ocupa en el organigrama y los estatutos de la asociación, mismos que restringen la libertad de los actores y de los grupos que estos han formado para organizar sus estrategias de acción dentro de la ruta.

De esta manera la organización condiciona la utilización de los triunfos del Presidente y de los demás actores, así como de las estrategias que comprometen su actuar en la misma.

Como se dijo en capítulos anteriores tal vez la fuerza de la organización no radica en la formalidad de la misma, sino en el establecimiento de relaciones informales al interior de ella creadas a partir de la existencia de grupos, cuyas limitaciones dentro del ámbito del poder le da pie a formarse un campo de

acción autónoma, que le genera a su vez fuentes de poder para contrarrestar las exigencias de la Ruta.

Encontramos entonces que la incertidumbre vuelve a jugar un papel determinante, ya que quien controle está tendrá mayor campo de acción y por lo tanto accederá más rápidamente al éxito dentro de Ruta 22.

En la medida que la organización no se constituye para sus actores únicamente como un campo de inversión estratégica, estos se ven obligados a movilizar sus recursos para enfrentar las relaciones de poder y fijar sus posiciones, prerrogativas y ventajas, agrupándose bajo una fuente de poder determinada que les posibilita para obtener mejores beneficios y posiciones dentro de la organización ya que entre más control tengan de la incertidumbre y negocien bajo el amparo de una buena estrategia logran su permanencia y control dentro de la Mesa Directiva. Por lo tanto negociarán a través de sus principales recursos, emanados estos de fuentes de poder, que si bien pueden restringir su margen de maniobra, les dan la posibilidad de enfrentarse a la organización y sacar algún beneficio de ello, a través del acomodo diario de sus lógicas de acción y relaciones con los otros a diferentes situaciones que les permitirán su permanencia y ascenso dentro de la organización.

Estas relaciones se contraponen a lo dispuesto por los estatutos y el organigrama de Ruta 22, en los cuales están definidas las tareas de cada actor, sin embargo en la práctica cotidiana estas relaciones se basan en el rompimiento de lo formalmente establecido en los primeros.

De tal suerte encontramos que las fuentes de poder relacionadas con los actores de la organización de encuentran de la siguiente manera:

En el ámbito de control de incertidumbre relacionada con el la fuente de poder emanada del conocimiento del entorno, se encuentran las relaciones de poder entre el Presidente y el gestor de trámites, al conocer este último como se desarrolla la prestación de servicio público pasajeros a través de su trabajo cotidiano y relaciones con las direcciones generales de Transporte Terrestre y de Seguridad Pública y Tránsito del Estado de México. Aquí el margen de negociación se inclina a favor del gestor, ya que el Presidente desconoce el procedimiento para llevar a cabo el pago de impuestos por la explotación del servicio público de pasajeros, además de desconocer la reglamentación y normatividad existentes y dejar este rubro en manos del gestor. Por lo tanto el este último sabe cuan importante es para la ruta, ya que de él y su conocimiento del medio depende el que los asociados no generen conflictos para el presidente.

En relación con poder emanado del control de la comunicación e información, según lo observado por el investigador, las relaciones se hallan sobre todo en el ámbito de los gestores de accidentes, secretario general, primer vocal y tesorero, puesto que al conocer ellos lo que los asociados necesitan o requieren, o como está la prestación diaria del servicio o cuales fueron los ingresos de la asociación y el como se distribuirán los últimos, esta información se usa para obtener mayores beneficios personales o para el grupo al que pertenecen, como veremos en el siguiente apartado. De tal manera que para cumplir con sus tareas el Presidente tiene que negociar con los otros para estar acorde con lo que la

organización espera de él. Así mismo el Secretario general al conocer como se dan los procesos de la prestación de servicio y qué problemas hay en cada ramal tiene la posibilidad de mantenerse dentro de la organización y buscar mayores beneficios en cuanto se refiere al reconocimiento por parte de los asociados.

Con referencia al Tesorero, al tener este el control sobre los ingresos y egresos de la asociación, necesita información que proviene de los gestores para programar posteriormente los pagos a terceros, de acuerdo a los recursos con que cuenta la asociación semanalmente, también requiere de los datos que le provean los otros miembros de la asociación par de esa manera y previo conocimiento de los hechos pueda ganar posiciones y adeptos dentro de la administración, ya que como se explicó en el cuadro de personalidad al ser colérico y maquiavélico sus relaciones de poder corren sobre la vía del utilitarismo para con algunos miembros del personal administrativo, los cuales, bajo el supuesto o promesa de lograr mayor presencia y salario dentro de la organización se proponen como instrumento que le permita acceder a la simpatía de los asociados y al reconocimiento de su trabajo dentro de la Tesorería, principal zona de conflicto en el ejercicio del poder.

En cuanto a los gestores se refiere, estos pueden negociar con el presidente y el tesorero, a través de la información que ellos tienen sobre como los asociados perciben el trabajo de la mesa directiva, y en especial del tesorero, ya que para que estos decidan necesariamente requieren de la información concreta de trabajo que los primeros puedan proporcionarles. Sin embargo, por estar supeditados a las decisiones de los segundos su fuerza dentro de la organización se ve afectada si en Tesorería no se toman las decisiones adecuadas o se tardan mucho en tomarlas.

La cuarta fuente de poder que encontramos en Ruta 22 tiene que ver con las reglas organizativas, utilizadas como elemento de control sobre los asociados y trabajadores ya que todo está "escrito en los estatutos", cuyo desconocimiento, como ya se dijo en otros capítulos origina mayor incertidumbre entre los ellos y se constituye como una forma de control de la mesa directiva hacia estos, pues basados en los estatutos queda en el aire una posible expulsión para quien intente cuestionar a ésta.

Este control sobre la incertidumbre y su posible utilización para ganar posiciones dentro de la ruta no se lleva a cabo de manera individual, sino que los actores están inmersos en grupos informales que les cobijan y les dan margen de maniobra en las negociaciones. Esta forma de poder poco tiene que ver con el organigrama y establece otra estructura de la organización a través de las estrategias de los grupos, tema que trataremos a continuación.

### 3.8 EL ACTOR EN EL GRUPO

Como vimos en el capítulo anterior al interior de la asociación de transportistas que nos ocupa existen grupos formales de trabajo que han dado pie al surgimiento de grupos informales para negociar posiciones en su estructura.

Partiendo de la siguiente definición "Un grupo es una pluralidad de individuos que se hallan en contacto unos con otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros, y que tienen conciencia de cierto elemento en común de importancia. Sus miembros poseen algo en común y creen que ese algo establece la diferencia" (Olmsted: 1966, 16). Encontramos en Ruta 22 algunos grupos cuya formación se

llevó a cabo desde fuera de la misma y al incluir a sus integrantes en ella, han transportado sus intereses al interior de ésta.

Otros más se han formado a partir de su pertenencia a la asociación y con base en los grupos formales, y algunos más han surgido como contracorriente a la toma de decisiones de la mesa directiva o se han consolidado bajo el cobijo del Tesorero.

Todos lo anteriores se han formado con actores de que bien pueden estar en la punta del organigrama u ocupar el último nivel de éste, pues son las relaciones entre sus miembros las que han permitido su formación.

Sin embargo y para diferenciar un grupo de otro tomamos en cuenta que por su forma de relacionarse éste se puede clasificar en grupo primario y grupo secundario, cuyas características a continuación se detallan.

Según Olmsted dentro de la organización se pueden encontrar dos clases de grupos formados según las relaciones de los miembros de la misma, los cuales a continuación se definen.

- ❖ **Grupo Primario:** "los miembros se hallan ligados por lazos emocionales cálidos, íntimos y personales, poseen una solidaridad inconsciente, basadas más en los sentimientos que en los cálculos" (Olmsted:1966,11).
- ❖ **Grupo secundario:** "las relaciones entre los miembros son frías, impersonales, racionales, contractuales y formales. Los individuos participan en no como personalidades totales, sino sólo con relación

a capacidades especiales y delimitadas, el grupo no es un fin en sí mismo, sino un medio para otros fines" (Olmsted: 1966,14).

Definidos, ambos grupos los encontramos al interior de Ruta 22, ya por una parte existen grupos secundarios conformados dentro de las áreas de trabajo, cuyos miembros se relacionan de manera impersonal, pues como algunos de ellos dicen "aquí se viene sólo a trabajar no a hacer amistades". Estos grupos se hallan a lo largo de la estructura y se caracterizan por establecer límites entre los demás miembros o secretarías de la organización.

Considerando un supuesto más sobre la clasificación de los grupos Crozier propone que al igual que una organización, un grupo es un constructo humano exclusivo de las relaciones de sus miembros, cuya voluntad tiene que ver con los objetivos compartidos o de triunfos comunes entre ellos, lo que permite una acción común y por lo tanto la aplicación de la oportunidad concreta.

"Existen diferencias entre estos grupos que parecen no depender ni del equilibrio material contribución - distribución, ni del marco de referencia de sus miembros". Por ello lo mismo se pueden encontrar **grupos apáticos**: "que no están situados favorablemente en los procesos productivos y no controlan ningún elemento importante y no han logrado descubrir o crearse la menor oportunidad" (Crozier: 1990,43).

Por otro lado existen también **grupos estratégicos** los cuales "cuentan con un buen sistema de comunicación, son capaces de acciones coordinadas y coherentes e intervienen de manera decisiva en la vida de la organización" (Crozier: 1990,43).

Así mismo dentro de una organización concreta podemos encontrar **grupos erráticos** "capaces de acción, incluso de acciones muy vigorosas, pero sólo en forma intermitente y cuando se trata de una acción de tipo explosivo" (Crozier: 1991,44).

Para ver la incidencia de un grupo dentro de la organización es necesario que se desarrolle una oportunidad y una capacidad, ambas determinantes para el manejo de la autonomía dentro del quehacer y el grado de interacción de éste.

De ahí que los grupos estratégicos tengan mayor capacidad de intervención, pues no sólo aprovechan sus oportunidades sino que dan pie al surgimiento de otras.

Por su parte los grupos erráticos en ocasiones pueden descubrir oportunidades y lograr presencia momentánea en la organización.

En el caso particular de la asociación que nos ocupa se observa la presencia de un grupo errático formado por las secretarías de Tesorería, quienes con el cambio de Mesa directiva vieron la oportunidad de lograr espacios dentro de la organización al organizarse bajo el amparo del Tesorero y aprovechar dicho cobijo para permanecer en la ruta, amen de lograr estar dentro de la toma de decisiones, como se muestra en el flujograma funcional de la organización. Sin embargo y dada los problemas surgidos en la Tesorería como consecuencia de la tardanza en programar, efectuar y decidir los pagos a realizar este grupo se vio afectado en sus relaciones con los asociados y actualmente esta en desventaja y en posibilidades de quedar fuera de la organización, dada el trato altanero que tienen para con los

asociados. Huelga decir que este dato se obtiene a partir de charlas de pasillo e informales. Este grupo, dentro de la lógica de Olmsted se inscribe dentro de los grupos primarios caracterizados por las relaciones y lazos emocionales cálidos, íntimos y personales entre sus miembros.

En cuanto se refiere a la existencia de grupos estratégicos, encontramos dentro de la organización a dos de ellos, los cuales en todo momento buscan mejor posicionamiento dentro de la misma. Por un lado se encuentra el grupo integrado por el Presidente, Primer vocal, Comisionados de Honor y Justicia, un gestor de accidentes y el gestor de trámites. Éste es un grupo primario netamente, pues sus lazos afectivos y de interés común lo solidifican y consolidan dentro de ésta.

Está conformado de tal manera que según sea la situación que se presente los miembros rolan sus puestos dentro del grupo. Algunas veces el Presidente liderea las decisiones, el gestor de accidentes sirve de comparsa, los comisionados son influidos para la toma de decisiones y el gestor de trámites es el contrapeso para lograr mejores posiciones del grupo al interior de la organización.

El otro grupo está formado por los jefes de servicio y el primer vocal, el cual sirve de mediador entre la organización y los jefes de servicio. Al igual que el grupo anterior en este la cooperación se da sobre la base de la afectividad entre sus miembros.

A pesar de que el primer vocal pertenece al primer grupo estratégico, sirve de mediación con los jefes de servicio, ya que estos le posibilitan su ascenso dentro de la asociación.

### 3.9 LIDERAZGO DEL GRUPO

Una vez identificados los grupos primarios, secundarios, estratégicos y erráticos dentro de la organización, pasamos a la caracterización del poder al interior de ellos y con la organización.

Como se dijo en líneas anteriores el poder se caracteriza por las relaciones que se establecen, mediante un margen de libertad del que disponga cada uno de los participantes comprometidos en una relación de poder, esto es en su mayor o menor posibilidad de rehusar lo que el otro le pida.

Encontramos entonces que dadas las características personales de cada miembro del grupo y su posición jerárquica dentro de la estructura real de la asociación el área de incertidumbre manejada por el primer grupo estratégico mencionado le permite permanecer dentro con un poder que permea a toda la organización.

El segundo grupo estratégico basa su poder en el control de la prestación del servicio y a la cabeza se encuentra el primer vocal, quien utiliza a los miembros de esto como instrumento para llegar algún día al fin anhelado: ser presidente de la Ruta. Ello le permite conservar su margen de acción y ampliarlo al programar frecuencias y control del servicio para acceder a la información estratégica

y estar en posibilidades de darla a conocer o negarla a los otros directivos para restringir el campo de acción de estos.

### 3.10 PODER Y EL GRUPO

Retomando el apartado anterior podemos reconocer que los grupos primarios e informales de Ruta 22 tienen un amplio margen de acción al utilizar el factor tiempo en el ejercicio de las relaciones de poder, pues según se presenten las situaciones el grupo adopta diferentes posiciones para poner a su alcance todas las posibles oportunidades y aprovecharlas a favor del grupo y su líder.

El primer grupo estratégico cuenta con todos los recursos formales e informales para lograr su permanencia en el horizonte temporal, ajustando sus posturas y limitando el rango de acción o surgimiento de otros posibles grupos.

El amplio margen de incertidumbre le permite acceder a ámbitos que otros grupos y sus actores no pueden siquiera vislumbrar.

Según el planteamiento de Crozier los actores y el grupo no "cuentan con las mismas capacidades estratégicas" (Crozier: 1990,64). De ahí que al situar a los actores y grupos dentro de un campo estructurado les posibilita para extender el campo de acción donde las relaciones de poder les favorecerán en las situaciones de dominio, dándoles la posibilidad de ejercer mejor su poder para el logro de fines colectivos, cuyas restricciones condicionan la negociación interna del grupo.

Como podemos ver el poder que el grupo ejerce al interior de la organización y sus relaciones, tiene que ver principalmente con el manejo de las zonas de incertidumbre y la transmisión de la información estratégica a los demás

miembros de ella, de tal manera que al tener conocimiento de aquello que el grupo necesita para dominar, le exige tener como líder a una persona capaz de ejercer ese liderazgo de manera que no sólo se favorezca a él mismo, sino a todos los miembros del grupo. Así el líder rebasa las barreras impuestas por el grupo y sobresale de este para posteriormente llamar a los otros miembros a ocupar puestos estratégicos dentro de la organización.

Lo anterior se ejemplifica con la llegada del Presidente a este encargo y cómo de manera paulatina fue acomodando a los demás miembros de su grupo en lugares estratégicos de la asociación hasta lograr el dominio de ésta a través de relaciones de poder con los miembros de toda la mesa directiva.

### 3.11 ANALISIS CAUSAL

Según lo presentado en el presente trabajo el actor es la pieza fundamental que constituye la estructura funcional de la organización, por ello su participación en lo concerniente al pago de daños a terceros y asociados perjudicados a consecuencia de los accidentes de Ruta 22 se ve influido por las relaciones que guardan cada uno de los actores y los grupos a los que pertenecen.

Al encontrarse en la punta del problema el líder de uno de los grupos y no saber éste enfrentar los problemas con determinación, se ven en la necesidad de cerrar filas para lograr su permanencia en Ruta 22.

Partiendo de la idea de que "todas las organizaciones, culturas y grupos están constituidos por actores en un proceso constante de interpretación del mundo

que les rodea, y aunque ellos estén en el marco de una organización, son sus interpretaciones y definiciones de la situación lo que determina la acción, y no normas, valores, roles o metas" (Francisco Sierra, apuntes inéditos), encontramos que la gente actúa sobre la base del significado que en determinadas circunstancias atribuye a los objetos y situaciones.

El significado, por tanto tiene que ver con la interacción con otros y un proceso personal de interpretación para la atribución de sentido. De esta manera del significado que se otorgue a las cosas depende la acción del actor.

De ahí que al ser parte de una organización el actor lleva a ésta todo su ser perceptivo, interpretativo y actúa sobre la base de cómo percibe las cosas y demás sujetos que le rodean.

En este punto la percepción del actor es fundamental si la entendemos como "un proceso en virtud del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar significado a su ambiente." (Robbins, 1996,64).

Como se estableció en el primer apartado del presente trabajo los actores llegan a la asociación con toda una carga emocional y demás rasgos que definen sus personalidades y la manera particular que cada uno tiene para enfrentar las diferentes situaciones. De tal suerte tenemos que al presentar el tesorero una visión totalmente fuera del contexto de la organización, la cual tiene que ver con su pertenencia a una organización pública con vistos burocráticos como lo es la Secretaría de Educación Pública, permea su participación dentro de la asociación de tal manera que éste la percibe como un ente al cual hay que formalizar a la usanza burocrática como única medida para optimizar el trabajo, hace que choque con el

resto de los actores de la organización al percibir éstos a la misma ruta como un algo al que se le puede sacar provecho y administrar sobre bases informales para lograr la unión de los asociados.

Asimismo la manera de ver las cosas por parte del Presidente lo llevan relacionarse con los demás para lograr acuerdos que satisfagan en primera instancia sus necesidades, cabe mencionar que dadas sus inseguridades percibe que los otros, que desempeñan mejor están esperando la oportunidad de "ganarle el puesto", sin importar o no lo que ellos perciban.

Aquí las representaciones entendidas como el otorgar sentido a lo que se percibe con miras a establecer, a través de códigos comunes, relaciones con el otro juegan un papel preponderante ya que de ellas depende cómo se mire la realidad organizativa de Ruta 22 por parte de sus actores, específicamente aquellos que se encuentran dentro del problema identificado.

En el centro de la acción se hallan entonces los intereses que cada actor tenga con y sobre la asociación que nos ocupa, de tal manera que al centrarse el poder de la misma en un grupo estratégico conformado por el Presidente y los otros miembros de la mesa directiva mencionados en el apartado precedente, encontramos que la toma de decisiones obedece a dichos intereses y deja de lado lo que la organización espera de los actores para su mejoramiento.

La toma de decisiones se constituye como elemento fundamental para la organización, ya que como se ha planteado reiteradamente, la tardanza para decidir qué y cuando pagar genera conflictos entre los grupos y actores de Ruta 22. Consideramos que al estar depositado este encargo en un individuo inseguro, que

busca cuidar primeramente sus intereses personales y luego el quedar bien con los demás, ellas –las decisiones- tienen que ver con el influjo de percepciones del Presidente.

Si tomamos en cuenta su pertenencia al grupo estratégico que domina la acción colectiva en la ruta, encontramos que este actor dará cuenta del cúmulo de percepciones y representaciones del grupo al que pertenece y el como percibe la información que tiene a su alcance, además de ponderar el uso de la última para lograr mejores condiciones económicas y de reconocimiento al interior de Ruta 22.

De igual manera al participar en el papel de líder dentro de su grupo el Presidente tiene ante sí toda la información que le proveen los miembros de su grupo y a partir de ella construir los flujos comunicativos que tengan como fin su permanencia al frente de la organización.

Sin embargo, el discurso comunicativo que la organización emite a través del Presidente no goza de aceptación entre los asociados y los empleados de la administración y talleres, ya que estos lo perciben como falso o lejano a su realidad organizativa, además de la desconfianza que se tiene, dados los retrasos y conflictos generados a partir de la toma de posesión de la actual mesa directiva.

Cabe mencionar, que si bien el grupo encabezado por el Presidente tiene el control de la Ruta, como contraparte se encuentra el Tesorero y el grupo errático que le rodea, mismo que le ha restado presencia ante los miembros de la organización que no se hallan dentro de ningún grupo y que buscan mejores posiciones dentro de ella.

Si tenemos por un lado que la percepción que el Tesorero tiene de la organización difiere significativamente de la que tienen los demás miembros de la misma y que ésta lleva a conflictos bajo el supuesto de que él ofrece a la misma un servicio profesional que la llevará a éxito organizativo, encontramos que dichos conflictos permean a toda la organización ya que al mantener posturas diferentes entre los dirigentes de la ruta, los acuerdos no se alcanzan y ello trae consigo el nulo entendimiento con los demás actores, principalmente el de los gestores de accidentes y asociados afectados.

Como podemos ver las percepciones de cada uno de los actores referidos anteriormente quiebran el funcionamiento organizacional al concebir de maneras diferentes la misma realidad y tratar de sacar el mejor provecho de la misma, ya sea de manera personal o grupal, aquí nos permitimos relacionar esto con lo dicho en capítulos anteriores acerca de que los actores según lo observado, más que servir a la organización se sirven de ella para lograr sus fines personales.

La información que maneja cada actor constituye otro factor de permanencia y ascenso en la organización al controlar la incertidumbre de los demás y utilizarla como medida de posicionamiento y poder dentro de ruta 22. Si el Presidente no contara con el flujo de información que recibe de los demás miembros de su grupo colocados en lugares estratégicos de la estructura funcional, su permanencia en la misma se vería seriamente afectada ya que el controlar la información le da amplio margen de libertad y autonomía en la toma de decisiones.

Sin embargo por la falta de seguridad en la toma de decisiones y dada la presencia del grupo estratégico liderado por el Primer vocal, esa información puede usada para mermar sus relaciones con los demás actores.

Aunque el flujo comunicativo manejado por el Presidente sea de grandes dimensiones, la percepción del mismo y su falta de interés por la asociación lo llevan a presentar soluciones erráticas para ella.

Estas soluciones acarrear como consecuencia que en algunas ocasiones su grupo tenga que cerrar filas ante los ataques de asociados inconformes, reflejados a través de no pago de cuotas a la asociación. Y si las últimas son el sustento de la vida organizativa, está tendrá más conflictos y desgaste humano con sus actores.

Si bien es cierto que el manejo de información influye sobremanera en la toma de decisiones, el proceso comunicativo en ruta 22 deja de lado la opinión del otro, del asociado o del trabajador y se limita únicamente a los flujos comunicativos descendentes desde las altas jerarquías hasta el último de los trabajadores sin que haya una retroalimentación para conocer como percibe el otro lo que el Presidente o su grupo dicen.

La comunicación, por tanto, y según la opinión de los actores, vertida en la encuesta de clima organizacional presentada en apartados anteriores, tiene que ver básicamente con las relaciones entre los actores, pues si éstas están sustentadas en canales y redes de comunicación que fortalecen el trabajo, la satisfacción de ellos tendrá como fin una mejor cooperación que lleve al logro de la acción colectiva sin tanto desgaste humano de los mismos.

Por lo ya dicho consideramos que las causas a atacar para la solución del problema medido en el presente trabajo van en función de lograr que el discurso comunicativo y los flujos de información lleven consigo la pronta solución de accidentes y la satisfacción de los actores que hacen funcionar a Ruta 22.

Una de las causas a atacar por tanto es la falta de canales de retroalimentación de los flujos comunicativos para con ello proveer de información de primera mano al Presidente y demás personas que se hallan en la esfera de la toma de decisión.

Otra, consideramos es la ausencia de motivación de los actores para que estos se sientan satisfechos en la organización. Motivación que tiene que estar sustentada en sus necesidades y satisfactores dentro, con y hacia la misma.

Por ello creemos que al no tener presentes las necesidades comunicativas de los actores que ocupan la parte baja de la estructura organizacional genera no cumplir con los objetivos de la asociación.

En este tenor suponemos que como consecuencia de la falta de capacidad comunicativa o el mal uso de herramientas o habilidades para desarrollar éstas por parte del Presidente los conflictos se presentan acabando con la confianza de los asociados y limitando la acción del grupo que él encabeza.

Por tanto, al no tomar en cuenta las percepciones de los otros actores respecto de la organización el proceso comunicativo y el discurso que lo genera no tendrán resonancia en los primeros y conscuentemente no será lo suficientemente representativo de los intereses organizativos.

El perder de vista que los otros actores tiene varias maneras de hacerse de información y el pensar que su discurso es el único genera los conflictos mencionados.

Si el lograr acuerdos se basara en el consenso de los actores la toma de decisiones que tiene que incide en ellos tendría eco y la ruta lograría reducir los retrasos en programaciones, pagos y toma de decisión.

Para lograr lo anterior es necesario entonces que en el siguiente capítulo abordemos comunicativamente Ruta 22 y analizar las percepciones como principal elemento para llevar a cabo la acción colectiva, soportada en los puentes comunicativos vínculo para lograr la articulación, aceptación y el reconocimiento de todos los actores.

4 LA COMUNICACIÓN EN RUTA 22

## CAPÍTULO CUATRO

### LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

#### 4. LA COMUNICACIÓN EN RUTA 22

Toda organización para su desarrollo necesita de un elemento que articule su estructura y lo que persiguen, esperan y encuentren en ella sus actores: la comunicación.

Como vimos en el capítulo anterior quienes dan vida a la organización son los actores. Sin embargo, en la medida en que se establecen los vínculos comunicativos y la calidad de éstos, se da cuenta de la correspondencia entre lo productivo y lo satisfactorio que significa pertenecer a tal o cual organización.

Por ello en éste abordaremos los costos que la misma y sus actores han tenido que pagar por la falta de una adecuada comunicación. La teoría de los Costos de Abraham Moles, nos permitirá precisar cuáles han sido éstos y de que manera afectan las interacciones comunicativas del sistema.

A partir su establecimiento intentaremos incidir en las causas que originan el problema, específicamente en aquellas que tienen que ver con la manera en que cada actor se representa a sí mismo y a los otros miembros de la organización y a ésta en su conjunto.

Lo anterior se planteará mediante la utilización de técnicas cualitativas, específicamente la entrevista abierta o semidirigida, aplicada a tres actores clave de Ruta 22, los cuales se ven directamente involucrados en el problema medido en el

capítulo anterior y que sirve para adentrarnos en el mundo de las representaciones que marcan la diferencia entre ellos.

Los datos que se obtengan serán analizados desde la óptica comunicativa, para después proponer un diagnóstico del ambiente de trabajo, teniendo como eje el aspecto comunicativo encontrado. Acto seguido daremos algunas propuestas de solución para lo detectado, partiendo de lo siguiente: en la diversidad de miradas y opiniones está la fortaleza de Ruta 22 y su permanencia como sistema vivo e interactuante.

En capítulos anteriores hemos dicho reiteradamente que vivimos y trabajamos en una época de grandes transformaciones sociales y productivas en las que se ven implicados los seres humanos por su pertenencia y vida dentro de organizaciones. Éstas, como todo elemento del sistema social, no pueden estar cerradas al cambio o a ajuste a los nuevos tiempos para afrontar la complejidad que dicho sistema le impone a través de retos y situaciones propios de una sociedad mayormente heterogénea, y ello las vuelve cada vez más complejas.

Por tanto, necesitan adecuarse al cambio y en esto los actores que las conforman cargan con todo el peso, puesto que se constituyen como el capital más importante las mismas, pagando, por consiguiente, el costo de la acción colectiva.

Lo anterior supone que aquella organización que quiera mantenerse dentro de esta lógica debe tener competitividad, calidad y sobre todo la capacidad de generar ajustes que respondan a dichos cambios, pues estos se presentan de manera imprevisible y no siempre se tiene la manera de abordarlos satisfactoriamente.

#### 4.1 COSTO GENERALIZADO DE LA ACCIÓN

Partiendo de la premisa que el éxito y la eficiencia de toda organización está sustentado en canales y medios de comunicación que dan cuenta de relaciones de trabajo fuertes o con un clima laboral satisfactorio, no sólo en cuanto se refiere a productividad, sino a la satisfacción que sus miembros encuentren en ella.

Según se planteó en el capítulo precedente, en Ruta 22 existe un problema en torno al cual pareciera que gira la vida organizativa de la misma: el elevado número de accidentes de sus unidades y el retraso en la toma de decisiones para pagar los daños ocasionados por los mismos.

Considerando los resultados obtenidos por las hojas de inspección levantadas y la encuesta de clima organizacional encontramos que dicho problema genera una serie de costos para la organización que tienen que ver con los actores directamente involucrados o lo que es lo mismo con aquellos miembros que componen el entramado organizacional. Por ello a continuación presentamos los costos estimados para la asociación de "microbuseros" que nos ocupa y sus actores.

##### 4.1.1 COSTO DEL PROBLEMA MEDIDO

Siguiendo lo postulado por Abraham Moles en su Teoría de los actos, en cuanto se refiere al costo de la acción, es necesario partir de la idea que toda acción es producto de la percepción del individuo sobre el mundo y sobre sí mismo. Dicho de otra manera, actuamos según percibimos y sentimos. Por tanto son las percepciones y las representaciones las que incitan o inhiben nuestro actuar cotidiano frente al mundo que nos rodea.

Continuando con el mismo autor, el sujeto funda su actuar en las percepciones y representaciones, las cuales a su vez se ordenan en mundos que influyen en como se percibe. De esta manera tenemos tres mundos regidores de la percepción, y por consecuencia de la acción:

Umwelt: (mundo cercano o circunvecino) referido a la esfera personal o privada, aquello donde los sentidos reinan.

Merckwell: (mundo intermedio) se refiere a los fenómenos sobresalientes y aquí se localizan los mensajes, es decir supone la espera de lo que se conoce, concibe y se comparte con los otros.

Fernwell: (mundo lejano o del más allá) todo aquello que no se percibe directamente, lo que está lejano o sólo se intuye. (Moles:1982, 33).

De acuerdo con lo anterior se considera que los actos o acciones comunicativas corresponden al Merckwell o mundo intermedio y éstas implican en sí mismas un costo o valor al poner en contacto la voluntad de dos o más individuos para el logro de acuerdos, que sirven a su vez, como base de nuevas acciones, además de traer consigo un beneficio.

Por costo se considera a aquella "extracción efectuada para el desarrollo de la acción de los recursos disponibles de ser – o de la organización-, y es, en ese sentido, el agotamiento relativo de sus recursos y es práctico admitir que el individuo actúa cuando el interés, más o menos bien entendido, a mayor o menor plazo, que el que saca del acto, es notablemente mayor que los recursos internos que debe consagrar a éste" (Moles: 1982, 41). El costo también es considerado como una extracción de lo que se puede llamar las reservas del ser que lleva cabo

la acción, puesto que todo costo actúa como principio regulador de las acciones humanas, ya que el individuo no actúa si el beneficio que obtendrá por la acción es menor a lo invertido en ella, es decir lo que mueve la acción del ser humano es el principio de "es bueno para mí o es malo para mí" (Moles:1982,40).

El costo no implica únicamente el factor financiero sino otros más como el desgaste energético, temporal o psicológico por parte de quien actúa.

Moles define a todo lo anterior como costo generalizado de la acción o "Elemento regulador de las acciones humanas, resultado de una cuantificación de los valores por medio de un sistema: el mercado, una referencia a la sociedad universal (o parcial) que aporta o sugiere normas al conjunto de actos de adquisición o de investigación de los servicios efectuados por el individuo." (Moles:1982, 41). A continuación se enumeran cada uno de los costos parciales que integran tal costo:

**Costo financiero:** corresponde al valor fiduciario del bien o servicio, lo que comúnmente se conoce como precio del producto, bien o servicio.

**Costo temporal:** implica una disipación de tiempo o duración afectada para que la realización, modificación o transformación del acto. "El tiempo aparece como una cantidad que se consume, ya que transcurre en el cumplimiento de las acciones" (Moles: 1982,50). El tiempo como capital del ser es repartido en actos particulares, por lo que se otorga un costo temporal a cada acto.

**Costo energético:** implica "el número de kilográmetros o kilovatios/hora consumidos con miras a un ahorro posible de energía" (Moles:1982,52).

**Costo Psicológico:** se refiere al costo o movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de la inercia a la acción y a su

cumplimiento, es un costo intrínseco, una disipación efectiva de los recursos del ser o del organismo que realiza la acción, que se procura el producto, que logra llegar al estado deseable"(Moles: 1982,53). Es decir éste es el potencial de energía psíquica de que dispone el individuo que vacía a través de diferentes actos y según la naturaleza de ellos. Esta energía es recuperable mediante el descanso, el reposo, la distracción o la indiferencia y permite que el individuo se cargue de energía para hacer nuevamente frente a los actos. Éste exige una actividad física casi nula e implica una cantidad mínima de tiempo e incluso es gratuito.

Sin embargo, no todos los seres humanos cuentan con el caudal suficiente de energía psíquica para hacer frente a los actos y los demás costos que le generan los mismos, sino que se necesita ser lo suficientemente fuerte para hacer frente a ellos y no vaciarse.

**Costo cognitivo:** "esfuerzo intelectual del conocimiento del desarrollo de la acción y de formas de conocimiento de los datos de esa acción. Es un esfuerzo para pensar y requiere de un trabajo análogo" (Moles: 1982,56). Este implica un esfuerzo de codificación y otro de decodificación por parte del actor.

La suma de todos los anteriores, combinados los unos con los otros, trae como consecuencia la acción, la cual, según el propio Moles, " tiene lugar ahí donde está el sujeto, tanto en el espacio como en el tiempo y la modificación del mundo está ligado a la presencia del sujeto" (Moles: 1982, 66-67).

Continuando los postulados anteriores podemos establecer que toda acción lleva consigo una serie de costos. En el caso específico de nuestro objeto de estudio y siguiendo con el problema detectado en el capítulo precedente, el cual se

constituye como centro de la vida organizativa al implicar directa o indirectamente a los actores clave y demás miembros de la organización, sea por su participación en la toma de decisiones o por la ejecución de las mismas, encontramos que dichos costos del problema en cuestión se dan en dos esferas: la organizativa y la particular de los actores.

En la primera encontramos los siguientes:

**Costo temporal:** para efectos de dar solución a los accidentes de las unidades se invierte un promedio de 15 días, sin embargo, y como consecuencia de la falta de recursos económicos este tiempo se incrementa en la medida que los percances se multiplican, ocasionando que siniestros que pueden resolverse en el mismo momento en que suceden, no se resuelvan por una falta de coordinación de los gestores entre sí y con el tesorero para tomar las medidas contingentes que correspondan, postergando su solución no sólo por horas sino por días e incluso hasta por meses. Invirtiendo más tiempo del necesario por parte de gestores, personal de talleres y afectados.

**Costo económico:** siguiendo la idea de "Time is money" Ruta 22 al invertir más tiempo del necesario para hacer frente a los accidentes incrementa el costo económico de cada percance ya que no sólo hay que otorgar dádivas a las autoridades por "aguantar" en el lugar del percance y no remitir el mismo al Ministerio Público, sino también se incrementan los gastos por arrastre, maniobras de grúa, liberación de unidades, pago a peritos, a lesionados, terceros afectados, combustibles, comidas, gastos por uso de teléfono celular de los gestores, gasolina y gastos de representación de los gestores.

**Costo psicológico;** dado que la asociación depende únicamente del pago de cuotas de sus agremiados, cada vez resulta más desgastante el planear y realizar los pagos por concepto de accidentes. Esto ha llevado a la creación de situaciones tensas entre los actores involucrados en el problema y al surgimiento de conflictos entre Presidente, Gestores, Tesorero, personal de talleres, encargados de compras y personal administrativo, hasta el extremo de terminar uno de ellos con golpes entre un gestor y el Tesorero.

Esto trae como consecuencia un mayor desgaste en las relaciones, enfrentamientos, componendas entre el Tesorero, el Presidente y el encargado de compras por un lado, en contraposición con cada gestor del Fondo de Previsión social por el otro, al grado que los últimos evitan ir a las oficinas de la asociación a "limosnear" una o dos horas para que les den dinero con que trabajar.

Otra situación de desgaste se presenta a la hora de plantear al Presidente sus problemas o pendientes ya que como respuesta escuchan lo siguiente "Ve a la tesorería o busca al Tesorero y que él te resuelva", en el caso de los gestores, o "Ve a la tesorería o busca al gestor" si la cuestión tiene que ver con asociados o afectados.

Como vemos dentro de las causas organizacionales se hayan inscritas las causas que originan costos personales para los actores.

Ahora bien podemos tipificar a éstas de acuerdo al lugar que ocupan dentro de la organización.

Según lo expuesto por el Lic. Xavier Ávila, ponente del seminario, podemos decir que las causas del problema se tipifican dependiendo donde se hallen o del grado de incidencia comunicativa.

#### 4.1.2 TIPOS DE CAUSAS

Encontramos que las causas obedecen a lo siguiente:

Infraestructura: referida a los recursos y equipamiento que tiene la organización para el logro de sus cometidos. En este nivel es casi nula la incidencia comunicativa ya que sólo se limita a referir las causas y señalar las carencias que se encontraron en la organización. Las correspondientes a este nivel dentro del problema identificado en Ruta 22 tienen que ver con la limitación de recursos económicos para solventar los accidentes.

Estructura: ámbito referente a la estructura de la organización, aquí se contrasta la rigidez de la estructura diseñada contra la flexibilidad de la estructura funcional u operante. El diagnóstico tiene como meta el establecimiento de mecanismos de ajuste entre lo ideal y lo funcional, es decir entre el funcionamiento y el diseño. La incidencia de la comunicación tiene que ver precisamente con la flexibilización de las estructuras para proponer los ajustes necesarios para el rediseño de la organización del trabajo en aras de una mayor productividad basada en la cooperación e integración de los actores a través de mecanismos consensados entre ellos.

Superestructura: en este nivel se encuentran las representaciones, la idiosincrasia, las culturas y subculturas que integran a la organización, es decir, los procesos culturales de ella, sustentados en las representaciones de los actores que

la habitan. En este ámbito la comunicación, entendida como el poner en común un discurso a través de acuerdos entre los actores, es el mediador que tiende puentes para el logro de tales acuerdos, puesto que si bien el trabajo comunicativo residen en el logro de acuerdos, es necesario tener en cuenta que éstos se alcanzan considerando las representaciones de los actores y la diferenciación y reconocimiento entre ellos, tomando como factor determinante la voluntad de éstos por y para tender los puentes.

En el caso de nuestro objeto de estudio y, derivado de las diferentes cosmovisiones, percepciones y representaciones de los integrantes de la mesa directiva y de quienes están involucrados en la toma de decisiones que marcan la vida organizacional, la comunicación tiene total incidencia para conocer como es que las relaciones o redes comunicativas de sus miembros permiten su permanencia como sistema abierto en un entorno cambiante que le exige ajustes contingentes.

Por ello la comunicación, en tanto mediadora entre las diferentes representaciones y actuaciones de sus integrantes, tiene total incidencia para lograr que Ruta 22 no sólo sea productiva sino también sea capaz de establecer acuerdos que tengan como fin un clima de trabajo que permita a su vez, alcanzar objetivos particulares basados en el logro de los propios de la organización.

Dijimos que las representaciones ocupan un lugar preponderante en las causas que originan el problema medido ya que quienes tiene en sus manos la toma de decisiones pareciera que perciben a la organización como un instrumento proveedor de beneficios económico personales y grupales y ello origina conflictos entre las diferentes posturas y representaciones de sus miembros.

Para el problema en cuestión consideramos como actores principales al Presidente de ella, al Tesorero y a los gestores de accidentes y a continuación hacemos una primera explicación sobre las representaciones que tiene cada uno de ellos sobre Ruta 22, su trabajo y pertenencia a ella.

Tenemos entonces que quien ocupa la Presidencia, a lo largo de los cuatro años que tiene en ese puesto, ha tomado por sorpresa a los demás miembros de la asociación ya que no solo posterga sus decisiones para después sino que incluso a sabiendas de las implicaciones que éstas tienen en la vida organizativa tarda, no días, sino meses para decidirse por hacer algo de provecho para la misma. No así cuando se trata de decisiones que le benefician personalmente, pues entonces éstas son tomadas de manera inmediata e involucra a otros con la promesa de obtener juntos algún beneficio monetario o de posiciones dentro de la ruta extras a su trabajo cotidiano.

Sin embargo en primera instancia logra sus cometidos personales y deja para después los prometidos a los otros, creando conflictos entre ellos y los demás actores.

En el caso del Tesorero encontramos que por sus estudios en contaduría pública y el bajo promedio de estudios de los demás miembros de la mesa directiva se representa a sí mismo como la persona ideal para "formalizar" el trabajo de la ruta a través de memorándums, notas, cumplimiento de roles de trabajo establecidos por él, centralización de la información en su oficina, toma de decisiones en reuniones confidenciales que toman en cuenta las necesidades y compromisos de los gestores; pues su labor es programar, distribuir y efectuar los gastos de la misma

en coordinación con el Presidente y el Secretario General. Sin embargo, y por ser "el único profesional en la mesa directiva" supone ser el único capaz de coordinar las acciones y establecer los flujos de comunicación y para ello todos los demás implicados tiene que sujetarse a sus horarios y pagos primordiales según su visión.

De este modo pareciera que deja de lado las necesidades de los gestores del Fondo de previsión Social y da prioridad a aquellos acuerdos que le dejaran algún beneficio extra como son el otorgamiento de dádivas, pago de comidas, gastos de representación y otros gastos que no se tiene la manera de saber si efectivamente los realizaron o no; dejando para el final los pagos a aseguradoras, afectados y gastos administrativos como pago de teléfono, luz, agua, consumibles de uso diario, etcétera.

Por otro lado los gestores aún cuando por estatutos dependen del Tesorero para el desempeño de sus funciones, por los mismos tiene autonomía para el manejo de los recursos del Fondo de Previsión Social (FPS), pero por desconocimiento de ello y del alcance que tiene las funciones del Tesorero, se ven sujetos y subordinados a éste último para la obtención de recursos y por contar la ruta con un encargado de compras, que dicho sea de paso pertenece al mismo grupo del Tesorero y el Presidente, únicamente considera a los gestores como generadores de información para la comprar de refacciones y no se les toma en cuenta para preguntar si los costos de las mismas son accesibles o no.

Sin embargo, a la hora de comprobar gastos son ellos –los gestores– los responsables de sustentar todo el dinero erogado en accidentes no importando

que gran parte de este último sale autorizado directamente de la tesorería y el cual nunca pudieron corroborar si efectivamente se gasto o no.

#### 4.1.3 COSTOS DE LAS CAUSAS

Como dijimos anteriormente toda acción genera costos para la organización y sus actores. Una vez tipificadas las causas que provocan el problema analizado podemos determinar los costos de éstas para mostrar cómo se afecta a la organización.

**Costos financieros:** Anteriormente se mencionó que si bien el problema genera costos para la organización, las causas que los provocan tienen que ver con los ingresos fijos que recibe la asociación por parte de sus asociados, los cuales al momento de realizar el presente reporte, se vieron incrementados por el alza de cuotas por cooperación de tarjetas y seguros de unidades, además del establecimiento anterioridad. A pesar del establecimiento de una nueva prorrata para solventar los gastos o adeudos contraídos, las programaciones de los mismos no se han respetado y en no pocas veces se han tenido que reprogramar.

Con ello los gestores también son partícipes del costo financiero puesto que, al no contar con recursos suficientes, se ven en la necesidad de prestar dinero propio para atender los accidentes y luego para su recuperación hay que esperar que el Tesorero programe el pago, el cual se realiza uno o dos meses después sin importar la cantidad de que se trate.

Por otro lado al postergar pagos también se incrementa el uso de teléfono para renegociar el adeudo con los afectados y proveedores. Asimismo y debido a la complicación del proceso para programar las reparaciones y pedir

materiales se incrementa el gasto de hojas y el usos de la fotocopidora, pues hay que sacar una copia de la orden de reparación para pedir material de pintura, otra para el material de ferretería, una más para solicitar las refacciones, esto en relación del vehículo afectado y en el mismo proceso para la combi, microbús o autobús de la ruta que sufrió el percance y si el socio prestó dinero o hay pago de daños a terceros por lesiones se tienen que sacar tantas copias como sean necesarias para la programación de pagos que realiza exclusivamente el Tesorero. Al final y para cerrar el finquillo correspondiente todas esas copias se desechan y en algunas ocasiones ni siquiera se pide el original donde se firmo de conformidad por los daños reparados.

**Costo temporal:** entre las causas encontramos aquellas de tipo temporal en el retraso de la programación de pagos puesto que para solicitar ésta hay que esperar a que llegue el Tesorero para su realización o esperar a que se otorgue una fecha de pago o el visto bueno del mismo para realizarlo una vez que se contó con su aprobación para llevarlo a cabo. Por lo tanto hay una inversión considerable de tiempo toda vez que si los gestores citan a pago a partir de las dos de la tarde, el tesorero llega a las cinco y si el afectado no trata directamente con el tiene que regresar otro día, no para que le realicen su pago, sino para que se le programe y regrese después —generalmente un mes mañan tarde- a cobrar, con identificación, carta poder, orden de pago original y firma de recibido y programado por el Tesorero.

Pese a lo anterior a los gestores se les exige que entreguen la relación de gastos pendientes con un mes de anticipación y los expedientes terminados a la

brevidad posible. Aún cuando los desligan de los asuntos una vez que estos entran a programación en tesorería.

Los otros actores –asociados de la ruta- aunque están directamente involucrados por ser sus unidades objeto de accidentes también ven invertido su tiempo "correteando" al Tesorero para que les programe y realice sus pagos por concepto de préstamo a la asociación para finiquitar sus percances. Aquí el proceso se ve sujeto a un círculo vicioso puesto que al acudir con el gestor para le programe su pago, este lo manda con el tesorero, si él no está hay que dejar la orden para su programación, regresar después para conocer la fecha o esperarse para la asignación de la última. Buscando una alternativa de pago próxima se acude al Presidente para agilizar el pago, pero éste los manda otra vez con el gestor y empieza nuevamente el proceso.

**Costo psicológico:** Consideramos que este costo es el más importante para la organización ya que implica desgaste para sus miembros, desgaste en las relaciones que se establecen entre ellos y entre la organización y con su entorno, provocando como se ha dicho en reiteradas veces, conflictos al interior de ella.

Este costo implica a todos los participantes del problema y de sus causas y, cada actor se ve afectado en mayor o menor medida por él. Así el gestor se ve en la necesidad de renegociar con los afectados y asociados, enlazándolos nuevamente con el Tesorero, quien si no ha tenido cuenta de los pagos por realizar los manda otra vez con el gestor, personal de talleres, encargado de compras y otra vez comienza todo.

En tanto el Presidente para no verse involucrado en esto se niega a tratar con los afectados, asociados, representantes de aseguradoras o personal de talleres y en el caso que por algún motivo se llegue a involucrar da una promesa de efectuar el pago lo antes posible, pero éste no se realiza hasta que el tesorero lo programa.

El factor psicológico se hace presente entre los actores a través de situaciones y relaciones estresantes, de angustia, enojo, desesperación y ausentismo en las oficinas. O como se señala la metáfora de la organización propuesta por Gareth Morgan acerca de ver a la organización como una cárcel Psíquica donde "la agresión, la ansiedad, el miedo, el odio, el deseo sexual no tienen sentido oficial", los lleva a situaciones difíciles de manejar (Morgan:1991, 217). Pese a la anterior las mismas están presente entre los actores a manera de irracionalidad disfrazada y soportada en una aparente racionalidad de ellos, es decir, los actores actúan con supuesta racionalidad que con frecuencia contiene irracionalidad disfrazada.

Por lo antes descrito, deducimos que los actos humanos no sólo son motivados por el tiempo, la energía o el dinero, sino por otras razones psicológicas relacionadas directamente con los planos comunicativos e informativos

#### 4.1.4 CAUSAS COMUNICATIVO INFORMATIVAS

Si bien hemos dicho que el problema detectado tiene tras de sí diferentes causas que tienen que ver con la infraestructura, la estructura y la superestructura de la organización, consideramos que las concernientes al ámbito comunicativo inciden directamente y ocupan un lugar preponderante para los efectos

del presente trabajo, porque se involucra en ellas a la producción, distribución y consumo de información y el como este proceso es representado por los diferentes actores para la toma de decisiones por un lado, y por el otro para la búsqueda de acuerdos.

Con base en ello y al considerar a las representaciones de los actores como motor que guía su actuar necesitamos identificar las causas que competen a los ámbitos informativo y comunicativo, es decir aquellas que tienen que ver con el uso de la información para el logro de acuerdos sobre la base de las interacciones.

Encontramos entre las causas informativas las siguientes:

1. Desconocimiento por parte del Tesorero del número de accidentes, su magnitud y costo financiero probable (producción de información por parte de los gestores).
2. Falta de coordinación entre gestores y tesorero para programar pagos (distribución inadecuada de la información, flujos comunicativos defectuosos).
3. Erogramación de pagos tomando en cuenta únicamente la prioridades de la tesorería. (producción de información de parte del Tesorero).
4. Desconocimiento o desinterés de parte del Presidente sobre los costos de los accidentes, pagos programados por Tesorero o gestores (consumo de información).
5. Postergación de las necesidades de los talleres para la reparación de vehículos ( no circulación de la información).

Entre las causas comunicativas, se encuentran:

1. No hay circularidad de información entre Gestores, Tesorero, Presidente y Talleres para la solución de accidentes.
2. La comunicación sólo se ve como un proceso de control y orden descendente sin posibilidad de retroacción entre los actores, bajo el supuesto que es una capacidad natural y por lo tanto se da sola y entre los actores de la organización.
3. Falta de compromiso y respeto por el trabajo global.
4. Centralidad en la toma de decisiones y cerrazón para indicar como se deben ejecutar las mismas.
5. Existencia de comunicaciones incompletas, deformadas u ocultas, entre Gestores, Presidente y Tesorero.
6. La estructura comunicativa real no posibilita la participación de todos los actores en los acuerdos organizacionales.
7. El Presidente no es capaz de procesar la información válida y por lo tanto delega la toma de decisiones a aquel que le ayuda a procesarla -Tesorero- con el fin de lograr beneficios para él o su grupo.
8. Por lo anterior el Tesorero posee funcionalmente la autoridad y poder buscando el cumplimiento de sus prioridades personales y no los de la asociación.
9. Falta de identidad con los objetivos de la asociación.
10. No hay un grupo primario de trabajo que tenga como fin el cumplimiento de los objetivos organizacionales, por tanto, la poca información que fluye es

manejada por el Tesorero, dejando escasas posibilidades para lograr acuerdos e interacciones sanas entre los miembros de la mesa directiva, ya que cada quien busca obtener beneficios personales que de alguna manera demeritan el trabajo de los demás.

11. Competencia entre actores ante una directiva que solo busca resultados económicos que le favorezcan.

#### 4.1.5 COSTO DE UNA INADECUADA COMUNICACIÓN

A partir de las causas mencionadas anteriormente encontramos que si bien la comunicación entre Ruta 22 y su entorno, y con sus actores se utiliza únicamente como mero instrumento de poder y transmisor de ordenes desde la parte más alta del organigrama hasta quien las ejecuta, podemos decir que el costo de una inadecuada comunicación en esta organización es el siguiente:

A pesar de contar con los datos suficientes para una adecuada programación de pagos, en la cual se vean involucrados los actores en la toma de decisiones, al no respetar la autoridad del presidente en dicha toma o al no interesarse este en ella, se generan pérdidas o costos financieros significativos para la asociación que nos ocupa, y como se ha dicho en reiteradas ocasiones estos costos implican conflictos en los actores, inversión de tiempo y espacio para la solución de los problemas organizativos y desgaste en las relaciones con el entorno y entre los asociados de la misma.

Por ello estimamos que el costo principal es el desgaste de la imagen de la organización ante su entorno y en consecuencia el desgaste de la misma entre sus miembros, los cuales, al no correr los flujos de comunicación adecuadamente no

tienen manera de enterarse de cómo están las cosas o cual es la situación que domina en la organización.

Pero, a pesar de esto y por no verse involucrados en conflictos con la mesa directiva, ningún socio, a pesar de ver incrementadas sus cooperaciones económicas para con la asociación y no tener el respaldo oportuno de ésta a la hora de sufrir algún accidente, quiere involucrarse en conflictos que le marginen de la vida organizativa.

Consideramos lo anterior por lo observado por el investigador en los días precedentes a la entrega del presente reporte, en los cuales a pesar de que la mayor parte de los asociados afectados estuvo en desacuerdo con las políticas de pago o de solución de problemas que aquejan a la asociación, a la hora de la celebración de una asamblea general extraordinaria para tratar lo anterior ninguno de ellos protestó por ello y por mayoría de votos se aceptó el incremento de cuotas y una nueva prorrata por \$510,110.00 pesos, aún cuando individualmente el grueso de asociados no está conforme con esto.

Otro de las consecuencias de no tener una adecuada comunicación es que los actuales miembros de la mesa directiva se sirvan de la organización para obtener beneficios económicos de la misma o el logro de los objetivos de su grupo dejando al margen los propios de la organización.

#### 4.2 CONFLICTOS COMUNICATIVOS

Al hablar de la incidencia de la comunicación en la vida organizativa y cómo por la inadecuada utilización de ésta para el logro de acuerdos que traigan

consigo una interacción de sus miembros, de manera tal que cada uno encuentre satisfactores dentro de la organización y, que ésta cumpla sus objetivos y no los del grupo que la domina, consideramos necesario identificar los conflictos que de ello se derivan y como éstos afectan a los actores.

Tomando en cuenta lo anterior, partimos de lo siguiente para abordar tales conflictos: en primera instancia necesitamos identificar que se entiende por información y qué por comunicación y como ambas se relacionan para la interacción de los actores.

Tenemos entonces que la información en tanto "orden de datos que permite prever y coordinar la acción dentro de un orden que cohesiona a los miembros de una organización" (Serrano: 2001, 61) es decir entendemos a la información como un orden de datos que sirven para llevar a cabo los procesos productivos de la organización, en tanto que quienes la producen, distribuyen y consumen se encuentran dentro de la misma y permiten distinguir y diferenciar la pertinencia de dichos datos para el logro de objetivos comunes, es necesaria para que las tareas de toda organización se cumplan a través de acciones de sus miembros.

La información entonces es producida por aquellos miembros de la organización que se encuentran en el centro del problema. Pero también el entorno provee de información y de ésta se sirven quienes toman las decisiones para que éstas – las decisiones- les permitan sobrevivir en el entorno a través de la repetición de tareas, solución de problemas y coordinación de actividades que den congruencia al quehacer organizativo,

Puesto que, según la teoría de la acción de Moles una acción comunicativa que implica en si misma un uso menor de energía, puede desencadenar o producir grandes acciones ejecutivas, con mayor gasto de energía, que reproduzcan el orden establecido o que le otorguen un nuevo sentido dentro de un proceso de cambio.

De esta manera encontramos que no sólo es necesaria la información sino que esta debe de ser de calidad para la toma de decisiones y que quien las toma debe involucrar a todos aquellos poseedores de información en dicha toma para cohesionar la acción organizativa y con esto obtener como resultado mayor integración de los miembros de la organización y la búsqueda de los objetivos que se tienen en común a través de vías y determinaciones consensadas.

Por tanto la información es parte importante de la comunicación si consideramos a esta última como: "la capacidad que poseen algunos seres vivos de relacionarse con otros seres vivos intercambiando información" (Martín:1992,13). En otras palabras la comunicación es un mecanismo que utilizan algunos seres vivos que poseen instrumentos capaces de transmitir información con miras al ahorro de energía. Por lo tanto y en materia de organizacional podemos decir que una organización con buena comunicación es aquella que es capaz de crear sus propios mecanismos de comunicación que le permitan el ahorro de energía a través del acuerdo logrado entre sus actores, mediante instrumentos que impliquen la voluntad de los mismos en el logro de los objetivos de ella.

Con lo anterior entramos de lleno al abordaje de nuestro objeto de estudio como ente comunicable y red de conversaciones (Flores:1989) que pone en

contacto a los actores a través de un código en común de significación o de símbolos comunes que comparten entre sí.

Según la Teoría General de la Comunicación propuesta por Manuel Martín Serrano, para que haya comunicación se requieren de cuatro elementos necesarios e indispensables, los cuales a continuación se definen:

**Actores:** "cualquier ser vivo que interactúa con otro o con otros seres vivos, de su misma especie, o de especies diferentes, recurriendo a la información. En situación comunicativa los actores ocupan posiciones distintas y en transcurso del proceso comunicativo desempeñan funciones diferentes." (Martín:1992,13).

**Instrumentos:** "conjunto de órganos biológicos o tecnológicos que aseguran el acoplamiento entre el trabajo expresivo de ego y el trabajo perceptivo de alter. Estos funcionan como un sistema toda vez que deben acoplarse entre sí para que la comunicación sea posible" (Martín:1992,19). Es decir los instrumentos son toda materia de que se sirve ego para producir y transmitir señales las cuales son reconocidas por Alter como estímulos, ya que la capacidad de comunicar toma en cuenta la aptitud de los seres vivos para contactarse entre sí alejados en tiempo y espacio por medio de instrumentos biológicos o tecnológicos.

**Expresiones:** "aquella modificación (o modificaciones) que sufre la materia de la substancia expresiva como consecuencia del trabajo de Ego, gracias a la cual (o las cuales) se le confiere a la propia substancia expresiva, o se le confiere a otra materia, un uso relevante en la interacción comunicativa. Las expresiones aparecen en la materia de la substancia expresiva como un cambio de lugar, un

cambio de forma, una huella o una traza" (Martín, 1992,15), es decir son todo aquello que Ego altera para producir sentido en Alter.

**Representaciones:** "aptitud cognitiva del ser vivo para adecuarse a la actividad cognitiva de otro ser vivo" ( Martín:1992,22). La interacción comunicativa supone una capacidad para llevar a cabo los procesos cognitivos, al menos aquellos procesos discriminativos que permiten diferenciar, por una parte entre las distintas expresiones, y por la otra entre los diferentes perceptos. Es decir es la pauta mediante la cual "Ego asocia un repertorio de expresiones, a la designación de un objeto de referencia, y la pauta perceptiva mediante la cual alter asocia un repertorio de perceptos a un objeto de referencia, son modalidades de comportamientos" (Martín:1992,22). Las representaciones se refieren a aquello que esta en lugar de la cosa o del objeto de referencia.

La comunicación sólo es posible cuando concurren estos cuatro elementos: La falta de alguno de ellos o de la asignación de una representación diferente, por parte de Alter, a las señales que emite ego, impide que haya comunicación.

En términos generales podemos decir que la comunicación se sirve de representaciones de Ego para ponerlas en común con Alter y llegar a acuerdos que les permitan la convivencia espacio-temporal a través de actos expresivos y comportamientos heterónomos ( aquellos que implican la participación del otro para el logro de objetivos) que busquen ahorro de energía en el cumplimiento de tareas comunes.

Sin embargo a pesar de que los componentes establezcan relaciones espacio-temporales para que la comunicación sea posible dentro de un sistema, tales relaciones deben estar mediadas o intervenidas por el sistema social en el cual se desarrollan, lo que hace de ella una práctica y un mecanismo de dominio y adaptación por la cual los actores se relacionan a propósito de lo que tienen en común y por el logro de objetivos sociales y organizativos también comunes.

Por tanto y dadas las condiciones para que haya comunicación, como base del acuerdo entre los actores, en las organizaciones y como consecuencia de las diferentes formas de representaciones que tiene éstos, el logro de tales acuerdos se ve intervenido por los conflictos entre quienes integran a la organización.

Estos últimos aparecen por tanto, cuando dentro de la organización no son adecuados los flujos comunicativos, la información no llega para una adecuada toma de decisiones o no se dice como ejecutar las mismas, impidiendo los acuerdos y la coordinación para el trabajo o cuando la comunicación se centra solo en el proceso de transmitir ideas, símbolos e intereses de quienes se encuentran en la parte directiva de la misma.

#### 4.2.1 CONFLICTO Y PROBLEMA

En el caso específico de Ruta 22 los conflictos están directamente relacionados con el problema y las diferentes representaciones que sobre el mismo tiene los actores involucrados en él.

Encontramos en esta organización conflictos que van desde el alejamiento de la vida organizativa de la misma por parte de los gestores del Fondo de previsión Social, el no informar a la Tesorería de los gastos que ellos programan

con los terceros afectados, el que ésta no considere dichas programaciones a la hora de la planeación de pagos, hasta la percepción que tienen los diferentes actores sobre que quien manda en esta organización no es el Presidente sino el tesorero, el cómo este último subordina las necesidades de la organización funcionales a las que el considera primordiales como son el otorgamiento oportuno de dádivas a las autoridades que regulan el transporte público de pasajeros, el pago de comidas al personal administrativo, el pago de gasolina a los miembros de la mesa directiva y otros más que nada tiene que ver con la solución de accidentes, bajo el argumento que el "dinero no alcanza a pesar de realizar un trabajo de calidad profesional para lograr que todos tengan algún beneficio de la ruta" (entrevista Al Tesorero ).

Consideramos que el conflicto principal en torno del problema tiene que ver con las representaciones que cada actor construye sobre el mismo, ya que, por uno de los actores que participan directamente de dicho problema no lo concibe como tal sino como una condición natural de la organización "pues siempre hemos estado en la misma situación y no podemos remediarlo" (entrevista al Presidente de Ruta 22), además "para que buscar soluciones con los asociados si estos están contentos siempre y cuando no les afectes demasiado su bolsillo". (entrevista al Presidente de Ruta 22).

Por lo tanto el conflicto supone juego de intereses a los cuales no se les otorga la importancia que tienen, puesto que, según lo observado por el investigador en la práctica cotidiana, pareciera que la aseveración del presidente es cierta: mientras no se afecten seriamente los intereses económicos de los asociados, éstos no opondrán resistencia a las políticas de la mesa directiva o por lo menos no lo

harán de manera coordinada y únicamente se llega al rumor de que esto o aquello ha realizado mal la directiva.

Pero mientras ellos- los asociados- tengan un margen de ganancia por la explotación de sus unidades no hacen frente común a pesar de ver sus intereses subordinados a aquellos que persigue el grupo que se encuentra al frente de dicha asociación.

Sin embargo dentro de la vida administrativa, como se dijo anteriormente, los conflictos entre gestores, presidente y tesorero están a la orden del día y giran en torno al desacuerdo en como se distribuyen los ingresos y a la cerrazón para tomar las decisiones que tienen que ver con el pago de daños para finiquitar los accidentes. Por lo tanto en lugar de que exista una integración de funciones para sentirse parte de la mesa directiva, cada actor trabaja por su cuenta, realiza sus funciones según le convenga y no existe punto de acuerdo que permita hacer frente a las posiciones del Tesorero, presidente o del grupo al que ambos pertenecen.

Aquí el personal administrativo se encuentra en medio de ambos intereses ya que al no haber relaciones incluyentes que les hagan sentirse parte importante de la organización sólo se ven limitados a ser la parte ejecutiva de la misma sin saber el porqué de tal o cual acción pues el querer acceder a ello es "estar conspirando contra la mesa directiva" o filtrar información aquellos que en un futuro pudieran acceder a ocupar la dirección de la organización.

Con lo anterior la comunicación en tanto actividad natural que tiene el ser humano para relacionarse con otros no tiene una connotación de elemento

esencial e integrador, sino mas bien se le toma como un instrumento de control y de reproducción de patrones organizativos, pues al no reconocer la diferencia del otro no se toma en cuenta su opinión, aunque se sepa que ahí está y que no es del todo común con la del Presidente o Tesorero. Ello tiene como consecuencia el control y restricción de la información y la centralización de las decisiones en el jefe (Tesorero) y cuidado con que alguien quiera acceder a la información que hay en tesorería porque es "congelado" en la vida organizativa o no se le otorgan los recursos necesarios para la gestión de sus tareas ( esto último en el caso de los gestores), puesto que todo tiene que ser autorizado previamente por él.

#### 4.2.2 FLUJOS INFORMATIVOS

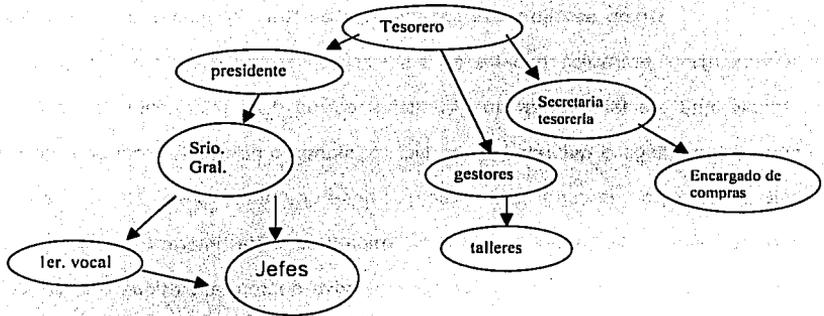
La coexistencia de varias visiones diferentes de apreciar la realidad de donde parten las acciones individuales de los actores ruta 22 tiene que ver directamente con la forma en que cada actor se percibe a si mismo y a la organización en su conjunto. Por ello desde las distintas posiciones que guardan los miembros de la organización y los grupos a los cuales pertenecen, se puede dar cuenta de las posibilidades de consolidar la permanencia de éstos en la mesa directiva de la asociación o de los cambios necesarios para mantener el dominio de la misma, aún sobre la propuesta del cambio el cual, si bien será jaloneado por las diferentes posiciones, éstas, por no contar con la fuerza necesaria para hacer contrapeso al grupo que domina la dirección de Ruta 22, dirán sí al a las propuestas que emanen de la organización, mientras actúan de manera contraria o más aun se negaran a ellas a través de sus actuaciones, es decir te digo "si" pero no hago lo que me pides, sólo simulo hacerlo para no tener problemas.

Como se dijo en el capítulo dos en Ruta 22 existe una estructura de comunicación jerárquica basada en las posiciones que cada actor guarda en el organigrama, de tal manera que los flujos corren de arriba abajo, la información necesaria no llega a quienes operan las decisiones o no se da a conocer la misma bajo el supuesto que cada quien sabe que tiene que hacer, pero ello no quiere decir que se permita la autonomía de los miembros para integrar en el quehacer organizativo, sino que toda acción comunicativa e informativa tiene que ver con el cumplimiento de los intereses del grupo que domina aún cuando los mismos estén por encima de los objetivos que como organización tenga Ruta 22.

Se dijo en capítulos precedentes que la comunicación posibilita la permanencia de la organización en el entorno, permitiendo, por un lado la influencia de éste en su actuar y por el otro su afectación, sin embargo, por ser sistemas autorreferentes "además de las afectaciones con el medio ambiente generan en su interior flujos de información, lo cual complejiza su accionar pues requiere de establecer equilibrios hacia dentro y hacia fuera" (Revilla: 2001,50).

La manera de generar la información puede "revelar puntos susceptibles de fallas comunicativas, lazos conversacionales tortuosos e innecesariamente indirectos, atrasos críticos, cuellos de botella y otras deseconomías" (Flores:1989,56).

En el caso concreto de Ruta 22 si bien los estatutos proponen una comunicación vertical descendente desde la presidencia de la ruta, funcionalmente ésta empieza y termina en la Tesorería, de tal modo que la comunicación fluye de la siguiente manera:



Encontramos que si bien se parte desde la Tesorería hacia toda la mesa directiva no hay proceso de retroalimentación para que saber si las decisiones fueron cumplidas o no o como los actores se vieron involucrados en el logro de acuerdos par llevarlas a cabo. Ello implica que directamente el Tesorero desconoce cuando la información que produjo tuvo éxito o fue eficiente, implicó cambios en el comportamiento de los actores o encontró oposición para lograr su cometido.

La red comunicativa o "conjunto de conexiones o canales de comunicación codificada que se encauzan de modo que la información se transporte los más directa y eficazmente posible del emisor al receptor dentro de una organización" (Serrano: 2001,101). juega un papel principal.

Por tanto, consideramos, de acuerdo con lo anterior que en Ruta 22 la forma o conexión que da cuenta de las relaciones comunicativas de sus actores es radial, puesto que no permite la retroalimentación en el flujo y va en una sola dirección como se muestra en la figura anterior.

Creemos, por tanto, que Ruta 22 necesita una comunicación que tome en cuenta a sus actores y su diversidad de opiniones y maneras de concebir a la misma para lograr acuerdos que permitan la convivencia sana entre ellos e impliquen la satisfacción personal de los mismos dentro del cumplimiento de los objetivos de la misma como organización.

Es decir se requiere de una comunicación dinámica y bidireccional construida a partir de los acuerdos entre los actores que forman parte del área donde se da el problema, para lograr que la interacción humana este fundamentada en el reconocimiento de las diversas personalidades, intereses, formas de trabajo en contraposición con la estructura que no consideró en su diseño la intervención de seres humanos con diferentes representaciones para consensar una representación general de Ruta 22.

Puesto que son ellos –los actores- quienes informan, comunican, consumen la información y logran la comunicación a través de habilidades que llevan a interacciones que reconocen la diferencia del otro y su pertinencia dentro de la asociación.

Sin embargo, al no existir dicha comunicación llega el momento en que la misma llega a generar "quiebres organizacionales" o interacciones conflictivas, tema de nuestro siguiente apartado.

### 2.2.3 INTERACCIONES CONFLICTIVAS

Para abordar el como se dan las interacciones conflictivas nuevamente consideramos a las representaciones de los actores como la base donde se fundamentan las interacciones con los otros, las que a su vez requieren de la

comunicación para articularse en una dinámica de intercambio y circulación, pues es el "medio por el cual se proponen, difunden y actualizan" (Revilla:2001,43).

Partimos para ello la siguiente definición de representación: "modelos estructurados y estructurantes tanto de percepciones y expresiones como de interacciones y de manipulación de los objetos" (Revilla, 2001,6). Es decir, se constituyen como patrones de señales y expresiones que suplen a la cosa de que hacen referencia con miras al ahorro de energía y a dar forma o informar con el objeto de producir más representaciones, modificarlas o asimilarlas de en situaciones distintas de aquellas donde tuvieron su origen.

Las representaciones se hallan codificadas mediante el lenguaje articulado, pues a través de éste damos sentido al mundo que nos rodea otorgándoles nombres a las cosas, ideas, mundo y personas, ordenando, normando, describiendo y distinguiéndolas con base en una cosmovisión propia.

Nuestras representaciones, al ponernos en contacto, por ellas y basados en ellas, con los mundos que nos rodean nos llevan a una lógica de acción según el orden simbólico que les otorguemos a los datos que las mismas contienen. Son éstas quienes median nuestro actuar ante y con los demás, las que nos hacen construir nuestra realidad o mejor dicho la idea que tenemos de esta última edificando constructos con los otros sobre la base de las relaciones y convenciones colectivas aceptadas que nos permiten apropiarnos de la realidad a través de operaciones personales que las ajustan a la experiencia de cada individuo, por tanto son ellas la guía que marca nuestro accionar.

Por ser individuos gregarios las representaciones se convierten en "valores más o menos explícitos, pero aceptados por todos los miembros de la comunidad" (Revilla: 2001,9), los cuales son ajustados por los sujetos que la componen para incorporar el acontecer e interpretarlo desde esas valoraciones que norman y gobiernan a las sociedad y a los miembros que la conforman (representaciones ideológicas).

Este tipo de representación opera en el nivel cognitivo y valorativo al ser las representaciones de representaciones puesto que sirven de base para la construcción de nuevas representaciones sociales que dan cuenta del actuar social y del ajuste que realiza el individuo para interpretarlo.

Finalmente las representaciones personales parten de las culturales e ideológicas y se "tejen con hilos de las filias y las fobias, se anudan con la fantasía y los recuerdos y se nutren con la imaginación, capacidad y conocimientos que cada quien posee, amplía y re juega a lo largo de su vida" (Revilla:2001,11).

Sin embargo éstas se ajustan a la posición que el sujeto ocupa en el entramado social y en el proceso del trabajo organizacional, adecuándolas a las expectativas, intereses, capital simbólico del que dispone para defender sus posiciones y cumplir sus expectativas.

Aquí las representaciones colectivas o del grupo que domina a la organización entienden la necesidad de cambio y adecuan sus estrategias no solo para prevenirlo sin para lograr en el reacomodo su permanencia al frente de la organización.

Lo anterior en Ruta 22 se cumple a la perfección puesto que el grupo que la gobierna no sólo acepta el cambio sino que sobre la base de una "buena administración" lo promueve en aras de fortalecer su permanencia al frente de la misma. Prueba de lo anterior es lo propuesto por la mesa directiva, que con miras a permanecer al frente de la asociación propuso no sólo el cambio de algunos de sus miembros y la venta de nuevos lugares dentro de Ruta 22, sino que dejó en manos de la asamblea la designación de éstos y la cantidad de nuevos socios, con el fin de permanecer al frente de ella y lograr los objetivos que tiene como grupo. Entre estos últimos destaca el otorgar lugares dentro de la ruta a sus miembros para posteriormente venderlos y obtener ganancias monetarias con ello o prepararlos para acceder los lugares que ellos ocupan actualmente y "cubrir" sus acciones en la Presidencia y la Tesorería.

Ello genera conflictos con aquellos miembros de la mesa directiva que no comulgan con sus ideas o que llegaron de otros grupos como contrapeso del grupo dominante y es con los últimos con los quienes se dan las interacciones conflictivas.

En Ruta 22 actualmente existen cinco interacciones conflictivas que dominan y determinan el quehacer organizativo, las cuales a continuación se reseñan:

La primera de ellas se establece entre el Presidente y un gestor del Fondo de Previsión Social y esta se da de la siguiente manera:

El gestor llegó a ese puesto mediante la participación en la planilla encabezada por el actual presidente, sin embargo y por no coincidir sobre los puntos

de vista del último por ver la manera de sacar provecho de sus puestos para hacerse de mas números económicos en la asociación a través de mecanismos y componendas corruptivas poco a poco vio "congelado" su trabajo y la programación de sus pagos en la Tesorería, así como la compra de refacciones para los vehículos involucrados en los accidentes por él atendidos, además de su aislamiento entre los demás miembros de la organización y de que su actuar se filtraba por medio de su secretaria hacia la presidencia y la tesorería.

La segunda de estas relaciones se dio entre el Presidente y el Tesorero, pues al centralizar este último la toma de decisiones y dar ordenes de no hacer ningún gasto si estaba debidamente autorizado por él mediante una orden telefónica o a través de un memorándum, el Presidente vio subordinada su autoridad, puesto que ahora no sólo tenía que esperar a que hubiera dinero en tesorería sino que debía informar de sus gastos y pedir autorización del tesorero para realizarlos. En caso contrario tenía que esperar al segundo para que pudiera disponer de dinero. Esto trajo como consecuencia el llegar a acuerdos donde ambos se vieran beneficiados en el manejo del dinero y a partir de ahí y al obtener ganancias los dos trabajan sobre una supuesta coordinación, sin embargo ambos desconfían del otro y la lucha se centra en ganar espacios y adeptos para permanecer en la asociación, pues mientras haya una ganancia monetaria de por medio la relación se mantiene estable, en caso contrario empieza otra vez la contienda por ganar posiciones y ver la manera de descalificar las acciones de uno con la vista puesta en obtener mayores y mejores beneficios.

La tercer relación conflictiva se establece entre el Gestor de accidentes ya referido y el Tesorero, y esta se ha desarrollado como sigue: sabedor el segundo de su antipatía entre los asociados y de las buenas relaciones del primero con los miembros de la asociación por haber desarrollado un trabajo eficiente en el cargo de operador de la grúa, quiso tener subordinados a los gestores con base en la reforma de estatutos, la cual si bien lo pone como jefe directo de los gestores, no establece que sea con el con quien tengan que comprobar sus gastos, pues par ello existe la comisión de fiscalización. Sin embargo, y dado que no conocía en un principio cual era el funcionamiento de la tesorería y los ingresos reales de la asociación subordinó los gastos del fondo de previsión social a los administrativos, aumentando el monto de la nómina de la administración y dejando de lado los compromisos adquiridos por tal gestor aún cuando tuvo conocimiento oportuno de las deudas contraídas por la gestión de accidentes y buscando el demérito de dicho gestor, entre los asociados comenzó por decir que "se le otorga el dinero suficiente para pagar, pero no se porque aún no les ha pagado, arréglenlo directamente con el", cuando por ordenes suyas los gestores debían informarle que pagos había que realizar para programarlos y efectuarlos. No obstante, a la hora de llegar los acreedores, terceros perjudicados o asociados a solicitar el pago correspondiente la salida siempre era, y es todavía, "el gestor no me informó con tiempo, yo quisiera pagarle, pero en este momento no tengo, regrese dentro de un mes", provocando con ello retrasos en el trabajo de gestores y conflictos de éstos con los solicitantes del pago de daños, al grado que el gestor en cuestión se vio involucrado dos veces en juicios civiles para el resarcimiento de los daños.

Lo que vino a poner mayor relieve a este conflicto fue la cerrazón del tesorero para otorgarle dinero para accidentes donde hubo lesionados o a negar el pago de prestamos a asociados por ser este gestor quien atendió el accidente. Y por último y para demostrar quien es el jefe, este gestor en particular, tiene que esperar hasta tres horas para que le den fecha de programación de pagos o dinero en efectivo para sus tareas dentro del fondo referido.

El cuarto conflicto se da entre el personal de talleres y el Tesorero, pues por no contar éstos con los materiales y refacciones para la reparación de los vehículos los reclamos no se hacen esperar y son ellos quienes tienen que hacer frente a los mismos pues el tesorero "no esta para atender minuncias, además para eso ellos trabajan en el taller y son responsables de los carros que ahí se reparan" o al igual que los gestores tienen que hacer sala de espera para ser atendidos por el segundo o esperar a que éste tenga dinero para comprar las refacciones o el encargado de comprar tenga tiempo o ganas de ir a conseguirlas.

La quinta relación conflictiva se da entre los gestores del fondo de previsión social y los comisionados fiscalizadores, pues al deberle favores al tesorero, se ven obligados a apoyarlo en sus decisiones y una de ellas es frenar la participación de los gestores en el manejo del Fondo, lo cual se logra al no autorizar los gastos por accidente por considerarlos fraudulentos o alterados. Sin embargo, donde ponen más "peros" para autorizarlos es en los gastos por comprar de refacciones, material de reparación y pago de daños a terceros, siendo todos estos son realizados desde la tesorería y por el encargado de compras. El conflicto aquí

se incrementa al solicitar los fiscalizadores "una cuota" por finiquito autorizado con cargo a los gestores.

Finalmente existen conflictos menores entre el personal administrativo, mismo que ha tomado partido por alguno de los bandos en conflicto.

En el caso de estar a favor del grupo dominante, se tiene la obtención de algún beneficio para sí mismos como son pago de alimentos o vales de gasolina, gratificaciones y pago por "servicios especiales".

En caso contrario los "beneficios" son no contar con materiales para el desarrollo del trabajo cotidiano, restricciones de llamadas, no tener acceso a la información base del trabajo diario, estar limitados al área de competencia y no tener acceso a la tesorería ni a ninguno de los beneficios por "servicios especiales". Pues la posición es "estar conmigo o estar contra mí que solito te des cuenta con quien te conviene estar o si no vete de la ruta, pero sin ningún pago compensatorio" (Información extraída de conversaciones informales entre el Tesorero, Presidente y personal administrativo "opositor").

Ahora bien y para saber cuales son las representaciones que guían el actuar de los miembros de la organización se da cuenta de cómo se crean éstas y cuales se refieren directamente a la asociación objeto del presente reporte. Consideramos el siguiente diagnóstico para abordarlas.

#### 4.3 LOS ACTORES Y SUS DIFERENCIAS

Para comprender las dinámicas de la organización es importante el conocerla a ella y a sus actores, vivir en ella, comprender sus procesos desde dentro

y no considerarla como algo ajeno de sí a la que se pueda acceder desde fuera mediante visitas de ocasión para explicarla.

Si bien toda organización tiene como objeto la integración de esfuerzos para el logro de cometidos comunes, lograrlo necesariamente tiene que tomar en cuenta la voluntad de sus miembros por establecer los lazos y puentes necesarios que permitan acceder a un trabajo en común sobre la base de los intereses personales de los actores y sobre la irracionalidad y complejidad de cada uno de ellos. Pues los motivos de cada uno para estar dentro de una organización son muy variados y en la mayoría de las veces descansan en intenciones y representaciones no concientes o no palpables en una primera lectura.

Es por ello que el diseño organizativo esta basado en roles y funciones y no en caprichos y conductas subjetivas del capital humano que la compone.

Para dar cuenta de la esfera subjetiva que permite la permanencia de sus miembros en ella se tiene que recurrir a técnicas de investigación cualitativa que muestren los datos significativos de los actores y las características propias que los diferencian de los demás miembros de la organización, pero que a la vez permiten su permanencia en la misma sobre el constructo que marca que en la diversidad está la unidad organizativa, pues tales características dan cuenta de cuál es la representación del grupo al que se pertenece sobre " los deseos, las expectativas, los acuerdos, los desacuerdos, las resistencias, las reservas, así como las preocupaciones" (Serrano:2001,81).

Dada la información que se desea obtener, partiendo de la base de que en la diferencia esta la unión y sobre esta se tienden los acuerdos organizacionales

a través del reconocimiento del otro y de su posición en Ruta 22, la búsqueda de información se hizo a través de técnicas cualitativas, básicamente la entrevista abierta o semidirigida, la cual permite acceder a los valores y representaciones de los actores de manera sutil y sin ver comprometido su trabajo o actuar dentro de Ruta 22, para con ello acceder al discurso que cada uno tiene sobre si mismo, la organización, los demás miembros que la integran y su posición dentro del sistema social al que pertenece.

Según lo planteado por Ortí, esta entrevista está orientada al análisis interpretativo del discursos de los actores y grupos, ya que " contribuye a la contextualización significativa de los hechos observados, la contrastación de los mismos, condiciona, limita y localiza la representatividad real de los discursos de los individuos. Permite definir la estructura significativa y la dialéctica interna de las posiciones ideológicas latentes o posibles" (Ortí:74.). al valerse de tópicos la comunicación se ve directamente involucrada como medidora entre los actores y sus representaciones.

La entrevista semidirigida "exige precisamente la libre manifestación por los sujetos encuestados de sus intereses informativos (recuerdo espontáneo), creencias (expectativas y orientaciones sobre el valor sobre las informaciones recibidas) y deseos (motivaciones internas concientes e inconscientes)" (Ortí:195).

Esta técnica permite por tanto discursos libres que convenientemente analizados hacen emerger relaciones de sentido complejas difusas, más o menos encubiertas, las cuales no se configuran únicamente en el propio contexto

significativo global y concreto, es decir contribuyen al análisis de significados que tiene el entrevistado sobre el problema.

La entrevista se aplicó a los informadores clave de la organización (Presidente, Tesorero, Gestor) y no se consideraron par esta técnica a aquellos actores cuya incidencia en el problema es de manera ejecutiva.

A continuación se presenta la guía de entrevista semidirigida aplicada.

1. considera que su área general la cantidad necesaria para la programación oportuna de pagos.
2. cuáles son los aciertos de la actual mesa directiva.
3. mencione los errores que se cometen en la programación de pago.
4. con cual de los miembros de Ruta 22 tiene mayor amistad
5. con cual de ellos tienes conflicto en razón del trabajo que se realiza.
6. quien posee la autoridad y el poder en ruta 22 o quien manda y decide en ella.
7. la información que tengo es suficiente para mi trabajo.
8. tiene apoyo para la realización de su trabajo.
9. consideras que tu trabajo es reconocido por tu jefe o por los asociados
10. le interesa la gente de la organización
11. cuales son los compromisos dentro de la organización.
12. como socializas con los demás miembros de Ruta 22.

Consideramos un análisis desde el punto de vista comunicativo e informativo a través del establecimiento de diferencias entre las representaciones de los actores involucrados. Por lo tanto y a partir del problema medido abordaremos los problemas de comunicación.

Para poder llevar a cabo las entrevistas propuestas tenemos como un primer planteamiento de los problemas el siguiente: durante el proceso de programación y pago de accidentes el proceso de información que se genera entre Gestores, Tesorero y Presidente propicia interrupciones en el flujo informativo, influyendo negativamente en el clima organizacional.

Por lo anterior planteamos como objetivo general el diagnosticar problemas de carácter comunicativo que inciden en el problema de pago de daños por accidentes y en el clima organizacional.

Los objetivos particulares para esta apartado son entonces detectar los elementos comunicativos que intervienen en el problema, analizar la incidencia comunicativa en el problema y conocer clima organizacional a partir de las relaciones comunicativas que se establecen entre los actores de Ruta 22.

Ello nos lleva a los siguientes objetivos específicos: entrevistar a los actores clave que intervienen en el proceso, conocer el tipo de información que se genera entre ellos, identificar los instrumentos comunicativos que utilizan, conocer las reacciones y representaciones que se generan a partir de la comunicación, establecer el papel de los actores, describir las relaciones entre los actores y explicar la flexibilidad en la toma de decisiones.

La información obtenida por medio de las entrevistas es analizada de la siguiente manera: Se hacen de ella tres lecturas a fin de en una primera identificar y establecer los tópicos o categorías de los conceptos o situaciones a que hace referencia cada actor, la segunda sirve para agrupar en ellas –las categorías- la

información obtenida y una tercera dará pie a desechar e implementar otras categorías para procesar la información que no cupo en las primeras.

Cabe señalar que la transcripción literal de cada entrevista se presenta como anexo a este reporte y que los resultados se presentan de la siguiente manera:

#### 4.3.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Al ser la solución de accidentes el eje de la acción, pues tiene que ver con las relaciones con el entorno y las interacciones entre los actores de Ruta 22, es de suma importancia la búsqueda de representaciones que tengan en común la búsqueda de soluciones e impliquen en sí la coordinación de esfuerzos orientados al logro de objetivos tanto a corto (distribución de gastos considerando las necesidades de los actores) con de largo plazo (terminar satisfactoriamente el periodo administrativo y preparar nuevos actores del mismo grupo para sucederlos en la dirección de la ruta), sin embargo, por trabajar en el campo de las representaciones y estar éstas tan arraigadas en el actuar de cada actor, cada uno marca y delimita sus espacios y los de los otros.

Respuestas de los actores

Tópicos/ Hallazgos	Actor uno (gestor Leopoldo Villegas)	Actor dos ( Presidente, Ramón Rosas)	Actor tres (Tesorero, Efraín Jasso)
Información para trabajar	Una vez que la información entra la Tesorería solo Efraín sabe que pasa con ella y ya no podemos sacar nada, nos enteramos si hizo el pago o no hasta que la gente nos reclama o nos entregan los vales par firmarlos.		
Poder y autoridad	- A la mejor en el papel el presidente es Ramón pero a la hora de mandar vemos que es Efraín, el le dice como hacerle y también sabe como manejar a la gente, te digo en la asamblea nadie les dijo nada, al contrario les dieron manga ancha par los permisos. Pero el no tiene la culpa, te digo el tesorero no está mal, lo	Yo soy el presidente, los estatutos lo dicen. Ni Honor y Justicia o Fiscalización me mandan, al contrario ellos saben quien manda aquí. Creo que la gente sabe a quien puso al frente de la ruta, ellos me conocen, saben como he trabajado por la Ruta y lo reconocen. Paco, los Gestores y todos los	Aquí, quien manda es el dinero y quien lo maneja, a mi que no me vengan con que alguien esta por encima mío. Ya ve hasta Ramón hace lo que yo le digo, él sabe, nos conviene a los dos". -Pregunte a los demás quien tiene el poder. -porque cree que hasta Ramón me consulta.

	<p>que esta mal es la cabeza. Y desgraciadamente a todos nos está llevando entre las patas. Ya vez que quien mueve las cosas es Efraín, quien manda a Ramón o le dice como tiene que hacer las cosas es él, aunque Ramón diga que esta a la cabeza de la Ruta sabemos que no es así, como dijo Gregorio "a la ruta no le hace falta tesoro sino cabeza, eso es lo que está mal".</p> <p>- no hay una autoridad en Ruta 22, la autoridad son José, Luis, Efraín, Ángel y Ramón según les convenga. Siempre y cuando saquen algún beneficio se rolan la autoridad. A Paco lo tienen en las patas, lo enteran de las cosas cuando ya no hay nada por hacer y solo le dicen "firmale güey, ni modo," y asunto arreglado.</p>	<p>demás saben quien manda y con quien tienen que estar bien. Luis, José y Germán saben que estando bien con el que manda basta.</p> <p>- si no les parece quien manda que se esperen otros tres años y se postulen para Presidente.</p>	
<p>Complicidad</p>	<p>... y aparte los de fiscalización que ahora quieren mas cosas para firmar los finiquitos, pero yo se</p>	<p>- para sacar adelante a la ruta hay que hacer negociaciones con los demás. Tu crees que están aquí</p>	

	<p>porque. Quieren que les demos dinero por cada finiquito que firmen, pero no yo creo que si voy a robar lo voy a hacer solo y no con otros que no van a comprometerse con nada, ¡que chingones no!</p> <p>- pues tu sabes que yo no me iba a embarcar con cosas en las que nada tuve que ver y eso le molesto, por esos pidió la asamblea para que entre todos buscaran la forma de que regresara Efraín y siguieran con sus beneficios, ya ves.</p> <p>-... Si, mira, antes de la asamblea Ramón me llamó y me dijo "no renuncies, tú eres de mi gente, no me vayas a defraudar" después de la asamblea me llamó y me dijo: "te felicito diste un informe muy chingón, no me defraudaste" pero tu sabes que sólo lo dice para quedar bien con uno y ayudarlo cuando sus carros tengan</p>	<p>de gratis.</p> <p>-Luis, Ángel, German, Paco, Efraín y los gestores saben eso y lo aprovechan.</p> <p>-a poco crees que Leopoldo presto las escrituras de su casa de gratis. No el ya tiene un negocio con ellas, si no es pendejo.</p> <p>-pregúntale a Germán a que nos quedamos en las tardes en la Tesorería.</p> <p>Yo se que estoy seguro, nadie puede decir nada, a todos los tengo quietos.</p> <p>-porque crees que nadie protesta, ya saben a lo que le tiran.</p> <p>-oí bien, todos tiene cola que les pisen y yo se donde hay que pisar para controlarlos.</p> <p>-en este negocio hay que ser muy vivo para dar a ganar a todos y que todos te den a ganar a ti.</p> <p>-yo no se de alguien de la mesa directiva que le haga el feo a un dinero extra.</p>	
--	--	--	--

	<p>accidentes.</p> <p>-Te acuerdas de un accidente que tuvo el "coyote" con un Tsuru, el consiguió las dos puertas, se las regalaron y luego a mi me entregaron una nota por \$1,600.00 por esta puertas y nunca las compraron el dinero se lo repartieron entre Luis, Ramón y Efraín. Y pasa con otras piezas les aumentan hasta \$500.00 pesos y cuando uno quiere comprar las piezas luego luego brincan.</p> <p>- Cuando yo hago una negociación dicen que cuanto me lleve o cuanto les va a tocar. Por eso mejor al M.P.</p> <p>- No vamos lejos en la asamblea Ramón no dio nada de informe todo lo dio Efraín y ya ves salió lleno de aplausos y le dieron carta abierta para vender los permisos.</p> <p>-Ya ves que la gente dice que a Angel le deja más la comisión de honor y justicia que lo que le dejo</p>	<p>-mira el socio esta contento mientras no le afectes demasiado el bolsillo, si hay negocio dentro de las oficinas o no, no le interesa o no le pone mucha atención,, siempre ha sido así.</p> <p>-a mi que no me vengan con delicadezas o que me quieran marear. ¡le entran conmigo o están contra mí!</p> <p>-Pregúntale a Luis o a Germán como les ha ido desde que se fue Juan.</p> <p>-Tú crees que el representar a los socios o el ir a juntas a Transporte terrestre es muy divertido, todo cuesta y la ruta tiene que pagar.</p> <p>-Tú te das cuenta: ahorita que no hay trámites, Germán ha buscado placas para vender y llevarse una comisión. Pero el autorizar cuesta y él lo sabe.</p> <p>-Efraín ya vio la manera de hacer negocio conmigo.</p> <p>-yo era igual que Leopoldo, tú te</p>	
--	---	---	--

	<p>la gestoría, ya tiene tres carros y se acaba de comprar un jetta.</p> <p>-Y también se rumora que Efraín ha pagado sus combis de la tesorería, por eso no hay dinero.</p> <p>- fijate, yo creo que hasta pendejo soy, me da miedo agarrar dinero que no es mío, al contrario a veces tengo que poner lo de mis rentas para ayudar al socio.</p> <p>Yo creo que por eso estoy jodido la verdad no me gusta tomar el dinero, a la mejor por eso no encajamos en este negocio llamado mesa directiva. Ya ves no entramos en su grupito y por eso no entendemos o no tenemos un buen ambiente de trabajo.</p> <p>- Parece que solo les importa su grupo y nada más. Los demás que se jodan para eso están.</p> <p>- Si pues aparentemente para ellos y fiscalización nosotros somos los que más ganamos en la ruta y debemos compartírtos con ellos. Si</p>	<p>acuerdas, pero ya no la "línea" te arrastra, o le entras o te marginas tu solo.</p> <p>-aquí sí hay que ganar se gana y sí hay que perder buscas a alguien que pierda más.</p> <p>-que no se hagan pendejos, yo se como hacen los gestores el negocio, ni modo que todas las recuperaciones van a entrar a tesorería.</p> <p>-Hay veces en que hasta mí me llaman para decirme como nos podemos ganar un dinero. Ahí está el accidente del volteado en el Pedregal, a poco crees que Porfirio o el tragedias no tuvieron ganancia. Se hacen "güeyes" nada más".</p> <p>- fiscalización también tiene su negocio o a poco crees que el comandante y el "barbas" firman de a gratis.</p> <p>-no cada quien sabe como sacarle algo a la ruta.</p>	
--	--	---	--

	<p>yo me pusiera la brinco porque están las notas alteradas seguramente me dirían que ese no es mi problema, al contrario me pedirían cooperaciones para que me firmen mis finiquitos. Efraín me ha dicho "ya tiene mucho que no me das nada, que no veo luz de ese lado" lo le dije que porque tenía que darle y quiso que yo le firmara un vale por cinco mil pesos pero como no veía cooperación de mi parte solo me iba a dar cuatro mil, entonces le dije que no que no le firmaba nada, y contesto " ah no, entonces aguante a ver como nos va güey".</p> <p>- ya ves que yo tengo en el corralón al 417 y hace rato me enteré que Efraín vendió ese número y que le va a dar un nuevo económico al señor para que en lugar de pagar porcentaje como chofer tenga la oportunidad de pagar solamente doscientos</p>	<p>-Angel también sabe del negocio, sino como se hizo de tres micros últimamente.</p> <p>-Efraín también sabe como trabajar, no es menso, como dice el dicho "dinero llama dinero" y si puedes un día ve un finiquito de sus carros y te darás cuenta.</p> <p>-Tú sabes, con que estén bien los gestores conmigo les va a ir bien, ya ves Angel, Luis y Germán no se quejan de mí y hasta Efraín sale ganando a poco crees que se va cada ocho días con las manos vacías, no lo que pasa es que hay que saber hacer las cosas para que nadie diga nada y todos estén contentos.</p>	
--	--	---	--

	<p>pesos, pero todavía no le dicen que económico va a ser. Hijos de la chingada como se marean a la gente, ya me dijo que no cierre ese finiquito pues no es de ese número.</p> <p>Y así han hecho con otros o tu crees que Luis o Germán puedan vivir de una renta, no. Por eso tienen bien planeado su negocio: Germán consigue las placas, Luis consigue el cliente, Efraín altera el programa y Ramón firma para darte el lugar. ¡Que fregones no!. Pero como no sabe la gente no se va a hacer nada, ha pero eso sí dicen que no les alcanza el dinero para hacer todo lo que quisieran por la ruta.</p> <p>- Y en donde protestamos, ya ves fiscalización también esta de su parte. Braulio Zamora le compró un lugar a Ramón, el comandante le debe varios favores a Ramón y Valerio anda investigando en</p>		
--	--	--	--

	<p>talleres para ver si le pueden hacer un guardadito por las reparaciones. Con quien nos vamos a quejar.</p> <p>- La gente por no meterse en problemas con ellos no quiere entender. La gente nueva luego luego la jalan, de alguna forma la amarran y luego le cobran el favor. A los otros los socios viejos también los han comprometido.</p> <p>- Ya ves que dicen que dan dadivas cada mes a tránsito de Naucalpan, Tlanepantla, Atizapan y San Pedro, eso no es cierto, cuando tenemos que ir ahí lo primero que nos dicen es que "tus dirigentes no se han parado por aquí son los mas piojos de la zona".</p> <p>- Pues porque Todos viene a los mismo a ver que sacan, para eso están aquí ya sabían de que se trataba, también las secretarias tienen su parte, ellas son las que</p>		
--	--	--	--

<p>Compromisos con la asociación</p>	<p>les informan de todo.</p> <p>Mira mis compromisos son trabajar bien para los socios, aunque esto sea difícil, ya ves como nos ponen trabas para nuestro trabajo.</p>	<p>-sacar adelante a la asociación me beneficia, ese es mi compromiso.</p> <p>-Tener contentos a todos, que vean quien trabaja.</p> <p>- A veces la ruta te tiene que dar unos extras, sino para que le sirves.</p> <p>-el compromiso principal es que todos los socios estén contentos, tranquilos, que no se metan mucho en las oficinas.</p>	<p>- mi trabajo es darle formalidad a la ruta, eso es lo que me mueve, ese es mi compromiso.</p> <p>-hasta ahora hay alguien profesional en la Mesa Directiva y por ello tengo que profesionalizarla.</p> <p>-esto no es un club de amigos, esto es un negocio y hay que verlo como tal.</p> <p>-Administrar es controlar y la ruta se presta para ello.</p>
<p>Requerimientos para el desarrollo del trabajo</p>	<p>-De las dádivas ahora quieren que les entreguemos recibo firmado, también de grúas y quieren que les entreguemos una copia de la credencial de los lesionados, pero eso sí no nos dan dinero para trabajar, ya por eso en lugar de hacer negociaciones con aseguradoras mejor me paso hasta el ministerio público para irme a juicio y que ellos vengan a</p>	<p>-prácticamente mi trabajo se realiza solo, una junta aquí una reunión allá.</p> <p>-quien se esta poniendo perro es Paco, ya no le gusto quedarse atrás y ahora quiere que lo lleva a todos lados. Por una parte esta bien y sirve para que se entretenga y no ande tanto en la tesorería.</p> <p>- los ramales también se andan alborotando, pero a ellos los</p>	<p>- si la ruta te ofrece algunos beneficios extras, hay que tomarlos.</p> <p>-dice Ramón que las cosas siempre han sido así pero yo creo que van a cambiar, solo es cuestión de que me dejan hacerlo.</p> <p>-lo único que yo les he pedido a los gestores es que me entreguen con tiempo su lista de pendientes para programarlos.</p>

	<p>pagar.</p> <p>- Ya ves los de fiscalización nos mandaron un oficio con los requisitos mínimos para que nos aprueben los gastos, ahora quieren recibos, fotografías de los lesionados, domicilios, teléfonos, huella digital, recibos de dadasivas a tránsito, a las grúas hay que pedirles factura para que ellos comprueben en que se gasto. De ese caso que cada uno se vaya con cada gestor de pareja y comprueben que no nos estamos robando el dinero.</p> <p>- Aquí vamos a seguir igual , va a ser lo mismo vamos a tener que estar como limosneros con Efraín, no vamos a tener el apoyo de Ramón, los de fiscalización nos van a presionar y ellos seguirán con su negocio, no les conviene una persona como yo.</p> <p>Cada vez nos van a exigir más y no vamos a tener apoyo y los</p>	<p>controlamos rifando uno o dos lugares y a la chingada.</p> <p>-lo bueno de ser presidente es que todos los que me quieren fregar me deben algo y por eso no lo hacen. Para eso me sirven Luis, José y Germán, para controlar el servicio, talleres y trámites.</p> <p>- por eso no me meto tanto en los problemas de la Ruta, para que si de todos modos gano. Ellos que le hagan como quieran.</p> <p>- los gestores se hacen menso, bien que se ponen de acuerdo para poner sus tarifas por dádivas, que casualidad que a todos les cobran lo mismo.</p> <p>- yo ya le dije a Efraín que el se haga bolas con los gestores, que a mí no me metan en sus asuntos. Es más que ni me hablen para los accidentes.</p> <p>-hasta ahora nadie tiene quejas de mí todos tiene libertad para hacer negocio y si de eso me toca algo,</p>	<p>-como voy a saber que pagar si nadie me entrega nada de informes.</p> <p>-a Sandra muchas veces le he pedido que me tenga informado de que se requiere para que los gestores entreguen a tiempo, pero no lo hace.</p> <p>-Aquí está acostumbrados a hacer lo que les de la gana, pero ahora se fregaron conmigo.</p> <p>-ya saben como me gusta que me entreguen las cosas por escrito, sino no las acepto. Mientras no me entreguen por oficio lo que necesitan saben que no considero esos gastos, así sean de Ramón.</p> <p>-yo muchas veces les he dicho que me llamen para programarles sus gastos, pero me buscan cuando no estoy en la ruta o no me esperan a que llegue.</p>
--	--	---	---

	<p>problemas van a ser para nosotros, no para Ramón o Efraín, sabes que nos han hecho últimamente: nos hechan a andar a las aseguradoras y les dice que por no entregar las ordenes a tiempo ellos no han podido programar, cuando para pedir material para reparación ellos ya tiene todas las ordenes y a nosotros no nos dicen si programaron los pagos o no.</p>	ya saben menos me enoja.	
<p>Apoyo para la realización del trabajo</p>	<p>-sin dinero no puedo hacer mas, ya vez algunos ramales ya quieren tener su seguro aparte, como granjas que a raiz del accidente del 695, yo le llamé a Efraín para que me diera dinero porque hubo lesionados y me dijo "dile al socio que preste, sino que se espere a haber cuando tengo". Por eso granjas quiere formar su seguro, pero va esta difícil, allá también Ramón tiene gente y dijeron que se van a esperar a ver como les</p>	<p>- los apoyos que recibo para mi trabajo a veces tardan en llegar, pues nunca hay dinero en la tesorería. -últimamente en esa tesorería nunca hay dinero y eso a veces limita mis acciones, pues cada vez que salgo hay cosas por pagar. - a veces tengo que nadar detrás de Efraín todo el día para que me de para dádivas, viajes especiales., - tú has visto que algunas veces</p>	

	<p>resuelven éste. Pero no es eso lo que pasa es que algunos no quieren perder el patrocinio de Ramón y de Efraín.</p> <p>- A mí me ha costado mucho trabajo atender los accidentes sin dinero y como ahora que volvió a la Tesorería Efraín nos dijo que ahora si íbamos a saber lo que es trabajar con él, que ya nos habíamos chingado.</p> <p>- Pero de Ramón o de Efraín no tengo apoyo trabajo solo. con Juan era otra cosa, nunca tuve problemas cuando yo traía la grúa. A los gestores, es cierto, no había dinero, pero nunca los dejaba morir solos, así fuera en la madrugada podían contar con él, varias veces paso, le hablaban y él veía de donde sacaba para daries, eso era lo que enojaba a Ramón, que buscaran a Juan y como no lo iban a buscar si él, como ahora, no se preocupa de nuestro trabajo,</p>	<p>prefiero no venir para no tener que lidiar con socios inconformes o agentes de seguros a los que la Ruta debe.</p> <p>- en el servicio tengo el apoyo de José y de los jefes de servicio, pero no hay que confiarse ya sabes que ese quiere brincar a la grande.</p> <p>- para los negocios pues cuento con Germán y Luis.</p>	
--	--	---	--

	<p>más que para ver que saca.</p> <p>- No solo no contamos con el apoyo sino que cargamos con toda la responsabilidad, por que fiscalización no le pide cuentas al de refacciones o al tesorero o al presidente, nos las pide a nosotros.</p> <p>- A partir de ahí me han limitado mi material para trabajar, no tengo folders, rollo de cámara, me tengo que esperar hasta tres horas para que me den dinero. Por ejemplo nos dijo que de los cinco mil pesos que hoy nos dio tenemos que comprar lo que haga falta y negociar nuestras deudas porque no tiene dinero y esto es incomodo para nosotros porque no solo nos limita sino que quiere que de ahí compremos lo que él nos tiene que dar para desarrollar nuestro trabajo.</p> <p>- Por cierto Efraín ya nos dijo que haber como le hacemos porque no</p>		
--	---	--	--

	<p>les va a pagar a las aseguradoras "Que se vayan a la chingada".</p> <p>- Los demás miembros de la mesa directiva están con ellos, los de Honor y justicia, también. A quien decirle algo, ha pero eso sí a la hora de tener que acudir con las autoridades para que nos ayuden, mandan a los gestores por delante, pues "pobres pendejos se tienen que chingar si quieren seguir en el puesto".</p>		
<p>Relaciones con los demás miembros de la asociación</p>	<p>-Cuando estaba Juan todos nos llevábamos bien. Ramón era parejo.</p> <p>-Yo lo consideraba mi amigo, pero ya veo que no lo es.</p> <p>-Ahora trabajo solo, los otros gestores tampoco hacen mucho.</p> <p>-Después de que quitaron a Efraín, Ramón me dijo que como yo sí había trabajado bien, había pensado en mí para estar en la tesorería y ya ve sí me dio el</p>	<p>- todo mundo sabe que entre Paco y yo no hay una gran confianza que digamos.</p> <p>- con Leopoldo, ya ves, quiso brincarse las trancas y ahora se chinga, a ver como le hace mi amigo el Polo.</p> <p>-yo creo que todos aquí me ven cara de negocio y por eso se me acercan.</p> <p>-en ocasiones hay que ponerles buena cara a todos y después el</p>	<p>-prácticamente desde que llegue todos me vieron como el enemigo, pues no están acostumbrados a que se les exija trabajo en los tiempos acordados.</p> <p>-usted sabe que a raíz de eso han renunciado dos o tres personas, que no les pareció mi forma de trabajar, ni modo.</p> <p>-con los gestores he tenido algunos problemitas, pues no entienden que el trabajo exige y</p>

<p>puesto, pero no para sacar adelante la ruta sino para "tapar" las porquerías que habían hecho.</p> <p>-Pensó que yo iba a estar de acuerdo y me dijo "Tú no busques nada de lo que se hizo antes y yo te firmo todos los gastos", pero no resultó.</p> <p>- Angel se molesto porque le quite sus pagos de comida y gasolina y el quien es para que la ruta le pague eso...</p> <p>- Parece que querer poner orden y transparencia en el trabajo me acarreó enemistades, pero yo se que hay justicia.</p> <p>- Ayer me encontré a Efraín y me dijo que si todavía estaba enojado ya sabes con su risita burlona de siempre, yo le dije que no se riera que edificios chingones se han caído y lo le vaya a pasar los mismo, el me contesto que si como me había pasado a mí, yo le dije que si, que tuviera cuidado que</p>	<p>pago llega solo.</p> <p>-el "pollo" (Angel) bien que ha sacado provecho de que todavía lo tenga aquí.</p> <p>-es mejor tenerlos contentos a todos dejándolos que hagan sus negocitos y no echármelos encima y tener que cuidarme las espaldas después.</p> <p>Teniendo a todos contentos, que se peleen entre ellos y también yo gano.</p> <p>-no creas también tengo mis dudas, que tal si un día todos se juntan y salen las cosas a la luz. No creo que Paco o José se queden muy contentos.</p> <p>-por eso regrese a Efraín, para que me los controlara y cargara con ellos.</p> <p>-</p>	<p>que hay que hacerlo bien.</p> <p>-con Sandra y Liliانا tengo buena relación , ellas forman parte del cambio en la Ruta y me proporcionan lo que necesito: información.</p> <p>Los gestores no han entendido que para que yo tome en cuenta sus gastos, necesito que me los manden por escrito, pues desde el principio les hice saber que mientras no lo hagan de ese modo para mí los gastos no existen, sino les parece ni modo, aquí se joden, no pueden quitarme. Ya lo intentaron una vez y les salió peor. Ahora se aguantan, a mí me puso la asamblea y ella es la que me quita no cualquier hijo de fregada.</p> <p>-con quien si llevo una buena relación, aunque no de amistad es con Ramón Germán y Luis, pues con ellos tengo asuntos ajenos a la Ruta.</p> <p>-Para algunas cosas he aprendido</p>
---	---	--

	tres años no duran para siempre, que cada quien recibe lo que merece, que esta asamblea no se va repetir, que el no ha conocido una asamblea caliente, que tenga cuidado, no por ahorrarle diez centavo a la ruta como lo presumió iba a estar eternamente en la tesorería.		a hacer negocio con ramón, para otras con Luis y Germán.
Confianza	<p>- al menos yo no confío en lo que hace Sandra, parece que en lugar de ayudarnos está como "perro de oreja" de Efraín, pues apenas se entera de algo que hicimos ya Efraín lo sabe, por eso yo trabajo en lo mío y solo le doy los finiquitos para que los firmen.</p> <p>-aquí no puedes confiar ni en tu secretaria.</p> <p>- Hay veces que en las noches no duermo por pensar que voy a hacer con los juicios, con los lesionados. Otras, creo que porque</p>	<p>- mas que confianza en alguien hay que construir negocios con todos para tenerlos quietos.</p> <p>- ya te digo no se puede confiar en nadie, todos buscan algún provecho.,</p> <p>-a la mejor si confió en alguien: Luis o Germán, y eso mientras jalen parejo.</p> <p>-pero eso no importa, mientras la gente siga confiando en mí, que los otros se vayan a la fregada.</p> <p>-ya ves, de repente todos tuvieron ocupaciones y yo tuve que</p>	<p>-Por lo poco que tengo aquí he visto que todos desconfían de todos y que nada más se buscan cuando tiene un enemigo en común, entonces si hacen un mismo frente.</p> <p>-Creo que el contar para mi servicio con Sandra y Liliana tiene sus beneficios, pues ellas conocen la vida diaria de la ruta y las relaciones entre los que estamos en las oficinas.</p> <p>- A pesar de no estar todo el día aquí he tratado de hacer</p>

	<p>la gente me tiene confianza me llaman y les digo que le hablen al "tragedias " pero me dice que no que los otros son muy "gúeyes" que mejor vaya yo y tengo que ir, pues la gente es quien me puso.</p>	<p>contratar a Tobías para que me acompañará a todos lados. -</p>	<p>relaciones con quien está arriba de mí para negociar con los demás.</p>
<p>Como ven el trabajo de los demás</p>	<p>-Antes de la asamblea los de fiscalización nos dijeron que no me podían firmar los finiquitos hasta que no estuvieran bien comprobados, pero no era por eso, más bien querían que yo no presentara nada en la asamblea y que la gente se me fuera encima, pero no les di gusto. Afortunadamente yo tenía mis finiquitos en mi casa y por eso tuve con que armar mi informe. Un informe no necesita de mucho para saber que se hizo y que no, para que meter cifras como lo hizo Efraín para marear a la gente. -Pensé que todos habíamos venido a la ruta para sacarla adelante, pero ya vez cada quien</p>	<p>- te repito aquí cada quien trabaja para su beneficio. -lo bueno es que no dependo mucho para trabajar de los gestores para hacer mis cosas. Al contrario ellos si me necesitan para autorizarles el dinero. -los que quedamos de la administración pasada ya sabemos como trabajar. No necesitamos de vigilancia. -fiscalización sabe lo que tiene que hacer, ya sabe que la presión no es para mí sino para los gestores -en los pagos no me meto, que Efraín le haga como pueda, como que todavía no le cae el veinte que la Ruta siempre ha trabajado así -lo que si me molesta es que tenga</p>	<p>-Para mí nadie en estas oficinas sabe lo que es un trabajo eficiente, todos se dejan llevar por cosas sin importancia. -los gestores no saben ni como hacer las cosas y eso en lugar de beneficiarnos nos perjudica más. -Yo no concibo que permitan que los choferes se les suban a las barbas y tengan a la ruta en el estado que se encuentra. -Los de fiscalización se conforman con saber que todo va bien y no hacen nada. -Ramón con tal de no echarse encima a la gente, prefiere no meterse con nadie y parece que a todos les tiene miedo. -Los demás francamente no me</p>

	<p>jala para donde le conviene, con tal de estar bien, no importa si la ruta se hunde o no.</p> <p>-los otros gestores a lo mejor se quedan pues a seguir el negocio con ellos, a la mejor ellos si se prestan,</p> <p>- según Efraín tiene un sistema fregon para programar los pagos, ya ves a todo mundo le dice que si pero no le dice cuando. Parece que se le pego el modo de Ramón.</p> <p>- Ya ves hay que esperar hasta que Efraín diga si se paga o no.</p>	<p>a todos esperando, mejor que les diga que otro día les paga.</p> <p>-asi no tengo libertad de venir por las tardes a las oficinas, para que, todos me buscan para que les solucione sus problemas, pero no puedo Efraín no suelta nada, es un necio, por eso ya lo había corrido, pero Polo resultó peor, mira que buscar detalles en la tesorería cuesta y Polo lo esta pagando.</p> <p>-Efraín sabe como maneja la tesorería para que la ruta y todos nosotros ganemos y no como pasaba con Juan, que permitía que todos se enteraran de lo que pasaba y no dejaba hacer negocio.</p>	<p>interesa como hacen su trabajo, sobre todo Paco, que quería que yo me fuera y no se le hizo, se quedo con el ojo cuadrado por mi informe.</p>
<p>Ambiente de trabajo (Clima organizacional)</p>	<p>-Ya no es lo mismo, por eso no vengo, ya no es lo mismo y todavía se hacen los chistositos "hola Polo como estas, ya se te quitó el berrinche" por eso evito venir, para que, para ver como se hinchan ellos y dejan que la ruta se caiga.</p>	<p>- yo no veo problemas, una cosa es que no a todos nos guste convivir con los demás o echarnos unos tragos y otra muy diferente el que tengas que caerles bien a todos.</p> <p>-para que llevarse bien con todos si así están funcionando las cosas.</p>	<p>-todos andan aquí muy tensos, como si alguien les hubiera hecho algo.</p> <p>-Todos buscan algo de la ruta y eso crea inconformidades entre ellos.</p> <p>-Para mí si hay un buen ambiente, pues nadie me molesta y todos</p>

	<p>Pero lo que mas me enoja es que en la asamblea nadie haya dicho nada ya vez hasta les aplaudieron. El Efraín entró ya seguro que se iba a caer, pero no y ahora parece que anda en una nube, ya hasta nos dijo que ahora sí nos chingamos y ni modo otra vez esta él en la tesorería, por eso yo quiere que ya acaben mi carro para irme y dejarlos. Ya vez que tienen el negocio redondo entre ellos: Luis compra las refacciones y no tiene que firmar nada pero por esas notas los de fiscalización no nos quieren firmar.</p> <p>-Si, ya no hay tranquilidad para hacerlo, ya no es como antes que te confiaban el dinero sin tener que firmar vales.</p> <p>- Por eso cada vez menos voy a la ruta para que para hacer corajes y ver como se hinchan de dinero, darse cuenta de las "marranadas" que hacen y no poder hacer nada,</p>	<p>- ahora con la política de mantener las puertas cerradas como que te da más confianza para hacer negocios, pero esto también hace que uno piense que no quieren que me entere de las cosas.</p> <p>-si a alguien lo le parece como trabajamos, ni modo, que se vaya, aquí no lo tenemos a fuerzas..</p> <p>- ahora ya no tenemos quien nos vigile, desde que se fue Juan, como que trabajamos con más libertad. Tú sabes antes para hacer algo teníamos que pedir permiso a todos, ahora no, solo Germán. Luis Efraín y yo sabemos, entre nosotros nos llevamos bien y tenemos ganancias.</p> <p>-tu te has dado cuenta, hasta Sandra y Lilita como que son mas amables con Luis y Angel, pues estos no salen de tesorería. A mí me conviene así tengo quien me diga las cosas.</p> <p>- yo creo que si alguien no está a</p>	<p>tienen que esperarse a que yo llegue para saber si les voy a dar dinero a no.</p> <p>-procuró llevarme bien con los que tengo relación directa, de cómo se lleven los demás ni me entero, no tiene caso desperdiciar el tiempo.</p> <p>-como que va están aceptando que no pueden hacer lo que quieran y que me tiene que consultar y eso hace mas flexibles las relaciones.</p> <p>-se que algunos han tenido problemas por mi forma de hacer las cosas pero cuando estoy con ellos nadie dice nada.</p> <p>-lo que creo que a todos les pudo es que la gente en la asamblea no haya dicho nada y aceptara que se subieran la tarjeta y el seguro.</p> <p>-Sin embargo creo que en lugar de disminuir los problemillas con los gestores, van a aumentar porque van a querer que les pague sus adeudos pendiente primero, pero Ramón y yo ya programamos y se</p>
--	---	--	--

	<p>o soportar burlas porque estamos ahí como pendejos toda una tarde para que nos den dinero, creo que no se vale y esto va a durar hasta que se haga otra asamblea y sabes cuando va a ser ésta: dentro de un año.</p>	<p>gusto aquí es porque solito se ha marginado. Todos podemos ayudarnos.                  - tal vez por el carácter de Efraín todo le tiene mala fe pero no hay que saber tratarlo nada más, pero todavía no se dan cuenta de cómo hacerlo.</p>	<p>aguantan.                  - se también que les molesta que no este aquí todo el día como Juan, pero así me conviene a mí, ¡como harta el estar oyendo tonterías siempre.</p>
<p>Expectativas en la organización</p>	<p>Yo nada más estoy esperando sacar mi carro para irme, ya me harté de esto.                  - Antes de que a mí me digan algo mejor me voy, solo estoy esperando mi carro para ponerme a trabajarlo. Ya me está hartando eso de tener que informar detalladamente gastos que ni siquiera yo hice.                  - Te digo que ahora que prorraten los accidentes van a sacar un dineral y van a querer que nosotros les pasamos una cuota, porque cómo van a determinar el monta a pagar cada ocho días. Si mejor yo me voy, a que me quedo</p>	<p>- la ruta es traicionera, unas veces te tiene en la punta y otras te baja o te corta la cabeza, como sucedió con Facundo y Gregorio, pero conmigo no es así.                  -hay que aguantar para terminar siquiera otros tres años.                  - te repito, aquí se pueden hacer negocios, sin que la gente se moleste.                  -yo se que esto no va a durar eternamente, a si que hay que sacarle provecho.                  -quien no quiera que se vaya, aquí no lo tengo a fuerzas.                  -yo se que por lo menos de aquí hasta la otra asamblea la tengo</p>	<p>-si a la gente le molesta la hora en la que llegó hubiera protestado en la asamblea pero no lo hicieron, ni modo a ver que pasa en la próxima.                  -ahora que paso la asamblea creo que nos espera un trabajo duro por los accidentes, pero como la gente quedo contenta con mi trabajo, creo voy a estar aquí hasta el 2004.                  -Y si se pueden hacer un que otro negocillo pues que mejor.</p>

	<p>a trabajar mas para darles a ganar a ellos, mejor no.</p> <p>-¿tú crees que voy a aguantar tanto o que me marginen más por no entra en su juego? No me conozco y se que no voy a estar mucho tiempo y menos cuando nos están provocando problemas con los socios y a las aseguradoras.</p> <p>- Nada, pero cuando yo sienta la presión hasta el cuello hasta ahí voy a llegar y ni modo ellos que resuelvan,</p> <p>- Esto creo no va para ningún lado.</p> <p>- Por eso ya quiero salirme de esto, para que seguirle si ya no eres de su confianza, si no estas dentro de su grupo y esto también me ha traído problemas con mi familia.</p> <p>Tu crees que llegar tarde todos los días y luego decirle que con tal de sacar al compañero del problema invertí mis renta y no se cuando las</p>	<p>segura, mientras los gestores y Efraín trabajen bien.</p> <p>-en todo caso que sean ellos los que se salgan, ni modo que me corran a mi por lo que hagan ellos.</p> <p>-lo que sí hay que programar bien son las prorratas para que la gente no se vea tan afectada y no haga panchos.</p> <p>-tu sabes, aquí trabajamos pensando en la próxima asamblea y en como salir de ella, pero ahorita yo creo que hasta dentro de un año va a haber otra así que por ahora no hay de que preocuparse.</p>	
--	--	---	--

	<p>vaya a recuperar porque esos prestamos también los programan. Te digo que tengo problemas porque en lugar de tener un buen recibimiento me echa en cara que no estoy en la casa y que no me preocupo por ella y mis hijas. Cuando yo llego solo oigo "Si quieres cenar caliéntate". Imagínate tener problemas aquí y allá cansan a uno, por eso mejor voy a dejar esto y dedicarme a mis carros.</p> <p>- Pero ya te digo si los otros gestores quieren entrarte adelante, yo me voy. Para que seguir aquí al rato van a decir que mis bienes los saque de la ruta y que mi enojo es porque no me dejan hacer tranzas con el dinero.</p>		
--	---	--	--

253

#### 4.3.2 DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA COMUNICATIVO

Entre las respuestas proporcionadas por los actores encontramos los siguientes puntos de coincidencias y de contraposición de los diferentes entrevistados:

La gente piensa sobre la información que dispone para trabajar que ésta le es negada por el Tesorero, toda vez que al ingresar ésta a la tesorería la única manera de enterarse si se realizaron los pagos o no es cuando se entregan los vales de los gastos que realizó tesorería por concepto de gastos del FPS. "Afortunadamente yo tenía mis finiquitos en mi casa y por eso tuve con que armar mi informe, ya ves que una vez que la información entra la Tesorería solo Efraín sabe que pasa con ella y ya no podemos sacar nada, nos enteramos si hizo el pago o no hasta que la gente nos reclama o nos entregan los vales par firmarlos". (entrevista al actor uno).

Por parte el Presidente dijo "no se cómo manejan las cosas en Tesorería, solo se que no hay dinero, tu sabes como se pone Efraín cuando le piden dinero, ¡como se fuera de él! Nadie sabe, ni siquiera a mí me dice en que se gastó el dinero, solo no tiene y ya, no se puede saber más" (entrevista al actor dos).

Por su parte el Tesorero, en contraposición con los anteriores mencionó: " la información que tiene tesorería es vital y de ella depende mi trabajo, yo no puedo dejar que la misma ande circulando con todos como se hacía antes, a los gestores qué les importa en que me gasto el dinero, ellos que me digan que gastos tienen y a ver como los acomodo, imagínese andar confesándome con todos,

entonces como darle formalidad a mi trabajo. No que cada quien se conforme con lo que sabe y lo demás no le importa. Ramón sabe de esto y esta de acuerdo, sabe que todos los que no tengan nada que hacer en tesorería no pueden entrar ahí y menos para revisar las carpetas". (entrevista actor tres).

Las respuestas anteriores nos dan cuenta de cómo el Presidente maneja un doble lenguaje: ante los gestores dice que se encuentra en la misma posición de desinformación de lo que pasa en Tesorería, mientras que con el Tesorero ha acordado esa forma de realizar las cosas.

Por ello decimos que el lenguaje del Presidente es ambiguo pues si dice apoyar a los gestores y compartir ese sentimiento de estar marginados de la información, estos no ven tal apoyo y si se dan cuenta que está de acuerdo con el tesorero para ocultar la información.

Lo anterior se explica si después de haber presidido una mesa directiva en la cual el tesorero y el secretario general hacían contrapesos en sus decisiones y las de su grupo, mismos que, en su política de transparencia, no le permitieron sacar beneficios ostentosos de la ruta, ahora, para hacerlo consiguió a alguien que si lo apoyara " Efraín sabe como maneja la tesorería para que la ruta y todos nosotros ganemos y no como pasaba con Juan, que permitía que todos se enteraran de lo que pasaba y no dejaba hacer negocio".

Sin embargo y desde la posición que tienen los gestores, cabe mencionar que dos de ellos, incluido el actor uno, formaron parte de la mesa directiva anterior y aunque no manejaban dinero, si se enteraban de cómo se hacían los pagos e incluso han manifestado que: "con Juan era otra cosa, nunca tuve

problemas cuando yo traía la grúa. A los gestores, es cierto, no había dinero, pero nunca los dejaba morir solos, así fuera en la madrugada podían contar con el, varias veces paso, le hablaban y él veía de donde sacaba para darles, eso era lo que enojaba a Ramón".

Las respuestas también dan cuenta de la idea que tiene cada actor por la autoridad y quien la ejerce en Ruta 22, aquí se observa se reconoce la misma en la medida que quien la detenta otorgue un arreglo en el cual se tenga beneficios: protección para el trabajo, beneficios personales o en especie, permanencia en la ruta. Con lo anterior el presidente o el tesorero, por su parte mantiene su posición al frente de la organización y legitima su poder ante los asociados. Al respecto tenemos las siguientes respuestas de nuestros entrevistados:

"No hay una autoridad en Ruta 22, la autoridad son José, Luis, Efraín, Angel y Ramón según les convenga. Siempre y cuando saquen algún beneficio se rolan la autoridad. A Paco lo tienen en las patas, lo enteran de las cosas cuando ya no hay nada por hacer y solo le dicen "firmale güey, ni modo," y asunto arreglado. Todos viene a los mismo a ver que sacan, para eso están aquí ya sabían de que se trataba, también las secretarías tienen su parte, ellas son las que les informan de todo. Por eso ya quiero salirme de esto, para que seguirle si ya no eres de su confianza, si no estas dentro de su grupo y esto también me ha traído problemas con mi familia." (entrevista actor uno).

"A la mejor en el papel el presidente es Ramón pero a la hora de mandar vemos que es Efraín, el le dice como hacerle y también sabe como manejar a la gente, te digo en la asamblea nadie les dijo nada, al contrario les dieron manga

ancha para los permisos. Pero el no tiene la culpa, te digo el tesorero no está mal, lo que esta mal es la cabeza. Y desgraciadamente a todos nos está llevando entre las patas. Sabes como calmaron a Domingo para que no dijera nada en la asamblea. Antes de la asamblea Ramón y Efraín le dijeron que para que no pusiera tantos peros en la reparación del 714 iban a quitar a Porfirio de la gestoría y su puesto se lo prometieron a él". (entrevista actor uno).

Por su parte el Presidente señaló "Tú sabes, con que estén bien los gestores conmigo les va a ir bien, ya ves Angel, Luis y Germán no se quejan de mí y hasta Efraín sale ganando a apoco crees que se va cada ocho días con las manos vacías, no lo que pasa es que hay que saber hacer las cosas para que nadie diga nada y todos estén contentos". (entrevista al actor dos).

Y por su lado el tesorero mencionó: "aquí quien manda es el dinero y quien lo maneja, a mí que no me vengan con que alguien esta por encima mío ya ve hasta Ramón hace lo que yo le digo, él sabe, nos conviene a los dos". (entrevista al actor tres).

En cuanto se refiere al clima de trabajo, nuestros entrevistados mencionaron que este no es satisfactorio, toda vez que no les permite el desarrollo de relaciones amistosas con los otros miembros de la asociación, sino sólo relaciones de negocios entre ellos: "Ya no es lo mismo, por eso no vengo, ya no es lo mismo y todavía se hacen los chistositos ¡hola Polo como estas, ya se te quitó el berrinche! por eso evito venir, para que, para ver como se hinchan ellos y dejan que la ruta se caiga" (entrevista a actor uno).

"El Efraín entró ya seguro que se iba a caer, pero no y ahora parece que anda en una nube, ya hasta nos dijo que ahora sí nos chingamos y ni modo otra vez esta él en la tesorería, por eso yo quiero que ya acaben mi carro para irme y dejarlos. Ya ves que tienen el negocio redondo entre ellos: Luis compra las refacciones y no tiene que firmar nada pero por esas notas los de fiscalización no nos quieren firmar." (entrevista actor uno).

Tal parece que nadie está conforme con la presencia de los otros o que en un primer momento el Presidente y el tesorero buscan el acomodo de fuerzas para seguir al frente de Ruta 22 " te repito aquí cada quien trabaja para su beneficio. Lo bueno es que no dependo mucho para trabajar de los gestores para hacer mis cosas. Al contrario ellos si me necesitan para autorizarles el dinero. Yo no veo problemas, una cosa es que no a todos nos guste convivir con los demás o echarnos unos tragos y otra muy diferente el que tengas que caerles bien a todos. Para que llevarse bien con todos si así están funcionando las cosas." (entrevista actor dos).

Lo anterior nos da cuenta de que dentro de Ruta 22 no se tiene un lenguaje coherente y organizado para mediar las relaciones de trabajo. Cada actor desarrolla el mismo con sus propios recursos y no ve si el mismo va a perjudicar al otro. "yo creo que si alguien no está a gusto aquí es porque solito se ha marginado." (entrevista actor dos).

Podemos decir entonces que los discursos y representaciones de los tres actores principales del problema no son coherentes entre si y que si bien hay coincidencias entre dos de ellos (Presidente y Tesorero), estas pueden terminar cuando el primero atente contra los intereses del otro y viceversa.

De tal suerte que comunicativamente Ruta 22 presenta serios problemas entre sus actores pues la poca confianza de uno en el trabajo de los otros o la manera de relacionarse entre ellos y sólo con visos de hacer negocios personales, deja de lado una visión que englobe todos las posiciones de convergen en ella, para el logro de acuerdos que no solo los involucren como parte pensante por un lado y parte ejecutiva por el otro.

Consideramos además que la contraposición entre el trabajo informal que realizan los gestores y la supuesta "formalización" que propone el Tesorero, sin la consulta previa de los demás actores, hace más difícil la convivencia y la formación de grupos de trabajo.

Por ello juzgamos que la incidencia de una propuesta comunicativa tiene que ver también con un rediseño de las relaciones entre los actores, pues son éstas las que dan cuenta de la vida organizativa.

Lograr que ellos -los actores- se involucren con los objetivos de la ruta requiere entonces un reacomodo de fuerzas al interior de la misma, pues por un lado los gestores a través de la voz del actor uno, consideran que los actos de corrupción e incapacidad del presidente es lo que ha minado las finanzas de ella, mientras que el Presidente y el Tesorero la ven a esta como un campo de oportunidades personales, implica tratar de conciliar sus voluntades, involucrándoles en un solo proceso: el cumplimiento de los objetivos de la Ruta, basados en una convivencia y relaciones de trabajo propositivas que busquen beneficios para todos.

También encontramos que los instrumentos con que cuentan los actores para comunicarse se contraponen entre sí. Al comunicarse los gestores, el

Presidente y las otras comisiones a través de medios informales como son reuniones de pasillos, pláticas telefónicas, discusiones cara a cara –comunicación interpersonal-, reuniones informales en las oficinas de la ruta, chocan con la serie de memorandums, oficios, ordenes y notas de trabajo, juntas confidenciales, solicitud de recursos vía escrita y envío de documentos a través de sus secretarías para sello y acuse de recibo, que el tesorero desde su llegada ha implementado para general la información oficial que de formalidad al trabajo organizativo.

Finalmente consideramos que al cerrarse a una competencia comunicativa por parte del Presidente genera que los demás actores estén en desventaja ante las exigencias del Tesorero, ya que si implícita y explícitamente el segundo tiene su apoyo, de nada sirven los recursos comunicativos de los otros para hacerle frente, así la capacidad de expresar nuevas intenciones o proposiciones para la reorganización de las redes comunicativas se verá sometida por esa naciente "Burocratización" de Ruta 22.

De tal suerte estimamos que para que la comunicación asuma el papel de interventora o árbitro en los conflictos de sus actores, sobre el reconocimiento que el la igualdad de competencia comunicativa y posibilidades de acción esta la solución de los problemas organizacionales, en el siguiente capítulo se propone una propuesta de intervención comunicativa, misma que, en términos generales, plantea que sobre la base de la satisfacción del actor se puede dar cuenta de la eficacia y eficiencia organizacionales.

Para ello primeramente y como última dimensión organizacional a analizar se dará cuenta de la cultura de la organización como constructo creado

sobre la base de las representaciones de las diferentes etnias, grupos, sectores y maneras de ver el mundo que viven en la organización y soportan toda su vida.

762

RODRÍGUEZ RAMÍREZ ANGÉLICA MARÍA  
"UN CAOS ORGANIZADO"

5 LA CULTURA EN RUTA 22 Y  
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

## CAPÍTULO CINCO

### LA CULTURA DE RUTA 22 Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

#### 5. CULTURA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN COMUNICATIVA

La organización vista a través del lente cultural como aquel constructo donde convergen diferentes modos de ver el mundo, presenta la riqueza de encontrar en ella posiciones que al contraponerse la hacen caminar, y llevar a cabo la acción colectiva.

##### 5.1 ÁMBITOS, ELEMENTOS Y BENEFICIOS DE LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES.

Como se manifestó en el capítulo uno del presente reporte, pareciera que la principal herencia dejada al hombre por los siglos XIX y XX es vivir dentro, a través y como parte integrante de organizaciones, sea cual fuere la naturaleza complejidad o estructura de éstas.

La sociedad de nuestros días se caracteriza por ser una sociedad de organizaciones y por ello el fenómeno organizacional se ha extendido a casi todas las formas de organización humana si entendemos estas como "formaciones sociales, de totalidades articuladas con un círculo precisable de miembros y una diferenciación interna de funciones, orientadas de una manera consciente hacia fines específicos, configuradas racionalmente con vistas al cumplimiento de estos fines u objetivos" (Mayntz, 1996,47). Ello las convierte, por tanto en la institución social

dominante, pues se han situado como parte integrante y fundamental del sistema social de nuestros días, el cual crece, se mantiene y se reproduce a través de ellas.

La complejidad de las mismas ha sido el motor que hace de la sociedad una red creciente de interdependencias y especializaciones, es decir las organizaciones se han convertido, a partir de la revolución industrial, en la forma más eficiente de agrupamiento social, puesto que en éstas tienen cabida credos, valores, costumbres, visiones y formas de pensamiento distintas; dado que las mismas son habitadas por hombres con complejidades, paradojas, contradicciones y demás características humanas que hacen posible la acción colectiva con miras al logro de objetivos.

Al constituirse como unidades sociales complejas construidas y deconstruidas para el logro de objetivos comunes, crean un conjunto de relaciones sociales, que a su vez se constituyen en el entorno o ambiente relevante de las unas con las otras, ya que cada una cumple una función específica en el entramado social. Por ello su importancia no puede ser ignorada, puesto que en su actuar llevan implícita la parte humana en la búsqueda de la eficiencia para alcanzar sus objetivos organizacionales.

Como parte de las corrientes que ha estudiado el fenómeno organizacional encontramos aquellas que se enfocan hacia la cultura dentro de las organizaciones y el presente trabajo pretende aportar una visión muy general del fenómeno cultural a través de los aportes que el entorno, la dimensión formal, los actores y la comunicación otorgan al mismo, para posteriormente, centrar la mirada en él como el evento organizacional más importante, soportado en redes

comunicativas principalmente, que hacen de toda organización un ente vivo y dinámico inscrito en el sistema social.

Por tanto, el estudio de la organización se adentra en aspectos simbólicos, cognitivos y culturales que permiten el diseño y la creación de nuevos modelos de organización que las hagan contingentes ante los retos impuestos por las exigencias de su medio ambiente.

Para efecto de lo anterior, partimos de la idea que tales aspectos se encuentran directamente relacionados con las percepciones, representaciones, cosmovisiones y cosmogonías que confluyen en toda organización a través del encuentro de los actores de ella y su relación o pertenencia a otras organizaciones y el bagaje cultural que ello les ha dejado.

Si dijimos que el entorno le provee de recursos a la organización para su funcionamiento, éste de alguna manera influye en la formación de la cultura organizacional al presentar situaciones adversas, oportunidades o coyunturas a la misma, que tienen que ser enfrentadas por ella si pretende seguir "viva" dentro de su ambiente, entendido el mismo como "Todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización y que es importante considerar por los individuos del sistema en la toma de decisiones" (Fernández:1991.277). En Ruta 22 tal factor es determinante debido a la tarea social que cumple ella como prestadora de servicio público.

De tal suerte que no sólo se contempla el cumplimiento de objetivos, sino el logro de estos en situaciones complejas y diversas sea por los contrastes geográficos, regionales, niveles económicos y educativos, edad, genero o residencia

de sus miembros. Lo anterior propicia la formación de organizaciones más o menos estables que a su vez refuerzan y construyen su propia identidad colectiva, misma que es contrastante y excluyente para aquellos que no se adecúan a las formas de hacer las cosas.

De esta manera y dado que el principal recurso de la organización son los seres humanos, con todo y equipaje cultural que importan a la misma, se van diversificando conductas, pareceres, haceres, valores, símbolos, habilidades y creencias que conforman la cultura organizacional, e implícitamente, se integran subculturas diversas, las cuales a su vez marcan sus formas de ver las cosas al interior del sistema social, mismo que se constituye como ambiente general de toda organización, definido como "Todo lo que la organización necesita para funcionar efectivamente según sus estructura interna, su giro o sector al que pertenece, así como sus situación en tiempo y espacio, debe ser muy flexible y dependerá de la operacionalización que se le quiera dar"(Fernández: 1991,277).

Con lo anterior podemos decir que las organizaciones actúan a favor de la uniformidad cultural, soportada en el sistema escolar, medios masivos de comunicación, acciones políticas y gubernamentales, religiosas y organizacionales que buscan, entre otras, cosas mercados más amplios y elevar la productividad.

Por ello los valores culturales predominantes en cada nación se ven reforzados dentro de las organizaciones o espacios donde se desarrolla la cultura para el funcionamiento de los entes primarios, secundarios y terciarios de una sociedad, es decir, entes económicos, comerciales y de servicios.

En este mismo orden podemos precisar que aquello que rodea a la organización y que se constituye como el parecer dominante permea el hacer de la misma, de tal suerte que los recursos humanos y su homogeneización tiene que ver directamente con los valores rectores de cada sociedad.

Ello traspasa las barreras geográficas y "globaliza" el quehacer organizacional al pactarse alianzas y acuerdos entre las grandes organizaciones transnacionales con miras a ocupar un lugar importante en la economía mundial. Ejemplo de ello son las cada vez más frecuentes fusiones entre las grandes organizaciones mediante el considerado por Fernández como "Control indirecto a través de la incorporación externa" (Fernández: 1991, 289), puesto que ello implica la incorporación de los recursos humanos y el compartimiento de las diferentes culturas y subculturas de cada parte implicada en el proceso y en consecuencia el impacto que el mismo tenga en la conformación de una nueva cultura en la naciente organización.

Ciertamente y por estar dentro de un sistema que le impone condiciones para lograr la supervivencia en el mismo, una organización "no puede existir en un vacío, sino dentro de un contexto en el cual interacciona, y es preciso que dicho contexto sea decodificado o leído por aquellos que dirigen a las organizaciones" (Fernández:1991,281).

Aquí encontramos otro aspecto importante ya que actualmente y dadas las alianzas organizacionales, en la mayoría de los casos, las decisiones se toman bajo otras perspectivas dominadas frecuentemente por intereses transnacionales que

en no pocas ocasiones dejan de lado los diferentes rasgos culturales de sus miembros, so pretexto de alcanzar una mejor productividad.

Pero no sólo el entorno provee de material cultural a la organización, sino que en la planeación de la misma se consideran aspectos tales como la racionalidad de ésta, su ideario, objetivos, metas organizacionales y demás aspectos que la conforman como una minisociedad.

Puesto que la búsqueda del cumplimiento de tales objetivos, entendidos por Mayntz en su obra Sociología de la organización como " lo que realmente guía las decisiones, lo que en la organización orienta al acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico." (Mayntz, 1996:75), tiene que ver con la construcción de una cultura organizacional fuerte soportada en la filosofía de la organización o aquel conjunto de valores, ideales que sobre sí misma tiene la organización en razón de su pensar y actuar sobre el trabajo que ella realiza, es decir el conjunto de valores en los cuales la organización sustenta su trabajo y actuar cotidiano.

De esta manera encontramos que la cultura influye directamente en la eficacia y funcionamiento organizacionales al interrelacionar, compartir y crear los recursos de adaptación de sus integrantes con aquello que guía su acción colectiva.

Por ello los objetivos organizacionales se traducen en estructuras y éstas, como interacciones a través de roles que los miembros de la organización asumen para dar cuenta de los patrones de responsabilidad y autoridad, a su vez están permeadas por valores, costumbres y tradiciones de aquellos individuos que la ocupan.

En consecuencia la filosofía o ideario organizacional es transmitido a través de la comunicación simbólica de espacios, objetos, tiempo, amistades y acuerdos, mediante el uso de un discurso que la misma organización contempla en los reglamentos, manuales, procesos de inducción y socialización de sus miembros.

Otro aspecto importante de la cultura, respecto de la visión formal de cada organización tiene que ver con la congruencia entre objetivos y lo que cada actor de la misma espera de ésta ya que "los miembros de ella pueden servir al objetivo porque su cooperación les proporciona ventajas que no se identifican con el objetivo mismo... pertenecen a ellas no porque busquen para sí mismos los bienes que producen o los servicios que prestan, sino porque en la organización ganan su sustento" (Mayntz: 1990,78).

Ello origina que los espacios que ocupa cada individuo estén definidos por los símbolos culturales que éstos utilicen para comunicar su posición dentro de la organización.

Como se dijo anteriormente cada cultura organizacional refuerza aquellos valores que la han constituido mediante el uso de recursos culturales que le permiten la permanencia de su significado, concepto e identidad que la hacen permanecer en el entramado social y que además le permiten el logro de sus objetivos, la eficiencia y mayor productividad y presencia entre sus congéneres.

En consecuencia cada organización precisa de que sus actores consideren por encima de sus intereses personales el logro de los objetivos organizacionales y para esto la misma genera desde su concepción formal una estructuración de sus comunicaciones, autoridad y control (Mayntz, 116-125).

Con base en lo antes mencionado la cultura es producto de la interacción de la estructura y sus procesos como resultado de la planeación directiva del pasado, así como de las actividades de organización, liderazgo y control.

Aquí entramos al aspecto de las organizaciones que le dan vida: el ser humano que las habita, que las hace vivir y permanecer, aquel que llega a ellas con un cúmulo de valores y que aprende en las mismas a relacionarse a través de recursos y estrategias para dar cuenta de su existencia en ellas, pues el actor es "antes que nada una cabeza, es decir una libertad, un agente autónomo capaz de calcular y de manipular, que se adapta y se inventa en función de las circunstancias" (Crozier:1990 38).

Por ello las interrelaciones que éstos –los actores – establecen entre sí, ya sea individualmente o través de grupos tienen que ver con el establecimiento de planes, políticas, procedimientos, reglamentación, flujos comunicativos, redes comunicativas y líneas de autoridad, y por consiguiente con la cultura y las "relaciones de poder y de interdependencia con las consecuentes restricciones" (Crozier, 1990:19).

De ahí que la manera en como se represente la estructura organizacional y la forma de adentrarse en ella se realice a través de "constructos" o estructuraciones del entorno organizativo que delimitan el campo de interacción de los actores para redefinir los problemas, de tal manera que en la búsqueda de los intereses específicos de cada actor no se ponga en peligro los resultados de la acción colectiva. (Crozier: 1990,19).

Es decir, el cómo los actores organizan los modos de integración para la cooperación necesaria entre ellos, sin que se supriman sus libertades, ésta directamente relacionado con los valores, visiones, percepciones, representaciones, costumbres, tradiciones y demás elementos que conforman el bagaje cultural de cada uno de ellos. Por tanto, lo que hará la gente, con quién, qué decisiones tomarán, que información recibirán, cuándo, con qué frecuencia desempeñarán sus funciones y tomarán decisiones tiene, necesariamente, que tomar en cuenta la voluntad del otro en la formación de la estructura y su interrelaciones e interdependencias.

Todas estas acciones e interacciones configuran o están configuradas sobre una cultura que tiene impacto, sea éste positivo o negativo, en los actores, grupos y eficiencia organizacional. Puesto que la cultura está constituida sobre los supuestos que los individuos y grupos utilizan para relacionarse con la organización y su entorno, generando en consecuencia pensamientos, opiniones, representaciones y percepciones acerca de ella.

De tal manera que para que una organización pueda adaptarse y sobrevivir en su medio ambiente debe considerar los intereses, representaciones y objetivos de sus actores a través de su estructura y contemplar por tanto los instrumentos, discursos y flujos comunicativos entre ellos –los actores –.

Por otro lado la estructura organizacional contempla en sí misma otro rasgo característico de la cultura en la organización: el ejercicio del poder conceptualizado por Crozier y Fiedberg como " un atributo, como una propiedad que opone a los que tiene con los que no tienen, es el resultado de la movilización, por

los actores, de las fuentes de incertidumbre pertinentes que ellos controlan en una estructura de determinado juego, por sus relaciones y transacciones con los otros participantes de ese juego" (Crozier, 1990:25-26).

Es decir, la estructura es el medio en el cual se ejerce el poder, conforma o determina qué posiciones lo tienen, constituyéndolo en las más de las veces como el medio a través del cual se toman las decisiones y, por consiguiente, el medio en el cual se llevan a cabo las actividades de la organización. De ahí que la capacidad de innovar, considerada como elemento importante para la conservación de la organización, tiene su punto de partida en acciones individuales cruzadas por el poder que implique la voluntad del otro para aceptar las reglas y las decisiones organizacionales, con lo que el poder se distribuye a medida que los actores o los grupos ganen o pierdan la posibilidad de negociar su participación en los procesos organizativos.

Sin embargo, cada relación dentro de la organización implica cierto grado de conflicto, aunque no sea éste el fin último del poder. A pesar de ello el primero da cuenta de la cultura organizacional puesto que involucra las actitudes y valores que intervienen en la solución del mismo, y se constituye junto con el liderazgo, la comunicación, entendida ésta como la puesta en común de información para la interacción con miras al ahorro de energía (Martin, 1992:13), la toma de decisiones y la socialización de los actores en parte fundamenta de la dinámica de las organizaciones.

En este punto consideramos a la comunicación como el tipo de acción heterónoma que cruza al quehacer de la organización ya que ésta tiende los puentes

necesarios para la puesta en común y el acuerdo entre los actores, mediante las representaciones, o forma particular de ver el mundo, que cada uno de ellos tiene.

De esta manera la comunicación en la organización busca que los actores entren en contacto con sus valores, tradiciones, usos, costumbres, creencias, actitudes, habilidades. Se constituye además como un aspecto fundamental al emplear un conjunto de instrumentos, expresiones y representaciones a través de los cuales se comunican dichos valores organizacionales y los propios de cada actor.

Vista de esta manera la organización se constituye como una red de conversaciones, según Fernando Flores (Flores, 1990), que recoge todos los medios formales e informales que se usan para transmitir información, puesto que la amplitud, estructura y cobertura de la primera esta soportada y determinada por la comunicación y no se considera más a ésta como la herramienta para transmitir mensajes de manera decendente e instrumental, lineal y formal, sino que se le concibe como el puente que se tiende para llegar a acuerdos, que soporten la permanencia de la organización, mediante el poner en común la información asociada con la incertidumbre del ambiente interno y externo, convirtiéndose en un factor de vital importancia al poner al alcance de todos de manera dinámica las necesidades de la organización.

Puesto que toda tarea implica en sí alguna forma de comunicación, ya que algunas se refieren a aspectos internos de la organización, otras a las interrelaciones con su medio ambiente, y algunas más entre los actores de la misma, se consideran como parte fundamental de todas ellas las percepciones y representaciones que permiten la interacción de los actores. Pero éstas –las

representaciones – determinan el sentido que cada uno de ellos le da u otorgue a los mensajes y en consecuencia lo disponga para la acción. A partir de ello la comunicación debe ser considerada como una variable fundamental en la cultura organizacional; es a través de la misma que los actores participan de forma dinámica en la construcción del fenómeno cultural.

La comunicación, por tanto, y dado que trabaja con representaciones, entendidas estas como "modelos estructurados y estructurantes, tanto de percepciones y expresiones como de interacciones y de manipulación de objetos" (Revilla. 2001:6), es decir aquello que está en lugar de, media en la construcción de la vida organizacional, ajustando la experiencia de cada individuo para ponerla en contacto con la de los demás, mediante el uso de canales adecuados, para el logro de acuerdos.

Encontramos además que la toma de decisiones, la búsqueda de soluciones alternativas, la consideración de las consecuencias de tales soluciones están soportados en un sistema de valores o motor para la acción colectiva, mismo que a su vez transmite mediante la comunicación entre los actores.

Así mismo la comunicación como actividad mediadora construye los lazos que permiten a los miembros de la organización el aprehender normas, creencias y comportamiento eficaces para la misma. Ello hace que los procesos comunicativos sean complejos, puesto que el poner en común requiere del reconocimiento del otro y sus diferencias para la toma de decisiones, el liderazgo y ejercicio del poder.

Lo anterior y un discurso comunicativo adecuado permite a la cultura organizacional mostrar sus héroes, sus ritos, hábitos y tradiciones mediante redes de conversaciones (Flores, 1990, 56), en las los actores estén en el mismo grado de competencia comunicativa.

De esta manera encontramos que la comunicación ocupa un lugar central en el constructo cultural organizacional, ya que su estructura, amplitud y cobertura están determinadas por ella.

Podemos decir entonces a manera de definición de cultura organizacional que toda organización moderna tiene una cultura que la define, caracteriza y diferencia de las demás organizaciones del entorno donde de desarrolla y que éstas particularidades están marcadas por sus objetivos, estructura, metas, fines, visión y función dentro del sistema social y otros factores específicos de la misma, mismos que son soportados por la comunicación y las redes de conversaciones donde se reúnen, interpretan y envían las representaciones que los actores de la misma tiene sobre ella, sobre sí y sobre el ambiente que le rodea, sin contener nunca un resultado definitivo sino cambiante que se mueve a la par de éste - el sistema social-.

Finalmente consideramos como cultura organizacional a la percepción y representación que tienen los actores de una organización sobre los valores, actitudes de la misma, sobre las cuales reposan las operaciones, el trato, los acuerdos y el logro de la acción colectiva.

## 5.2 ORÍGENES DEL ESTUDIO DE LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES

A raíz de la búsqueda de la optimización de la acción colectiva en las organizaciones mediante la modificación de las condiciones físicas de los lugares de trabajo realizados por los hermanos Mayo, el estudio de la cultura organizacional empezó a vislumbrarse como condición fundamental para el desarrollo de las mismas.

Según lo dicho por Jaime Pérez, en su obra Recursos culturales de la organización, la reflexión sobre este campo tuvo lugar de manera formal en los años ochenta a fin de potenciar el desempeño de éstas y articular su dinámica en aras de lograr su eficiencia (Pérez: 1998, 6-7).

Buscando lo anterior empezó a surgir una bibliografía extensa sobre el cometido, no sólo para el apoyo de las empresas comerciales, sino para los ámbitos institucionales, públicos y culturales, centrandose en la cultura empresarial las posibilidades de éxito de las organizaciones.

Como consecuencia los estudios de las culturas empresariales norteamericana y japonesa pusieron de manifiesto las diferencias para el logro de la acción colectiva y una crisis de la racionalidad imperante de las primeras.

Se encontró también que según la cosmovisión oriental el principio de la nacionalidad sustentaba una lógica y una constelación de valores diferentes y con ello se puso de manifiesto que la entonces imperante racionalidad americana únicamente era un producto cultural entre muchos otros, que daba cuenta de un modo de pensar particular y específico.

Por ello y buscando la organización perfecta en cuanto productividad y "habitabilidad" para sus miembros la cultura se transformó en un instrumento ideal

para implantar la excelencia en la misma, puesto que la primera "como cualquier otro artefacto social está regido y condicionado por los procesos de socialización cultural, por los sistemas de creencias, de valores y de normas por los que se rige la sociedad general" (Ruiz: 1995,220).

Como consecuencia de ello autores como Peter Blau, Weber, Crozier, Abravanel y Ruiz se dieron a la tarea de descubrir los móviles culturales que movían a las organizaciones y de los productos simbólicos de ellas. Sin embargo, actualmente son dos las corrientes para el estudio de la cultura las que dominan la escena y por las cuales se ha dado cause a los diferentes trabajos realizados.

### 5.3 CAMPO DE ACCIÓN

Según las perspectivas ya mencionadas el estudio de la cultura ha tomado por un lado la vertiente del consenso u orientación funcionalista, la cual la concibe como "una variable interna cuya correcta administración y dirección puede convertirse en el foco clave del éxito empresarial" (Ruiz: 1995, 227) y ve a la organización como un organismo que funciona ordenadamente. Por el otro la del conflicto u orientación crítica, que "rechazando un concepto unitario de cultura prefiere hablar de culturas en plural, con subculturas y contraculturas, que se interfieren unas con otras y cuya administración debe ser objeto de equilibrios, compromisos y reconocimientos mutuos" (Ruiz: 1995,227) en esta última la organizaciones un campo de batalla tenso por los conflictos.

### 5.3.1 ORIENTACIÓN FUNCIONALISTA

La premisa fundamental de esta corriente ve a la cultura como un instrumento para conseguir el éxito, reconociendo la importancia que los elementos culturales tienen para el desarrollo de cada organización, poniendo de relieve a aquellos que vienen de la dirección formal y reconociéndolos como los únicos a los que los trabajadores tienen que adherirse.

Por consiguiente la cultura desempeña las funciones a continuación detalladas:

" Función simbólica: en cuanto es una representación de la realidad compleja de la vida social de un grupo.

Función identificadora: es la referencia principal de pertenencia a un grupo. La cultura expresada a través del individuo le hace aparecer integrado en el grupo con el que se identifica.

Función instrumental: la cultura es utilizada por todos los grupos como medio para conseguir los objetivos anteriores, así como para potenciar cambios sociales considerados oportunos en un determinado momento." Ruiz: 1995, 228-229).

En esta corriente se conjuntan cultura y organización en cinco grandes concepciones:

Dirección comparada: aquí la cultura se entiende como una variable a través de la cual los estilos de liderazgo en diferentes países o entornos son comparados para instaurar en la organización aquel que se considere más efectivo (función instrumental).

**Cultura corporativa:** la organización genera, a la par de los bienes, productos o servicios, sus propios productos culturales como ritos, leyendas, ceremonias que la mantienen unida mediante la transmisión de los valores y filosofía de la dirección, racionalizar la actividad y facilitar la socialización. (énfasis en la función integradora).

**Conocimiento organizacional:** basándose en estudios etnográficos la cultura es vista como un sistema de conocimientos y creencias compartidas regidas por normas que dan cuenta de su capacidad para autogenerarse mediante reglas y patrones de creencias y acciones desarrolladas entre los miembros de una organización (función identificadora).

**Simbolismo organizacional:** la organización es un sistema de recursos y símbolos compartidos recurso que es leído por sus miembros para modular su conducta en la organización. (Función simbólica).

**Procesos inconscientes de la organización:** la cultura es el resultado de acciones inconscientes o subconscientes que determinan el comportamiento consciente. (Ruiz: 1995,229-230).

Tales concepciones traen consigo cinco postulados generales para la cultura de la organización:

**Postulado de la economicidad:** únicamente se considera al tipo de empresa industrial o comercial con fines de lucro.

**Postulado de subsidiariedad:** el objetivo es la maximización de la competitividad por encima de todo.

Postulado de unicidad: supone la existencia de una cultura principal y oficial a la que se pueden añadir otras subculturas de orden menor e importancia secundaria.

Postulado de liderazgo: la cultura es una tarea específica de la dirección, por tanto sus líderes formales tienen su cuidado, creación. Fomento y control. (Ruiz: 1995, 233).

Con lo anterior se busca reducir el proceso de socialización y culturización a los propósitos del grupo dominante dejando de lado las visiones de las subculturas, puesto que no se les reconoce como parte de la organización.

### 5.3.2 ORIENTACIÓN CRÍTICA

Como postulado principal se maneja el reconocimiento de la organización como red de culturas. Subculturas y contraculturas que "se infieren unas con otras y cuya administración debe ser objeto de equilibrios, compromisos y reconocimientos mutuos" (Ruiz: 1995,237).

Encontramos dos enfoques centrales que dan cuenta de esta aproximación cultural de la organización como conjunto de subculturas que emergen desde las bases, difieren y se enfrentan a la cultura de la dirección.

Enfoque de la diferenciación intraorganizacional: pretende dar cuenta de una descripción pormenorizada de las subculturas existentes condicionadas por la estructura social. La comunicación juega un papel preponderante en al creación y expresión de los símbolos que configuran la cultura y construyen a su vez la realidad social.

Enfoque que explora las funciones ideológicas de los objetos culturales: dentro y fuera de la organización hay bases sociales que explican las atribuciones causales con las que sus miembros explican la vida y realidad organizacional.

En esta corriente los productos culturales son vistos como trucos ideológicos para el control futuro de los actores con base en la promoción del compromiso organizacional, la asimilación de los valores centrales, la alteración de los canales y los códigos de comunicación. (Ruiz: 1995,239).

Además de contemplar el papel determinante que juega el líder de la organización, toda vez que la cultura de ésta es un instrumento de su desarrollo, por lo tanto a "él compete su fomento, su gestión y control. La gestión cultural pasa a constituir una de sus principales tareas directivas" Ruiz: 1995,239).

Ello, según esta corriente posibilita que la cultura emerja de la base social y que el líder la gestione en función de los objetivos de la organización, vista ésta como un constructo particular de significados que propician creencias, mitos y simbolismos que permiten, a su vez, la justificación de las acciones organizacionales. Por tanto se requiere, primeramente identificar las ideas y necesidades importantes para los actores y en consecuencia crear los símbolos que las representen adecuadamente, reconociendo que la organización expresa varias culturas que coexisten en el mismo espacio.

Según Ruiz Olayabuena comprender a la organización como creadora de cultura requiere tener presente cuatro ámbitos de relación social: el contexto ecológico, la interacción diferencial, las comprensiones colectivas y los actores individuales (Ruiz:1995,225-248), es decir, para tener una aproximación a la

organización como generadora de cultura debemos considerar su entorno, su aspecto formal y funcional, los grupos primarios de la misma y el actuar individual de sus miembros.

Por consiguiente la presencia de subculturas dentro de ella tiene que ver directamente con la presencia de factores como:

**La departamentalización:** que limita el intercambio de conocimientos e interacción social, favorece el desarrollo de intereses, perspectivas, estrategias, normas, valores y objetivos particulares que no son acordes a aquellos de la organización.

**La importación:** con la llegada de nuevos miembros a la organización ésta importa también el bajage cultural de los mismos, creando conocimientos, ideas, valores e intereses ajenos a ella.

**La innovación tecnológica:** altera la jerarquía de puestos, concibe nuevos valores y formas de interacción social.

**Diferenciación ideológica:** dado que las representaciones de cada actor, su cosmovisión y cosmogonía confluyen en un espacio y tiempo determinados, al interior de la organización coexisten diferentes maneras de aprender y aprehender el mundo, algunas de las cuales son contradictorias y pueden llevar a la ruptura organizacional.

**Los movimientos contraculturales:** derivado del factor anterior algunas contraculturas tiene su origen en el contrarresto de los principios de legitimación y permanencia dentro de la misma, en el afan de ganar posiciones y presencia en el entorno.

**El futuro promocional:** la presencia de subculturas horizontales chocan con los lineamientos de promoción vertical, fortaleciendo aquella que se encuentra en la cumbre y al mismo tiempo dando cabida a la presencia de nuevos nichos subculturales.

En consecuencia y atendiendo los postulados anteriores podemos decir que una organización no tiene una cultura única, rectora, pasiva y ajena al entorno que le rodea.

#### 5.4 DIAGNOSTICO DE LA CULTURA EN RUTA 22

Como vimos en el primer apartado de l presente capítulo la cultura organizacional se crea sobre la base de las representaciones y es capaz de reconocer la importancia de cada actor y sus lógicas en el entramado y redes de conversación, para que los actores reconozcan donde encajan en el proceso y así mismo se den cuenta que quizás las posiciones de los otros son más importantes que las propias.

Así mismo el reconocer las diferentes etnias, grupos, sectores y maneras de ver el mundo que se encuentran presentes en esta organización y cómo cada uno de ellos se adecua y adecua los creados en la organización para "vivir" en ella, soportará toda la vida organizativa.

Antes de dar cuenta, mediante los diagnósticos del entorno, dimensión formal, aspectos funcional y comunicativo de la organización que ocupa el presente reporte de investigación, y dada la formación netamente mexicana de la misma,

creemos pertinente considerar algunos aspectos de la cultura nacional como factores representativos que dieron paso a su formación y caracterización particular.

Considerando a la sociedad mexicana de la actualidad, como aquella forjada mediante la presencia de diferentes apreciaciones culturales y maneras de ver el mundo de sus habitantes a lo largo de su historia, la cultura de la misma tiende a ser más compleja y diversa, puesto que ella obedece tanto a los contrastes geográficos y regionales, como a los niveles económicos y educativos de sus habitantes, además de condiciones como edad, sexo, ocupación, religiosidad y sitio de residencia. Lo que da lugar al desarrollo de elementos culturales a partir de los cuales se refuerzan los vínculos internos y construyen así mismo su propia identidad colectiva, contrastante y excluyente.

Tales valores y elementos se encuentran presentes en las organizaciones mexicanas y de su presencia depende en buena medida el funcionamiento de entes institucionales, económicos y de servicios.

Como se dijo, la cultura mexicana actual se funda en la sucesión de hechos históricos que han animado su formación, ejemplo de ello es la política interna; sin embargo, por otro lado, está el contexto global que genera mercados comunes de tecnología, productos y servicios, tendiendo esto último a la globalización e integración universal y, en el ambiente nacional ambas posiciones se reconocen e interactúan.

Según los hechos históricos México es el proyecto de una minoría, más que un producto democrático de sus habitantes, ello se refleja en la endeble unión social y la poca credibilidad y reconocimiento de la democracia. Sin embargo desde

la época virreinal se inicio el proceso de sincretismo cultural que trajo como consecuencia una combinación compleja que, por un lado quiere resaltar el valor de lo verdaderamente mexicano mientras que por el otro imita modelos extranjeros.

Como consecuencia de ello los valores culturales reflejan un apego hacia lo gubernamental, lo divino y lo familiar, dicho de otra manera: presidencialismo, paternalismo, centralismo, devociones, promesas, mandas, doctrinas y dependencias familiares permeadas de aspectos matriarcales, patriarcales y de clanes familiares que están presentes en todos los ámbitos de la vida nacional.

Ello genera en consecuencia una visión cultural de lo mexicano donde predominan la inseguridad, la baja autoestima, la tendencia a minimizar el yo para privilegiar al otro; ajustando en caso de situaciones de desequilibrio enfrentamientos pasivos, tales como tolerar, buscar protección y refugio en roles convencionales para evitar el involucrarse en la solución de situaciones conflictivas, extendiendo con ello prácticas y antivalores como soborno, la extorsión, la "grilla", las componendas entre los sectores gubernamentales, empresariales y de servicios - las llamadas "dádivas" "gratificaciones" y "pago de favores"- el compadrazgo y otros, muchas veces en detrimento de los trabajadores y dando cabida al contrabando y fraudes al sistema fiscal.

Por lo tanto, y considerando la visión crítica de la cultura organizacional, referida en el apartado anterior, la sociedad mexicana no es una unidad integrada sino una estructura diferenciada que no ha superado la sociedad azteca de castas en un medio cultural mestizo. En consecuencia, podríamos decir

que México posee dos culturas en una: aquella, la moderna, la de la minoría privilegiada que acapara ciencia, poder y riqueza; y ésta, la actual, la de la mayoría oprimida, marginada y que busca formas alternas de organizarse para la subsistencia (organizaciones no formalizadas que dominan la escena urbana, por ejemplo "microbuseros" y "tianguistas"). Resultando de ello la polarización de las clases sociales.

Un rasgo manifiesto de la cultura del mexicano común es su disponibilidad para la sumisión a través del "mande usted", condicionando sus acciones más por el pasado que por su orientación al futuro pues "más vale malo por conocido que bueno por conocer" y ello conlleva el adoptar actitudes de resignación y conformismo, en lugar de confrontación, superación y participación en los problemas, aún cuando, como en el caso de la organización estudiada, se vean afectados los intereses económicos de sus integrantes.

Lo anterior da pie al establecimiento de un factor predominante en la organización mexicana: no se ha logrado consolidar una cultura organizacional creativa y participativa, ya que rasgos como la dependencia y el individualismo egoísta están presentes en muchas culturas organizacionales, ello explica de alguna manera la escasa motivación para el trabajo en equipo y el excesivo deseo de obtener beneficios a través de influencias o compadrazgos, que buscan en sí beneficios individuales y no colectivos.

La idea copiada de otras culturas sobre la competencia y protagonismo del sector privado como principal propulsor del crecimiento económico del país se ha devirtuado y ha dejado de lado a aquellas organizaciones que no cuentan con los

recursos para competir en igualdad de condiciones y mucho menos para planificar su trabajo, de tal manera que los cambios se presentan de manera desconcertante o fortuita e implican a su vez el enfrentamiento de posiciones antagónicas que van desde el bienestar del empleado hasta la satisfacción de las exigencias del medio ambiente.

En el caso de la organización mexicana la cultura establece parámetros y restricciones intangibles sobre lo que se puede realizar o no, lo que se permite y no. Éstas – las limitaciones – raramente son explícitas o escritas, sin embargo, subyacen en el entendido de todos y se relacionan al entorno nacional, obstaculizando, con la práctica de los antivalores mencionados, su desarrollo. Pues más vale un arreglo "por debajo del agua" que beneficie a unos cuantos y maquille de prosperidad algo que poco a poco tiende al fracaso.

Otro aspecto de la cultura mexicana es la religiosidad popular que influye en la percepción sobre la vida, su significado y su concepto. Puede inhibir en algún momento su desarrollo e influye en los roles masculino y femenino, así como en el desarrollo de ritos organizacionales, afectando las relaciones de autoridad, deberes y responsabilidades de los actores y ejemplaridad de aspectos como la higiene, motivando y determinando formas y costumbres nacionales y de la organización. Ejemplo de ello es el apego a la cultura guadalupana del pueblo mexicano, misma que a trascendido a las organizaciones a través de altares, misas, peregrinaciones y actos que dan muestra de la devoción que se le guarda.

Un rasgo más es el reconocimiento a la grandeza de otras culturas y la resignación al "ya mero", al quedarse en la orilla de los haceres mexicanos.

Por otro lado consideramos importante el resaltar que valores como la honestidad y rectitud han quedado de lado en no pocas organizaciones de estilo y liderazgo mexicano, pues al hablar de ello se evita el hacer comentarios directos que pudieran avergonzar o provocar incomodidad, en cambio se opta por hacer un chiste de la situación sobre el supuesto que en México todo puede suceder a través de la cultura de la mordida, soborno y el "aquí el que no tranza no avanza".

Una forma más de generar cultura del mexicano es a través de los alimentos y el consumo de bebidas, las ceremonias, ritos, fiestas y tradiciones que ello conlleva, puesto que no implica una importancia el acto mismo o aquello que es comestible, sino la fiesta, el contexto y todo lo que se deriva.

Considerando lo antes expuesto y tomando a la cultura como aquello que permite construir una vida en común a través de representaciones y aspiraciones comunes, a continuación se presentan los diagnósticos, producto de las diferentes dimensiones de la organización estudiadas en capítulos anteriores, sobre los aspectos culturales que caracterizan a Ruta 22.

#### 5.4.1 DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

Como la mayoría de las organizaciones surgidas en México y bajo directrices de la cultura nacional predominante en las décadas de los setentas y ochentas, recordando que en éstas tuvo lugar la avalancha de crisis económicas recurrentes, la formación de Ruta 22 tuvo lugar dentro de una naciente industria de transporte público de pasajeros que aglutinó a gran parte de sectores de la sociedad: maestros, albañiles, comerciantes, desempleados, obreros recién liquidados por el

cierre de fábricas, profesionistas que no encontraron otro camino para su sostenimiento, etcétera. En consecuencia no hubo un plan rector para el logro de la acción colectiva debido a su dependencia del entorno para su funcionamiento, es decir, desde su aparición esta asociación tuvo y tiene actualmente que adaptarse a las condiciones que prevalezcan en el ambiente, a aquello que el ambiente le requiere si pretende seguir dentro de él como sistema vivo y operante, de ahí que sus vínculos con las demás organizaciones que le rodean sea estrecho.

Por consiguiente, la relación que establece con las instituciones gubernamentales, organismos descentralizados y empresas del sector servicios se dan formalmente a través de la normatividad para la prestación del servicio de transporte público de pasajeros y de manera informal bajo otorgamiento de dádivas, gratificaciones, ayudas vía antivales como la "mordida", sobornos y compadrazgos, que conllevan beneficios extras para los negociantes.

Esta organización en consecuencia necesita estar relacionada directamente con su medio ambiente para llevar a cabo los objetivos que le dieron origen, sin embargo, para responder a los retos que le impone el ambiente dicha organización debe contar con los elementos necesarios y determinar las decisiones de acuerdo con la información que se tenga del mismo. Encontramos que la misma a pesar de contar con más de mil miembros es muy simple en cuanto se refiera a las funciones que realiza cada uno de ellos y poco profunda de acuerdo a la forma en que se puede aspirar a ocupar los puestos directivos de la misma sin cubrir un perfil determinado, basta con ser asociado de ella y proponerse para algún puesto a través de una planilla.

Ruta 22 como parte integrante de un sistema social, se deja llevar por la inercia de éste y comparte con él el centralismo del poder y la toma de decisiones en tres personas básicamente: Presidente, Secretario General y Tesorero. Quienes en el ejercicio de su actuar administrativo en no pocas ocasiones dejan de lado los Estatutos y demás acuerdos de Asamblea General a la hora de determinar cual será la respuesta de la asociación ante las coyunturas que le presenta el medio.

Aún cuando toma la información del medio ambiente para planear sus estrategias de servicio y administración, no es lo suficientemente contingente para hacer frente a los retos que éste le impone para seguir sobreviviendo, ya que desde su nacimiento en no pocas veces se ha visto rebasada por las condiciones económicas, careciendo de los recursos financieros para hacer frente a estas de manera rápida y adecuada.

Sin embargo, y como medida precautoria a través de relaciones informales, componendas y otorgamiento de dádivas a las Direcciones de Transporte Terrestre y de Seguridad Pública y Tránsito se mantiene como sistema vivo dentro del medio ambiente que le rodea, dejando de lado sus expectativas de crecimiento y beneficio para sus asociados al verse rebasada por el cada vez mayor número de accidentes, que en su mayoría y a través de una capacitación profesional de los operadores, pueden evitarse.

Las exigencias que le impone el medio ambiente estriban en una necesidad de transportación creciente a través de unidades de servicio en buenas condiciones físico-mecánicas. Por ello y como consecuencia del atraso en materia

tecnológica la competencia ha ganado terreno dentro de los derroteros de la asociación.

El estudio del medio ambiente nos permite decir Ruta 22 ha generado una imagen negativa en el mismo mediante operadores no capacitados, unidades en mal estado y líderes corruptos afectan seriamente sus expectativas de crecimiento.

Consideramos, además que se deben buscar mejores medidas contingentes para hacer frente a las coyunturas que día a día le presenta el medio, para garantizar su permanencia dentro del mismo a través de sus interrelaciones que guarda con otras organizaciones clave para su desarrollo.

#### 5.4.2 DIAGNÓSTICO DE LO FORMAL

Ruta 22 posee los requisitos que la definen como una organización, sin embargo, su estructura presenta partes débiles que necesitan ser reforzadas para integrar a sus miembros. Al proponerse en los Estatutos de Ella y su reforma la interrelación de sus miembros para atraer toda la información necesaria que le ayude a su desarrollo y cumplimiento de objetivos, la falta de acciones coordinadas la deja lejos del cumplimiento de sus cometidos en las diferentes áreas que la conforman.

Aunado a ello, el desconocimiento de los mismos por parte de sus directivos y la utilización que de ellos hacen como medida de coerción para obligar a los asociados a colaborar con la mesa directiva, lleva a Ruta 22 al trabajo individual, encontrando aquí un rasgo cultural notable falta de trabajo en grupo remplazada con

individualismo egoísta y competencia desleal entre sus miembros, además de la búsqueda de intereses particulares y apatía por parte de sus asociados.

El carecer de profesionalización en su mesa directiva para dar cabal cumplimiento a los estatutos y reorganizar las tareas y funciones de cada puesto, de tal manera que la estructura exprese el logro de objetivos comunes, genera el beneficiarse a través del desconocimiento de los estatutos para cumplir con los intereses particulares.

En consecuencia los asociados de la misma buscan únicamente la satisfacción de sus necesidades, sin llevar a cabo una selección de personal o implementar apoyos motivacionales que la integren.

En este ámbito encontramos otro rasgo cultural acorde a la nación mexicana: la riqueza principal de Ruta 22 está en las personas que la integran y las relaciones de poder-obediencia que se dan en su interior, trayendo como consecuencia el cumplimiento parcial o incumplimiento de sus objetivos.

Por otro lado el desconocimiento del ideario y objetivos organizacionales entre sus integrantes y mesa directiva, generan trabajar para el logro de objetivos particulares que la desarticulan.

El Poder juega un papel determinante en la vida diaria de la ruta, puesto que al estar éste sustentado en reglas que a diario se rompen, trae como consecuencia coerción y políticas de miedo para con los asociados.

Partiendo de ya expuesto necesario es considerar además el funcionamiento real de la misma para dar cuenta de cómo forma el constructo organizacional que da cuenta de la acción colectiva.

#### 5.4.3 DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL

Según lo diagnosticado en el capítulo tres del presente reporte los actores son la pieza fundamental que constituye la estructura funcional de la organización y quienes asumen el costo organizacional más alto, al verse influidos por las relaciones que guardan entre sí y con los grupos a los que pertenecen.

Al constituirse como el principal actor involucrado en el problema medido el líder de la organización, no maneja sus fuentes de poder y estrategias para posibilitar el logro de objetivos organizacionales, sino que enfrenta los problemas con miras a permanecer al mando de la misma, junto con el grupo que le apoya.

En consecuencia su actuar se apoya sobre la base del significado que en determinadas circunstancias atribuye a los objetos y situaciones y éste –el significado – tiene que ver con la interacción con otros y un proceso personal de interpretación para la atribución de sentido. De esta manera del significado que se otorgue a las cosas depende la acción del actor.

De tal suerte tenemos que los actores que conforman la Mesa directiva al tener diferentes visiones de la organización y el provecho que pueden sacar de ella, la administran sobre bases informales para lograr la unión de los asociados.

Asimismo la manera de ver las cosas por parte del Presidente lo llevan relacionarse con los demás para lograr acuerdos que satisfagan en primera instancia sus necesidades, cabe mencionar que dadas sus inseguridades percibe que los

otros, que se desempeñan mejor están esperando la oportunidad de "ganarle el puesto", sin importar o no lo que ellos perciban.

En el centro de la acción se hallan entonces los intereses que cada actor tenga con y sobre la asociación que nos ocupa, de tal manera que al centrarse el poder de la misma en un grupo estratégico conformado por el Presidente y los otros miembros de la mesa directiva mencionados en el apartado precedente, encontramos que la toma de decisiones obedece a dichos intereses y deja de lado lo que la organización espera de los actores para su mejoramiento.

La toma de decisiones se constituye como elemento fundamental para la organización, ya que como se ha planteado reiteradamente, la tardanza para decidir qué y cuando pagar genera conflictos entre los grupos y actores de Ruta 22. Consideramos que al estar depositado este encargo en un individuo inseguro, que busca cuidar primeramente sus intereses personales y luego el quedar bien con los demás, ellas —las decisiones— tienen que ver con el influjo de percepciones del Presidente.

Por tanto las soluciones propuestas a los problemas genera el cierre de filas ante los ataques de asociados inconformes, reflejados a través de no pago de cuotas a la asociación. Y si las últimas son el sustento de la vida organizativa, está tendrá más conflictos y desgaste humano para sus actores.

En consecuencia la ausencia de motivación hace que los actores se sientan insatisfechos en la organización. Esto implica perder de vista que los demás actores tiene necesidades que satisfacer dentro de la misma. Por lo tanto la mesa directiva para lograr acuerdos debería basarse en el consenso de los actores, para

que la toma de decisiones que tiene que con ellos tenga eco y la ruta logre reducir los retrasos en programaciones, pagos y toma de decisión.

Para lograr esto revisamos a continuación como se establecen las interacciones comunicativas y el mensaje que la organización transmite a sus actores.

#### 5.4.4 DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN

Comunicativamente Ruta 22 presenta serios problemas entre sus actores pues la poca confianza de uno en el trabajo de los otros o la manera de relacionarse entre ellos y sólo con visos de hacer negocios personales, deja de lado una visión que englobe todos las posiciones de convergen en ella, para el logro de acuerdos que no solo los involucren como parte pensante por un lado y parte ejecutiva por el otro.

Consideramos, además que la contraposición entre el trabajo informal que realizan los gestores y la supuesta "formalización" que propone el Tesorero, sin la consulta previa de los demás actores, hace más difícil la convivencia y la formación de grupos de trabajo.

Lograr que ellos –los actores- se involucren con los objetivos de la ruta requiere entonces un reacomodo de fuerzas al interior de la misma, pues por un lado los gestores consideran que los actos de corrupción e incapacidad del presidente es lo que ha minado las finanzas de ella, mientras que el Presidente y el Tesorero la ven a esta como un campo de oportunidades personales, implica tratar de conciliar sus voluntades, involucrándoles en un solo proceso: el cumplimiento de los objetivos de

la Ruta, basados en una convivencia y relaciones de trabajo propositivas que busquen beneficios para todos.

También encontramos que los instrumentos con que cuentan los actores para comunicarse se contraponen entre sí. Al comunicarse los gestores, el Presidente y las otras comisiones a través de medios informales como son reuniones de pasillos, pláticas telefónicas, discusiones cara a cara –comunicación interpersonal -, reuniones informales en las oficinas de la ruta, chocan con la serie de memorandums, oficios, órdenes y notas de trabajo, juntas confidenciales, solicitud de recursos vía escrita y envío de documentos a través de sus secretarías para sello y acuse de recibo, que el tesorero desde su llegada ha implementado para general la información oficial que de formalidad al trabajo organizativo.

Finalmente consideramos que al cerrarse a una competencia comunicativa por parte del Presidente genera que los demás actores estén en desventaja ante las exigencias del Tesorero, ya que si implícita y explícitamente el segundo tiene su apoyo, de nada sirven los recursos comunicativos de los otros para hacerle frente, así la capacidad de expresar nuevas intenciones o proposiciones para la reorganización de las redes comunicativas se verá sometida por esa naciente "Burocratización" de Ruta 22.

Una vez caracterizados las diferentes visiones de cada uno de los aspectos organizacionales abordados, respecto de los rubros encontrados en ellos, a continuación presentamos la problemática de Ruta 22 que, mediante la propuesta de intervención posteriormente detallada se atacarán para lograr nuevamente su

articulación sobre la base de la puesta en común de objetivos de ella y aquellos de sus actores.

#### 5.4.5 PROBLEMÁTICA ORGANIZACIONAL

Una vez identificadas las áreas problemáticas de cada ámbito organizacional, nos damos cuenta que desde el entorno, la dimensión formal, la estructura funcional y la comunicación son cinco los problemas principales que desarticulan a Ruta 22 y que la hacen, como otras organizaciones mexicanas un constructo que no ha logrado consolidar una cultura organizacional creativa y participativa, dominada por el individualismo y dependencia, que explican la escasa motivación de la mesa directiva para lograr el trabajo en equipo y el excesivo deseo de obtener beneficios a través de influencias o compadrazgos, que buscan en sí beneficios individuales y no para todos los asociados de ella.

A continuación presentamos las situaciones problemáticas compartidas por los ámbitos auditados y que de alguna manera al solucionarse darán cabida a la solución de problemas estructurales, de funcionamiento, comunicativos y con miras al entorno que consideramos en un segundo momento o segunda estrategia – no contemplada del todo en el presente trabajo – encontrarán cabida y se constituirán como base de innovación para el mantenimiento de esta organización.

#### 5.4.6 PROBLEMAS O DEBILIDADES A ATACAR EN RUTA 22

1. Desconocimiento y falta de identificación de los actores para con los objetivos, visión, misión y filosofía de Ruta 22

2. Redes comunicativas defectuosas fincadas sobre la falta de claridad organizacional y la no aceptación de la existencia del otro.
3. Presencia de antivaleores como rasgo de comportamiento en los actores que conforman la mesa directiva de ruta 22
4. Autoridad formal basada en poder instrumental y falta de reconocimiento de la misma.
5. Centralización en la toma de decisiones.
6. Ruta 22 no es contingente a las necesidades de su entorno o ambiente relevante.

La problemática anterior da cuenta de las debilidades presentes en nuestro objeto de estudio, sin embargo, el mismo presenta fortalezas como la confianza que muchos de los asociados, por el desconocimiento o apatía hacia la vida organizativa aún tienen en la mesa directiva. Otra es el darle el apoyo a la misma a través del acuerdo en el incremento en las cuotas semanales para hacer frente a accidentes y necesidades administrativas.

Como se verá más adelante comunicativamente hay que rescatar y revalorar las prácticas de la anterior mesa directiva relativas a escuchar todas las voces, posturas y compromisos de los involucrados, con el fin de lograr acuerdos sobre bases sólidas y nos sobre supuestos o ideas erróneas de lo que piensa, espera y desea cada actor de la organización. Además de actualizar el que cada actor cuente con la información que requiere para su trabajo y con la posibilidad de acceder libremente a ella, para garantizar el trabajo autónomo y a la vez integrante.

Si bien es cierto que Ruta 22 presenta áreas problemáticas en su estructura, creemos así mismo que las situaciones conflictivas han permeado a toda la organización.

Considerando lo anterior a continuación proponemos una estrategia que no sólo contemple soluciones para el área administrativa, sino para toda la organización, mediante el uso de la comunicación, considerada como puente que une a través de acuerdos las diferentes posiciones.

## 5.5 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Para dar solución a los problemas anteriormente presentados y lograr con ello articular nuevamente a Ruta 22 se propone una estrategia general, que implica a su vez planes, programas y acciones específicas, las más de ellas comunicativas, pues se apuesta que tomando como base a la comunicación encontrarán cabida las diferentes posiciones que coexisten en dicha organización. Esta estrategia abarca, por tanto, ambos aspectos: el organizacional y el comunicativo, los cuales mediante el uso de herramientas, procesos y productos comunicativos apropiados, encontrará la satisfacción de sus necesidades y solución de los conflictos ya mencionados. Es menester aclarar que dado que la cultura organizacional es cambiante y dinámica esta propuesta deberá ajustarse o modificarse según se modifique el constructo de la misma o constelación de valores, voluntades y formas de ver la vida que tienen cabida en ella.

Para dar cause al presente trabajo consideramos definir primeramente que se entiende por estrategia a "aquel conjunto de acciones orientadas a conseguir

una ventaja competitiva sostenible, también a aquellas acciones aplicadas a toda clase de situaciones competitivas para colocarse en ventaja. Hace alusión a la correlación de fuerzas. No entra al detalle. (Pérez:1998,1)

Vista de esta manera la estrategia comunicativa que proponemos dará soluciones a los problemas detectados en nuestro objeto de estudio a través de la elaboración de "un curso de acción prevista con antelación", proyecto o plan de actividades (Pérez:1998,1)

En este último se indican los pormenores del desarrollo de un plan y de una acción. Partes de las que se componen ciertas cosas." (Pérez:1998,1).

La propuesta comunicativa para hacer frente a las diferencias-debilidades y problemática encontrada en Ruta 22 se basa en la comprensión de la dinámica de la organización sustentada en el eje de la adaptación o "ajuste de la personalidad cultural de una organización a los cambios del entorno" y la revitalización o "reinterpretación de la identidad cultural de la organización en el sentido de seguir valorando o redescubrir (darle nueva vida) a las cualidades, ventajas e importancia de los empeños originales del trabajo colectivo" (Pérez: 1998,68).

Lo anterior nos posibilita para diseñar la estrategia de tal manera que la estructura formal de dicha asociación se adecue sobre la base de los valores comprendidos en la Reforma de Estatutos y la organización informal cotidiana que se hace de los mismos y al mismo tiempo se esté en posibilidades de "leer" las demandas del entorno y ser contingente a ellas.

Ello permitirá que Ruta 22 sea capaz de adaptarse y responder a los cambios internos y externos a través de una serie de comportamientos y procesos fincados en las redes comunicativas de sus actores y la implementación de medidas que traigan consigo la satisfacción de los mismos en el desarrollo de la acción colectiva.

Asimismo no hay que perder de vista que la cultura organizacional se crea sobre la base de las representaciones y es capaz de reconocer la importancia de cada actor y sus lógicas en el entramado y redes de conversación, para que los actores reconozcan donde encajan en el proceso y así mismo se den cuenta que quizás las posiciones de los otros son más importantes que las propias.

Esta propuesta estratégica está soportada en el aspecto comunicativo de la organización por ser éste la forma de interacción que cruza toda la vida de la misma y su relación con el entorno, y que involucra al otro para el logro de los cometidos organizacionales como se vio en el capítulo cuatro.

### 5.5.1 EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EN LA PROPUESTA

Tomando a la comunicación como puente que permite la puesta en contacto de las diferentes posturas de los actores y que se constituye como base de la actuación de los hombres y mujeres que habitan la organización, el óptimo desarrollo de la misma a través del uso adecuado de canales comunicativos, permitirá entonces el cumplimiento de los objetivos organizacionales y particulares de cada actor.

Para el logro de ello nos permitimos proponer algunas soluciones para el problema comunicativo abordado, sobre la base que el papel de la comunicación en toda organización será participar en los ajustes que permitan la sobrevivencia de dicha organización como ente vivo y generador de sus propias dinámicas de interacción con el entorno.

Por lo tanto, la capacidad mediadora de ella tendrá que dar cuenta de la producción de objetos y modelos que ajusten la estructura y la cultura dentro de la organización, de tal manera que la información base de la interacción comunicativa sea un "indicador del grado de efectividad de la mediación y del grado de libertad que tiene el sistema para encarar diferentes aconteceres" (Serrano: 2001,179).

Ello permitirá evitar los conflictos entre sus actores, los cuales de no atacarse, consideramos pueden llevar a esta organización a un "quiebre".

Diseñar, por tanto, la comunicación generará dispositivos que eviten el "quiebre", a través de procesos comunicativos que juegan un papel determinante donde las relaciones de trabajo se hallan estancadas.

Siguiendo lo propuesto por Fernando Flores (Flores,1989) consideramos que el "diseño" o "prácticas cuyo propósito es anticipar los quiebres, que generan la prudencia por anticipar lo que puede venir o la capacidad de evaluar el futuro como una manera que el presente se reinterprete a si mismo" (Flores: 1989,54) puede ayudar para que aquellos actores de la organización que no encuentran otra salida a sus problemas más que abandonarla, por un lado y que aquellos que quieren intervenirla "burocráticamente" por el otro, encuentren puntos

de convergencia para una interacción más llevadera y generadora del cumplimiento de objetivos.

Ello tendrá como resultado el propiciar la reorganización de los modos de relacionarse entre sí, nuevos modos de compartir el espacio y las oportunidades, a través de un lenguaje común que ponga en contacto las diferentes voluntades que hacen que Ruta 22 camine.

En primera instancia consideramos que la red comunicativa debe ser incluyente y tomar en cuenta todas las voces para llegar a una verdadera programación de pagos, sobre el supuesto que todos los participantes del problema estén involucrados en la solución del mismo.

Por otro lado al cerrarse el Presidente y el Tesorero a salir de su grupo primario, no permiten que la información fluya hasta donde es necesario para el cumplimiento de los compromisos que como planilla se propusieron en las pasadas elecciones de la ruta (Ver capítulo uno).

Será necesario retomar la vieja práctica de escuchar todas las voces, posturas y compromisos de los involucrados, con el fin de lograr acuerdos sobre bases sólidas y nos sobre supuestos o ideas erróneas de lo que piensa, espera y desea cada actor de la organización.

Pensamos que, el que cada actor cuente con la información que requiere para su trabajo y con la posibilidad de acceder libremente a ella, permitirán un trabajo autónomo y a la vez integrante.

Si bien es cierto que Ruta 22 presenta áreas problemáticas en su estructura, creemos así mismo que las situaciones conflictivas han permeado a toda

la organización y ello lo demuestra la actitud apática de los asociados en la última asamblea realizada.

Bajo el siguiente supuesto de Fernando Flores : "Para que una empresa sobreviva, debe ser capaz de hacer frente a circunstancias imprevisibles que ponen en peligro su habilidad para cumplir su compromiso" (Flores: 1989,57) consideramos que Ruta 22 para satisfacer sus compromisos y los de sus actores debe contar con una comunicación circular, que incluya todas las posiciones y voluntades, pues la autonomía permitirá mejores relaciones para la búsqueda común de objetivos a través de redes de conversaciones que incluyan el cómo realizar las acciones con la utilización medios informales entre sus actores, sin desechar por ello los escritos, memorándums, órdenes, sino que para estos se propone su utilización como recursos para dejar constancia de las acciones, es decir se proponen como "memoria" de los aconteceres importantes o de interés general, para dar cuenta de los cambios significativos en ella.

Lo anterior servirá como respaldo de futuras actuaciones por parte de sus miembros para que en el logro de objetivos de trabajo particulares de cada uno se enlacen los logros organizacionales, es decir, funda en la tarea individual el cometido propio de la organización a través de redes comunicativas que generen el acuerdo y participación en forma conjunta pero no sobrepuesta entre los actores.

Ello se logra si dentro de la organización existen actores que se den a la tarea en este cometido y en la suma de voluntades para lograrlo. Aquí creemos que el Presidente juega ese papel de articulador comunicativo capaz de generar un proceso de comunicación con los demás actores para traer consigo una toma de

conciencia sobre el supuesto que todos participan de la acción para llegar a resoluciones a todos competentes.

Cabe recordar la mesa directiva participa de dos actividades comunes y que al marginarse de una de ellas voluntaria o involuntariamente, siguen sus miembros formando parte de la organización, a menos que se vean obligados a abandonarla definitivamente retirándose como asociado de la misma.

Por lo anterior, pareciera que algunos actores poco importa pertenecer a la mesa directiva o no, en tanto a otros ésta es su área de negocios y si pueden estar en ella y simular servir a la ruta que mejor.

Para contrarrestar esto se necesita una red de conversaciones que incluya a todas las posturas, opiniones, sugerencias, ofertas y contraofertas, percepciones de los involucrados y beneficios que esto traerá para el gruesos de los asociados y no para grupos de poder.

Lo anterior se lograra a través de la construcción de redes y flujos comunicativos que generen por una parte las necesidades y redes que respondan por la otra con las soluciones demandadas, y que a su vez generen la confrontación de las diferentes partes involucradas que se contraponen, sin embargo para ello se necesita de una suma de voluntades y un deseo de escuchar y ser escuchados sin descalificar a los otros actores y con ánimo de construir acuerdos sobre "un deseo permanente de estar abiertos a escuchar" (Flores:1989,62). Esta red de conversaciones traería consigo el trabajo en equipo para ver qué de lo propuesto se ha cumplido, cuales y cuantos pagos se realizaron, como se distribuyeron los ingresos, cuales son las prioridades y que se puede delegar para después.

Haciendo frente común a las exigencias del medio Ruta 22 optimizará sus recursos sobre la base del acuerdo interno de la mesa directiva y a la vez se prevendrán los quiebres.

Planear y administrar, por tanto, la comunicación, implica otorgar responsabilidades y concertar compromisos de frente a las contingencias y planificar acciones sobre la base del presupuesto que tiene la ruta para desarrollar sus actividades, comprometiendo a sus miembros en la acción colectiva y comunicativa.

#### 5.5.2 ESTRATEGIA COMUNICATIVA

Al proponer soluciones comunicativas al problema y mas aún proponer a la comunicación como mediadora entre las representaciones, y por ende en las acciones, de los miembros de la organización, bajo el precepto de reconocer la diferencia y plantear la identificación de las corresponsabilidades de los mismos actores en el problema, de tal manera que no se busque la explicación del mismo sino la comprensión de éste para buscarle soluciones, nos damos cuenta que es necesario modificar los discursos a través de una estrategia general o global que involucre los aspectos "duros" como son los administrativos, financieros, de proyección económica y de prestación oportuna del servicio público de pasajeros y prevención de accidentes, por un lado y por el otro los "blandos" o terreno de las satisfacciones, representaciones, diferencias, culturas y subculturas, emociones y razones, contradicciones y otros aspectos significativos de los actores.

Lo anterior sobre la base que toda organización genera, produce, procesa su propia información y que responde a las exigencias del medio o a la

presencia de situaciones previstas o no con respuestas las más de las veces no esperadas, las cuales le permiten reconocerse y recrearse a sí misma como sistema.

La propuesta comunicativa que se propone tiene que ver con dos aspectos fundamentales:

Por un lado contemplamos el reconocimiento de la diferencia entre los actores rescatando sus valores, sus visiones, proyectos y nuevas formas de abordar el problema.

En este nivel se propone el valorar a los actores como hacedores de la organización, como quienes le dan vida a esta.

Para ello consideramos como acción principal otorgarles las mismas posibilidades de competir con reglas claras, equitativas y transparentes, es decir que todos sepan a que juegan, como juegan y como serán evaluados.

Por el otro se propone el revisar las prácticas exitosas de la mesa directiva anterior, pues, según lo observado por quien esto escribe, todavía se trabaja sobre lo logrado, sin embargo, esto es descalificado por el actual tesorero sin previo conocimiento de lo realizado. En este nivel se hallan el rediseño de la estructura o de algunos aspectos de ésta.

Aquí se propone conservar para cambiar aquello que dejó de responder a las exigencias de los asociados y del entorno.

También se hace necesario, creemos, la pertinencia de la comunicación y circulación de la información, adecuando ésta al tipo de actor que va dirigido, es decir utilizar los instrumentos afines a él, a su lógica, perfil cultural y contexto en el

que se desarrolla, privilegiando siempre la comunicación interpersonal para lograr los ajustes.

Si bien es cierto que la comunicación "ordena, coordina, acciones y actitudes, propicia la formulación de propuestas y posibilita el quehacer y desarrollo de la organización. Cuando la gente se siente informada y se sabe informando-la, entonces la organización emerge en su carácter informacional/comunicacional y se vive cómo la comunicación comunica" (Serrano, 2001,252).

También lo es el reconoce que no todas las acciones comunicativas y el logro de acuerdos son suficientes para que la organización sea eficiente y habitable, pues para ello se requieren otra serie de acciones y causas ejecutivas que logren efectivamente el cumplimiento de los acuerdos.

Los cambios o ajustes en la estructura tiene que ver con ello y para eso se propone un reajuste de tareas y áreas de intervención de cada actor, puesto que si bien el organigrama se ha delimitado cada una de ellas, operativamente éstas han quedado rebasadas, además se ha producido una duplicidad de funciones y al querer hacer todos los mismo sin tomar en cuenta al otro, se cae en la descalificación. De ahí la necesidad de replantear las tareas de cada actor y los puntos de coincidencia en el proceso de trabajo.

Todo ello se puede resumir en lo siguiente: el esfuerzo comunicativo tiene que ser capaz de hacer una organización buena para sus miembros, sobre la base del reconocimiento de las diferencias del otro.

Por ello nuestra propuesta tiene que ver con el logro de un ambiente de trabajo donde cada actor pueda apropiarse de un espacio para sí y compartirlo o ponerlo en común con el otro, de tal manera que se tenga una lógica organizacional propia que se ajuste al cambio como modelo de permanencia.

Considerados dichos aspectos y pormenores a continuación se presenta la estrategia: **Consolidar a Ruta 22 mediante mecanismos comunicativos que le permitan retomar las practicas exitosas emprendidas a lo largo de su existencia y propongan como eje de su actuar cotidiano la puesta en común de su ideario, valores y redes comunicativas que respondan a las exigencias de su entorno.**

Lo anterior tiene los siguientes objetivos específicos o planes a seguir mediante los programas y acciones apropiadas a cada uno:

1. Dar a conocer a los miembros de Ruta 22, de manera libre y sin cortapisas los objetivos, alcances y limitaciones, valores, misión, visión y filosofía de la misma contenidos en los Estatutos y su reforma, para con ello otorgar credibilidad y confianza en las acciones de la mesa directiva encaminadas a alcanzarlos y dar sentido a la actividad de la misma, al mismo tiempo que permitan una identificación de sus miembros con dicha organización.
2. Presentar a los directivos la importancia de retomar el ideario y prácticas anteriores para consolidar a Ruta 22 dentro de un entorno con

creciente hostilidad y presencia de antivales como deshonestidad, soborno, poder instrumental y corrupción.

3. Proponer redes comunicativas informales fincadas en la claridad organizacional en las que reconozca la importancia de los actores y la aceptación de la existencia del otro.
4. Capacitar en el orden administrativo-organizacional a los miembros que componen actualmente la Mesa Directiva, en aras de mejorar la aplicación de recursos y realizar mejores estudios de mercado.
5. Lograr que en la toma de decisiones se vean reflejadas las diferentes posturas de los actores, su implicación en la ejecución de las órdenes y posibilidad de contar con la información oportuna y adecuada para su participación en el proceso productivo, por un lado y, por el otro tener la libertad de comentar con la mesa directiva aquello que según sus percepciones no se considere adecuado para la vida de ella.

Este conjunto de planes, objetivos y acciones darán sentido a la participación de los actores en la acción colectiva y permitirán por tanto que Ruta 22 esté en posibilidades de contrarrestar los antivales que la han permeado, además de hacer frente, a través de la puesta en común de la información, a las modificaciones que le presenta su entorno y la innovación tecnológica de sus competidores.

Lograr que ellos – los actores – se involucren con los objetivos de la ruta requiere entonces, un reacomodo de fuerzas al interior de la misma, pues, por un lado los gestores, (a través de la voz del gestor uno) consideran que los actos de

corrupción e incapacidad del Presidente es lo que ha minado las finanzas de ella, por el otro el Presidente y el Tesorero la ven como un campo de oportunidades.

Lo anterior traerá consigo ganancias económicas para ella, sus asociados y personal administrativo al reducir los costos de la acción en tiempo, uso de energía y la posibilidad que cualquier asociado tenga acceso al manejo administrativo de la misma.

La importancia de esta estrategia reside en considerar los aspectos que de alguna manera permitieron el crecimiento de la asociación, la confianza en la mesa directiva, el reconocimiento y práctica de los valores que le dieron origen y la posibilidad de que todos sus actores se vean involucrados en el proyecto de cultura organizacional.

### 5.5.3 MENSAJE INSTITUCIONAL

Por ello se propone el siguiente mensaje institucional como eje de la estrategia: **"día a día con tu participación, confianza y trabajo honesto Ruta 22 se consolida como la mejor ruta de servicio público de pasajeros"**

Las metas del mismo son las siguientes:

- Y Permitir la identificación de los actores con la organización
- Y Lograr que ellos –los actores – sean reconocidos por ésta.
- Y Inculcar a los miembros de la misma valores como competencia leal y honesta para contrarrestar la práctica de corruptelas, componendas y sobornos dentro de ella en aras de obtener beneficios particulares.

- ✓ Integrar a los miembros como la parte fundamental para el logro de metas organizacionales y alcance del proyecto organizacional compartido, propuesto y deseable (visión).
- ✓ Reconocer las diferentes cosmovisiones que convergen en Ruta 22 e integrarlas en el logro de objetivos de la misma, sobre la base de respeto a cada una de ellas.

El sentido de este mensaje tiene que ver con la articulación de las prácticas administrativas con aquellas de la prestación del servicio público de pasajeros, mediante la participación de todos los miembros de ella, incluyendo a quienes la propia organización no considera como parte de la misma: los operadores de las unidades.

Para lograr lo anterior necesariamente se tienen que definir aquellos conceptos que se manejarán dentro de la propuesta referida y que darán cuenta del sentido de la misma.

#### 5.5.4 VOCABULARIO RECTOR

Los conceptos que Ruta 22, a través de la estrategia propuesta, necesita infundir a sus miembros deben estar presentes en los argumentos de identificación, motivacionales y en las frases de apoyo para su logro. A continuación se presentan los conceptos rectores y sus significados:

**Trabajo honesto:** lograr la acción colectiva con miras a obtener prestigio por la pertenencia a esta ruta mediante la exaltación de valores como honestidad o búsqueda justa y honrada de ganancias. Cada miembro deberá tener

en cuenta que en la prestación del servicio público y la realización de tareas organizacionales día con día adquieren y asumen responsabilidades, encaminadas al logro de los objetivos particulares –ganancia propia, de su “patrón” y para la asociación -.

**Participación:** entendida como la unión de esfuerzos de los miembros de Ruta 22, en tanto que todos necesitan de todos para el logro de objetivos particulares y organizacionales y para apuntalarla como la mejor ruta de la zona.

**Confianza:** creer y apoyar las acciones emprendidas por la mesa directiva, así como apoyar la programación del servicio, suponiendo la posibilidad de competencia leal y productiva para todos.

**Consolidación:** Búsqueda del cumplimiento de los objetivos a largo plazo a través de acciones encaminadas a ello que involucren a todos los actores.

**Equipo:** los integrantes de la organización deben considerar las diferencias entre ellos y aceptarlas para alcanzar objetivos comunes con la participación de todos.

**Acceso a la información:** no existen barreras para que cualquier miembro de la misma pueda hacerse de la información necesaria para el desempeño de sus funciones.

**Iniciativa:** posibilidad de que todos los miembros este en posibilidades de proponer alternativas o soluciones ante los problemas que se susciten, además de ayudar a establecer nuevos roles, programas de pago y optimización del trabajo, considerando para ello cierto margen de libertad de acción.

**Reconocimiento del otro:** La puesta en común de soluciones requiere aceptar y respetar las diferencias culturales de cada actor para mantener un clima organizacional habitable.

**Espíritu de servicio:** los miembros de la mesa directiva deben reconsiderar que el pertenecer a ésta implica compromiso, respeto y honestidad con ella. En tanto que para el personal administrativo y choferes tal espíritu estriba en el respeto por el usuario y reconocimiento de éste.

Las acepciones de estos conceptos están dirigidas a los actores de Ruta 22, puesto que son ellos quienes, a través de su participación en la vida organizacional pondrán en práctica los valores retomados en la estrategia que nos ocupa.

#### 5.5.5 POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN

Para el logro de los objetivos propuestos se requiere de políticas comunicativas que consideren el ahorro de energía, la optimización de recursos y revalorar los aspectos positivos de Ruta 22.

Por ello en todo mensaje que llegue a los actores de la misma deberá contener uno o varios de los valores que se desean inculcar en la búsqueda de la articulación. Esto requiere de acciones específicas que cristalicen los objetivos en una sola vertiente, aquí involucramos la parte normativa de la comunicación.

De tal suerte todos los mensajes comunicativos, sin importar el público al que van dirigidos deben contener conceptos como honestidad, participación, consolidación y reconocimiento del otro, para con ello dotar a los actores de la

información que la misma organización necesita difundir entre ellos y su medio ambiente y dejarlo en posibilidades de dar respuestas a las contingencias que éste le presenta.

Además de proporcionar la información necesaria que otorgue confianza a los usuarios del servicio y a los terceros afectados para el pago de daños o reparación de sus vehículos, logrando con ello el reconocimiento externo de la misma.

Tomando a la comunicación como puente que permite la puesta en contacto de las diferentes posturas de los actores y que se constituye como base de la actuación de los hombres y mujeres que habitan la organización, el óptimo desarrollo de la misma a través del uso adecuado de canales comunicativos, permitirá entonces el cumplimiento de los objetivos organizacionales y particulares de cada actor.

Para el logro de ello nos permitimos presentar algunos programas específicos, sobre la base que el papel de la comunicación en toda organización será participar en los ajustes que permitan la sobrevivencia de dicha organización como ente vivo y generador de sus propias dinámicas de interacción con el entorno.

Por lo tanto, la capacidad mediadora de ella tendrá que dar cuenta de la producción de objetos y modelos que ajusten la estructura y la cultura dentro de la organización, de tal manera que la información base de la interacción comunicativa sea un "indicador del grado de efectividad de la mediación y del grado de libertad que tiene el sistema para encarar diferentes aconteceres" (Serrano: 2001,179).

## 5.5.6 PROGRAMAS ESPECÍFICOS

Las acciones específicas encaminadas a hacer operativa o práctica la estrategia planteada, están relacionados con la política antes referida, describiendo a continuación las actividades que se llevarán a cabo para lograr que esta articule a la organización al interior y al exterior.

### 5.5.6.1 PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Los siguientes programas se proponen en aras de fortalecer el funcionamiento interno y la identificación de los actores con los objetivos e ideario de la organización.

Programa uno: para lograr identificación y compromiso entre los actores de Ruta 22, se requiere mostrar a la mesa directiva la importancia que tiene que los primeros conozcan los objetivos, valores y ideario de ella, consagrados en los Estatutos y su reforma. Pues ello redundará en el buen funcionamiento de las áreas que la conforman y en la prestación del servicio, puesto que si los miembros de la misma (Asociados, personal administrativo, personal de talleres y sobre todo chóferos) conocen hacia donde va, su actitud en el desempeño de su trabajo estará encaminada a mantenerlos y alcanzarlos.

Consideramos, por tanto, el dar a conocer a la parte directiva de Ruta 22 los resultados de la encuesta de clima laboral y satisfacción aplicada en capítulo tres, con miras a lograr que comprendan que esta información, considerada como confidencial, al ser difundida puede mejorar la acción colectiva y el alcance de objetivos.

El reconocer los valores y creencias organizacionales que deben darse a conocer a los actores servirá para reforzar su identificación y compromiso para la organización.

Las acciones específicas a realizar estarán encaminadas a difundir el ideario y objetivos, a continuación las presentamos:

- ❖ Se parte de dar a conocer en primera instancia al Presidente, Secretario General y Tesorero los resultados que arrojó la encuesta de clima organizacional así como los objetivos, valores e ideario de Ruta 22, a través de los productos comunicativos que enseguida se presentarán, y la importancia que el conocimiento de tales objetivos tiene en las tareas de todos los miembros de la organización.
- ❖ Hacer que la mesa directiva se identifique con la filosofía y objetivos, mediante el uso de técnicas de integración y motivación para el reconocimiento y valoración de ellos.
- ❖ Una vez logrado lo anterior se hace necesario el que los demás miembros de la organización los conozcan para lograr coordinadamente la acción colectiva a través del trabajo autónomo e interdependiente de cada actor organizacional. Puesto que, al conocer hacia donde va la misma, su actitud en el desempeño del trabajo estará encaminada a mantenerlos y alcanzarlos, toda vez que ello generará ganancias para todos y menor desgaste humano.

- Los actores que deben intervenir en ello son:

El Presidente, como líder que se ha identificado con tales valores y cuyo propósito es articular a la asociación.

El Secretario General: como organizador del servicio y corresponsable de la vida organizativa.

Comisión de Honor y Justicia: encargada de salvaguardar los intereses de la asociación y el cumplimiento de sus objetivos.

- Público al que va dirigido: todos los miembros con que la organización cuenta actualmente

- Proceso de comunicación: este plan contempla dos procesos de comunicación para el logro de su cometido:

- Interacción grupal: la organización requiere que los principales portadores de estos valores sean los integrantes de la mesa directiva, por lo tanto para lograr la identificación con los primeros, se necesita que los segundos conozcan, acepten, encuentren en ellos el cumplimiento de sus metas personales de forma honesta y posteriormente los difundan.

Transmisión masiva: debido al número de integrantes de la organización consideramos necesario que dentro de los cursos de capacitación a los choferes y asociados se considere como un apartado principal la difusión del ideario.

- Redes comunicativas: como consecuencia de la informalidad predominante en Ruta 22 proponemos la utilización de redes informales que correspondan a la cultura de los grupos de ésta y que pongan en común los significados de valores, objetivos e ideario.

- Producto comunicativo: por todo lo referido al ámbito de redes de comunicación informal existentes en la asociación se proponen para el éxito de este plan los siguientes productos:

Periódico mural, en panel de entrada a las oficinas, carteles en las bases lanzaderas, oficinas de los directivos, folletos para los cursos de capacitación, manuales de bienvenida a los nuevos asociados (donde se les informe de la historia, aspectos administrativos, que se espera de ellos y el ideario de ésta) y calcomanías en el interior de las unidades. Un producto muy singular para el logro de lo anterior serán sin duda las misas, peregrinaciones y actos religiosos que se llevan a cabo anualmente, los cuales servirán como soporte expresivo de aquello que la organización necesita transmitir a sus miembros para lograr su integración e identificación con ella.

- Periodicidad: estos productos deberán ser permanentes, sin embargo, en el caso del periódico mural se deberán hacer los ajustes necesarios para no "cansar" con imágenes que en un momento determinado queden fuera de contexto, las cuales deberán estar apoyadas en el color institucional, logotipo y tipografía propia de la asociación, al igual que los demás productos comunicativos. En todos ellos se deberán incluir frases con los conceptos que integran el vocabulario rector para motivar y lograr la identificación entre actores y asociación
- Costo: utilizando los recursos tecnológicos de Ruta 22, como computadoras, impresoras, copiadoras y personal administrativo los costos de estos productos se reducen significativamente, toda vez que el Gobierno del Estado a través de campañas para regularizar la prestación del servicio le requiere a

la misma que sus unidades porten recomendaciones para el chofer y los usuarios, por ello se estima un costo inicial aproximado de diez mil pesos, los cuales frente a gastos por consumo de alimentos, otorgamiento ficticio de dádivas, pago de gasolina, entre otros representa una parte mínima de los egresos de la asociación.

Programa dos: retomar las prácticas de descentralización de la toma de decisiones para que en éstas se reflejen las diferentes posturas e información que los mandos medios y operativos pueden proveer a la organización.

Ello permitirá reducir tiempos de solución de accidentes, programación de pagos y realización de ellos, además de involucrar de manera directa a los principales miembros de la organización afectados por la centralización en la toma de decisiones: los gestores del fondo de previsión social.

Las acciones que se llevarán acabo en este programa son:

- Una vez conocidos el ideario de la organización y la delimitación de las funciones de cada actor organizacional pasamos al convencimiento de los miembros de la Mesa directiva por retomar la práctica de descentralización de la toma de decisiones, práctica que durante los tres últimos años resultó exitosa para el logro de la acción colectiva, toda vez que cada actor que se ocupe de la toma de decisiones, sea en el nivel superior o medio del organigrama, al contar con cierta autonomía y flujos de información interrelacionados estará en posibilidades de reducir costos y tiempo para la solución de accidentes, y en la misma forma se disminuirán los conflictos entre los actores de Ruta 22.

- Lo anterior da pie a que todos los actores organizacionales afectados por la centralización de toma de decisiones participen de éstas y evalúen las mismas en reuniones de trabajo, donde, además se establezcan acuerdos para dar cause a las tales decisiones.
- Actores que deben intervenir:
  - Presidente, como principal responsable de la toma de decisiones.
  - Tesorero. Junto con el Presidente, tiene como función el programar los pagos y gastos por realizar.
  - Gestores del Fondo de Previsión Social: son en primera instancia y con referencia a los accidentes los encargados de proponer soluciones y pagos a los afectados.
- Público al que va dirigido: personal administrativo y asociados que se ven involucrados en accidentes, ello reduciría el tiempo de espera de programación y tomaría en cuenta las diferentes posturas a la hora de tomar decisiones que afecta la vida organizativa.
- Proceso de comunicación: dialogo interpersonal, ya que al enfrentar las situaciones de toma de decisión para realizar pagos y otras tareas de la organización se requiere de poner en común las consideraciones del Tesorero, Presidente y Gestores, para la toma de decisiones.  
Lo anterior lleva a otro proceso comunicativo: interacción grupal. En el cual se podrían de manifiesto los inconvenientes, la asesoría, información y regulación necesarias para dar curso a las decisiones tomadas.

- Redes de comunicación: básicamente y dado que se refiere al orden administrativo se considera el tipo de red formal para que cada uno de los actores reconozca, valide y capitalice las demás posiciones.
- Producto comunicativo: considerando que este es uno de los problemas que ha puesto en "quiebre" a la organización la solución paulatina del mismo requiere que los actores cuenten con la información oportuna y adecuada para su participación en el proceso y estar en libertad concensada de tomar decisiones que bajen los costos para ella, los productos comunicativos son:  

Llamadas telefónicas que privilegien la información para la toma de decisiones; juntas informativas que den paso a otras deliberativas y de toma de decisión con la duración necesaria para establecer tiempos y formas de pago y solución de otros problemas organizativos, en las cuales se levanten las actas correspondientes para una posterior evaluación de lo planeado.
- Periodicidad: las llamadas telefónicas y juntas estarán sujetas al número de accidentes y gastos por cubrir y a la capacidad de respuesta de Ruta 22.
- Costo: como parte de la mesa directiva los Gestores de accidentes, Presidente y Tesorero cuentan con servicio telefónico pagado por la asociación, el cual a la fecha y a causa de la centralización es desaprovechado, de tal suerte que ello tampoco representaría un gasto mayor para Ruta 22. En cuanto se refiere a las juntas, por contar dicha asociación con dos salas de juntas y mobiliario disponible, sólo requiere de la voluntad de los implicados para sacar el mejor provecho de las mismas.

Programa tres: establecer una campaña de reforzamiento de los valores como trabajo honesto, responsable y colectivo a través de cursos de capacitación en el orden administrativo-organizacional a los miembros que componen actualmente la Mesa Directiva, en aras de mejorar la aplicación de recursos y contrarrestar la cada vez creciente ola de deshonestidad, soborno, poder instrumental y corrupción, que ha minado su vida organizativa.

Al retomar los valores mencionados la mesa directiva tendrá nuevamente la confianza plena de sus miembros y no el temor de éstos a ser marginados de ella.

Las acciones que darán cuenta de lo anterior están encaminadas a contrarrestar primeramente la inseguridad del Presidente en la toma de decisiones.

Si consideramos al Presidente como actor clave en la solución de los problemas organizacionales, al revalorar lo anterior e identificarse con ello – como al comienzo de su gestión – se encargará de que los demás miembros de la mesa directiva apoyen estos valores, se permeen los mismos a las demás esferas, se le considere nuevamente como agente de cambio y los procesos comunicativos sean fluidos, eficientes, pues ello no le restará poder sino que le otorgará nuevas maneras de ejercicio de él con miras al logro de la identificación de la mesa directiva con Ruta 22 a través de su trabajo honesto, confiable y comprometido con ella.

Aquí se propone como acción inmediata y una vez logrado el convencimiento e identificación de Presidente con los objetivos organizacionales, que este actor participe en cursos de liderazgo y de capacitación en el ámbito comunicativo-administrativo y de manejo de relaciones humanas que hagan

contrapeso con la representación de persona insegura que tiene los otros actores de la organización.

Una acción más es capacitar en la esfera de las relaciones humanas y administrativas a los demás actores organizacionales.

Otra más es convencer a dichos actores que el buen servicio comienza con el trabajo de ellos y que la aplicación de criterios y reglamentaciones es para el beneficio de toda la organización. El como lograr lo anterior tiene que ver con que una vez conocidas y delimitadas los puestos y funciones la normatividad y reglamentación interna sea cumplida.

- Público al que va dirigido: miembros de la mesa directiva y comisiones que gobiernan Ruta 22.
- Redes de comunicación: formal en tanto que se requiera la sistematización y revaloración de aspectos mencionados e informal para lograr la identificación de las diferentes posiciones que hacen posible la vida organizativa soportada en tales principios.
- Producto comunicativo: seminarios y talleres en donde se lleve a cabo la capacitación.
- Periodicidad. El curso se tomaría por única vez y posteriormente habría sesiones de evaluación de cometidos.
- Costo: dado que implica la participación de consultores externos, Ruta 22 deberá planear cuidadosamente el llevarlo a cabo para no afectar sus finanzas.

Programa cuatro: crear o establecer redes comunicativas informales fincadas en la claridad organizacional, lograda con los programas anteriores, para lograr la coexistencia de las diferentes subculturas.

En los capítulos precedentes dimos cuenta de la importancia de las redes comunicativas y como éstas han permitido la permanencia de esta asociación dentro de un entorno hostil y turbulento. Sin embargo, también señalamos que las mismas son defectuosas y por lo tanto sólo estiman el cumplimiento parcial de los objetivos:

Para efecto del logro de tal programa se llevarán a cabo las acciones que a continuación se presentan.

- Estimamos conveniente fomentar las redes informales de comunicación que tengan un código implícito capaz de reconocer y soportar las diferencias y consolidar la puesta en común de ellas.
- Lo anterior conseguiría el permitir una comunicación permanente que atraviese todos los ámbitos y establezca un lazo estrecho para atender las necesidades de los actores y la búsqueda del cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Actores que deben intervenir y público al que va dirigido: todos los miembros de la organización, sobre el respeto de voluntades y diferencias.
- Proceso de comunicación: comunicación interpersonal como el medio más efectivo para poner en común representaciones, percepciones y maneras de ver el mundo.

- **Redes de comunicación:** el mismo programa se constituye como una red informal que no requiere de regular, normar o incidir sobre temas, dado que desplazaría la autenticidad de las mismas y su riqueza representacional.
- **Producto comunicativo:** la puesta en común de posturas, visiones y valores.
- **Periodicidad:** permanente, pues son ellas las que general la cultura y subculturas, afinidades y diferencias presentes en la organización.
- **Costo:** aquí cabría decir que el costo queda muy por debajo de los beneficios que tales redes implican, dado que ellas soportan la vida de la organización.

Este conjunto de planes, objetivos y acciones se complementan con el correspondiente al área externa de Ruta 22 y que tiene que ver con el enfrentamiento contingente a las necesidades que le presenta su entorno y la innovación tecnológica de sus competidores.

#### 5.5.6.2 PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA

Con miras a propiciar una opinión favorable de Ruta 22 entre sus usuarios y competidores, la difusión de su ideario, planes, capacitación de los operadores relación con las instituciones gubernamentales que le rodean, requiere de los siguientes programas específicos para su logro.

Programa uno: Difusión del ideario organizativo en bases y unidades, para dar a conocer lo anterior a los públicos externos, como son usuarios, competencia, comunidades, organismos públicos y demás instituciones con la que Ruta 22 se relaciona cotidianamente en la prestación del servicio y pago de daños a terceros.

Las acciones encaminadas al logro de ello son:

- Mediante productos comunicativos como carteles, calcomanías, folletos dar a conocer el ideario de la organización a aquellas instituciones y actores sociales con lo que Ruta 22 se interrelaciona en el entramado social, con ello se lograría cambiar la percepción que los últimos tienen de ella como prestadora de servicio público de pasajeros.
- Elaborar un manual de bienvenida para visitantes de las instalaciones de ella, donde además del directorio se den a conocer quienes son los actores a los que se puede recurrir en alguna problemática que les afecte.
- Elaborar "cartas de presentación" de Ruta 22 que incluyan ideario y objetivos, dirigidas a públicos selectos como son autoridades y representantes de órganos sociales con los que esta organización se involucra.
- Pintar las bases con los colores y tipografía oficiales.
- Dotar de camisas con leyendas, colores y tipografía de la organización a checkadores y jefes de servicio, cuya presencia en las bases sirva para fortalecer la imagen de Ruta 22 como la mejor opción para el transporte de pasajeros en los derroteros autorizados.
- Proceso comunicativo: difusión masiva, puesto que por medio de los productos comunicativos utilizados los usuarios y el público que se relaciona con ella, estarán en posibilidades de comprender qué es lo que mueve la acción colectiva.
- Productos comunicativos: calcomanías pegadas en el interior de las unidades, carteles, folletos donde se de cuenta de la historia, alcance y beneficios de la ruta.

- Periodicidad: permanente, pues de ello y de la actitud de los operadores depende que este ideario sea creíble
- Costo: éste se asume en lo contemplado en el programa uno referido.

Programa dos: retomar y fortalecer los motivos de reporte de las unidades vía telefónica o en las bases y la posibilidad de castigo de éstas, fomentando el respeto y seguridad del usuario, tomando las medidas pertinentes para contrarrestar el mal servicio y falta de capacitación de los choferes.

Acciones a seguir:

- Verificar que todas las unidades de la ruta cuenten con las calcomanías de motivos de reporte y castigo de operadores en lugares visibles y en buen estado.
- Cambiar o pegar nuevas calcomanías en las unidades que no las porten.
- Aplicar el reglamento de trabajo y sus sanciones a aquellas unidades que una vez realizadas las acciones precedentes no cuenten con tales calcomanías.
- Dejar una línea telefónica exclusiva para recepción de quejas y solución de anomalías.
- Mantener informados a los asociados de aquellas faltas que cometan sus unidades y los castigos que se determinaron.
- Dar seguimiento a las quejas y reportes presentados en dependencias de Transporte Terrestre, Tránsito Estatal y demás organismos sociales.
- Coordinar las acciones de los jefes de servicio para verificar que el mismo sea prestado con respeto y buen trato, tanto para el usuario como para la unidad y

reglamentación vigente, sobre todo en los ramales o derroteros cuya afluencia de pasajeros requiere de un mayor número de unidades.

Actores que deben intervenir: Presidente como portador de los valores organizacionales.

Comisión de honor y justicia. Como depositaria de los mismos

Primer vocal, toda vez que al programar bajo la dirección de secretario general, tiempos, frecuencias y roles de servicio tiene más posibilidades de contactar con los usuarios, autoridades y competencia.

- Procesos de comunicación: distribución masiva en todas las unidades de Ruta 22, especialmente en aquellas que explotan ramales con mayor número de quejas y maltrato al usuario.
- Redes de comunicación: formal, de tal manera que al levantar el reporte este quede en la memoria laboral del chofer y se le de cause a la queja.
- Productos comunicativos: calcomanías, carteles, llamadas telefónicas y cédulas de reportes.
- Periodicidad: permanente y reforzada cada vez que se levante la inspección físico-mecánica para verificar el estado de las unidades.

Programa tres: informar con oportunidad del aumento de tarifas, alargamiento de derroteros, cambios en las políticas, acciones y roles de servicio y administración.

Elo permitirá tomar en cuenta la las necesidades de los usuarios, las frecuencias del competidor, recurrir a mecanismos que destraben tardanzas y lagunas en el servicio.

Este programa contempla las siguientes acciones:

- Estar atentos y negociar con las autoridades el aumento de tarifas para elaborar la pirámide tarifaria e informar con oportunidad al público usuario.
- Reuniones de la mesa directiva con jefes de servicio y checadores para informarles de lo anterior y evitar abusos de parte de operadores.
- Elaborar oficios informativos dirigidos a públicos selectos como son presidentes de Consejos de Participación Ciudadana y representantes de organismos sociales de las comunidades de la zona de operación de Ruta 22.
- Tomar en cuenta las necesidades de servicio
- Buscar nuevos derroteros o alargamientos de éstos con la aceptación de la comunidad.
- Coordinar el servicio para evitar saturación o lagunas por la apertura o alargamiento de otros derroteros
- Proceso de comunicación: comunicación masiva para informar de ello a los usuarios potenciales.

Entrega individual selectiva a los presidentes de consejos de participación ciudadana y representantes sectoriales.

- Redes de comunicación: formales en la medida que es información oficial encaminada a fortalecer la presencia de la ruta en su medio ambiente.

- Productos comunicativos: circulares, notas informativas, oficios, avisos, que den cuenta de las innovaciones y fortalezcan el discurso de la organización hacia los públicos externos.
- Periodicidad: ésta debe atender a las necesidades de servicio, autorización de aumento de tarifas e implementación de medidas que hagan frente a las posibilidades del competidor

Programa cuatro: coordinar trabajos con las diferentes delegaciones regionales de Transporte Terrestre y Seguridad Pública y Tránsito para tener la información sobre las necesidades para cumplir con la normatividad, con oportunidad y claridad, así como solicitar de ellas respuestas para evaluar la imagen de Ruta 22 y su servicio.

En este programa proponemos dos acciones permanentes para su cumplimiento:

- Participar en reuniones de trabajo con propuestas encaminadas al cumplimiento de las disposiciones para la prestación del servicio a fin de establecer planes de trabajo internos que cumplan con tales acuerdos.
  - Buscar los programas vigentes del Gobierno del estado relacionados con la prestación del servicio.
- Actores que deben participar: Presidente, como cabeza de la organización.  
Secretario General: como programador de frecuencias y controlador del servicio.  
Gestor de trámites ante ambas direcciones, en aras de contar con información necesaria y suficiente para cumplir con las expectativas de crecimiento y renovación del parque vehicular.

- **Procesos de comunicación:** interacción grupal y entrega individual selectiva a y con los diferentes funcionarios de las áreas de competencia, para ponerlos al tanto de las necesidades de la organización y estar informado del marco normativo vigente para la prestación del servicio.
- **Redes de comunicación:** formales en la medida que los documentos base de este programa se constituyen posteriormente como la memoria de Ruta 22 y posibilitan tener la información oficial para hacer frente a las contingencias.
- **Productos comunicativos:** cartas, memorandum, circulares, oficios informativos, petitorios, informes, comidas y reuniones en las que se traten estos tópicos.
- **Periodicidad:** cada vez que Ruta 22 requiera de solicitar o mandar información para la planeación de su vida organizativa frente al entorno.
- **Costo:** más que un costo financiero, implica un gasto en el compromiso que contraigan los directivos con la organización.

Los programas propuestos darán cuenta de la nueva cultura soportada en la voluntad de los actores para el reacomodo de fuerzas en esta asociación y a la vez la hará fuerte ente las exigencias de su entorno, mismas que al cierre del presente reporte sobrepasan, más que las capacidades de sus actuales directivos, sus voluntades para hacer que las cosas retomen el rumbo y sea menor la rotación de asociados de la misma.

Sin embargo, sabemos de antemano que tal propuesta es viable en la medida que se logre que la mesa directiva y sus distintos actores se comprometan

con los objetivos de Ruta 22 y sobre todo que busquen su cumplimiento por encima de sus intereses personales o grupales.

CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

A partir de lo planteado en el presente reporte y derivado de la nueva manera de concebir a la comunicación organizacional, no como hacedora de mensajes para ser transmitidos dentro de la organización, sino como aquel instrumento que vincula todas las variables y actores de la misma, ésta, consideramos es la base de la actuación de los hombres, cuyas representaciones y modos de ver la vida quedan manifestadas en el establecimiento de redes comunicativas que impliquen tanto el cumplimiento de objetivos propios de las organización y sus actores.

Por ello la comunicación es puente donde convergen las miradas con ánimo de lograr acuerdos y cumplir éstos, sobre el reconocimiento de las diferencias entre los distintos actores de la organización, puesto que cruza todo el hacer de la segunda.

Tomada como el instrumento mediador que conjuga visiones y posiciones distintas, representa una cada vez creciente actividad dentro de las organizaciones, y ello implica a la vez mayor apertura del campo de acción del egresado de la licenciatura de periodismo y comunicación colectiva.

Lo anterior considera además el adentrarse al conocimiento y comprensión de la cultura mexicana con su diversidad de subculturas y maneras de lograr la acción colectiva, aunque ésta se lleve a cabo de la manera heterodoxa o sui generis del mexicano, lo cual contraviene en buena medida lo escrito hasta la fecha

sobre organizaciones, sobre todo si se trata de organizaciones populares nacidas para hacer frente a exigencias de un entorno hostil y cambiante como el nuestro.

Cabe entonces preguntarse que tan viable es racionalizar este tipo de organizaciones sin que ello conlleve a la pérdida de su informalidad como forma de poner en común objetivos, metas e intereses de sus actores, pues es en ellas donde la nueva manera de concebir a la comunicación como instrumento mediador tendrá un amplio campo de acción como una variable dentro del proceso de trabajo, la cual enlaza, vincula y soporta el quehacer cotidiano y la acción colectiva.

Ello generará entonces organizaciones comunicadas y comunicantes, cuyas redes comunicativas se constituyan como los mecanismos que faciliten el cumplimiento de las tareas organizacionales y estimulen el cambio de actitud en los actores para afinar detalles estructurales que, a su vez, permitan el reconocimiento de las diferencias y construyan sobre la base de lo ya existente una cultura organizacional nacional que considere las múltiples variables de subculturas, contraculturas y maneras diferentes de aprehender el mundo.

Por ello y según señala Jaime Pérez en Diversidad y comunicación, no hará falta un departamento de comunicación en las organizaciones, sino que está "servirá como un recurso útil en cualquier departamento y en cualquier nivel de la estructura organizacional, para destrabar, acordar y mediar, indicar todas las acciones necesarias para poner en funcionamiento a toda la organización" Pérez, 1998:V).

Pero también hay que reconocer que por si misma la comunicación no logra nada, es decir, a pesar de estar constituida por acciones de poca energía que

desencadenan acciones de gran energía, ésta tiene que contemplar dentro de su estrategia de intervención aquellos aspectos "duros" que caracterizan la estructura organizacional y tomar en cuenta la suma de voluntades, la escucha de todas las posiciones y el reconocimiento de las diferencias, así como los recursos financieros de que dispone cada organización para llevar a cabo su cometido social, sea esta la producción de un bien o la prestación de un servicio.

Otro aspecto que creemos conveniente incluir en este apartado es buscar el convencimiento de la parte directiva de cada organización a intervenir para que sean ellos – quienes las gobiernan – los actores del cambio cultural en su interior y quienes propongan los cambios en la planeación de objetivos y metas organizacionales, cuyo logro se hará en la medida en que los demás actores encuentren la satisfacción de sus necesidades.

Retomando la organización estudiada y la propuesta de intervención para la misma, consideramos necesario tomar unas medidas finales complementarias como es el convencer de su viabilidad a los integrantes de la Mesa Directiva de Ruta 22, a llevarlos a concebirse como agentes del cambio cultural y ponerlos en competencia comunicativa.

Queda claro que los actores de ella actúan conforme a sus constructos y como lo vimos en el capítulo tres, los últimos en determinado momento son contruidos de manera colectiva. Por lo tanto podemos afirmar que un constructo se erige a partir de un cuerpo de creencias, conductas, conocimientos, sanciones, valores agrupados en símbolos que comunican y hacen posible la vida de los actores.

Esta cultura, acordada por los actores se revela, como ya se dijo, a partir de los comportamientos, actitudes y otros elementos, por lo cual no sólo la organización produce bienes o servicios, sino también cultura.

Además de que *"inevitablemente remite a las culturas en las organizaciones, que no son sino la concreción de una cultura nacional"* (Serrano:2001, 251)

El conjunto de comportamientos implica que hay normas, creencias, valores entre otros elementos que no están escritos, pero que todos los miembros de la organización comparten. De ahí que "Preguntarse por la cultura es cuestionarse sobre las pasiones subjetivas y los consensos que las hacen viables. Por eso, la comunicación es un acción clave en la sociedad. Es el vehículo para exteriorizar y aceptar las diferencias propias y de los otros, así como establecer los compromisos que integran las diferencias" (Serrano:2001,251).

Dicho de otra manera, es en el diario hacer de la organización donde pueden generarse conflictos y deficiencias por no considerar o subestimar la forma en que se establece el proceso de comunicación como factor que pone en común tal hacer. Y los efectos que éste tienen en todos los ámbitos: desde las relaciones informales hasta las cuestiones más concretas y mensurables como el nivel de productividad, utilidad, participación en el mercado o presencia en el entorno.

Por lo tanto, no se puede entender una organización sin comunicación, si se quiere coordinar los esfuerzos de las personas para llegar a una meta u objetivo compartido. Ello pone de relieve la complejidad del fenómeno comunicativo dentro de las organizaciones, dado que éste es la trama, causa, puente, lazo y reflejo de su

estructura interna, y al mismo tiempo determina las relaciones personales, los acuerdos, quiebres, cooperación y competencia.

En consecuencia la comunicación se erige como elemento básico, generador e integrador de la acción colectiva dentro y a través de acción social de nuestros días: la organización, misma que es entretejida, vinculada y mediatizada por la primera para construir su propia identidad y carácter único. En el establecimiento de relaciones formales e informales, instrucciones expresas o tácitas, delegación de funciones, percepciones y expectativas de las personas involucradas reside su complejidad e importancia.

Por ello el reconocimiento de los procesos de comunicación y apoyar su perfeccionamiento evitará en lo futuro tomar decisiones inadecuadas y costos innecesarios, además de ayudar a la comprensión de la misión, objetivos y estrategias. Lo anterior supone, además el estudio y reconocimiento de la cultura organizacional como soporte para que una organización sea flexible y capaz de adaptarse contingente y permanentemente a los cambios externos y haga coincidir sus intereses y objetivos con aquellos de quienes la habitan.

El adentrarnos en organizaciones mexicanas, consideramos dará pie a a la creación y reconocimiento de un estilo propio de organización, basado en los diversos aspectos y procesos culturales del país. Además de incluir a la problemática cultural y comunicativa como factores clave y específicos con el logro de productividad, calidad y "habitabilidad" de las mismas desde una visión integral.

Por ello es necesario encontrar una cultura organizacional propia, capaz de generar creatividad y especialización de su propia producción de conocimientos,

información y reflexión acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución a través de conocimientos básicos y aplicados acordes con las cosmovisiones, cosmogonías, valores y maneras de aprehender la realidad que tiene el mexicano, no como único o incomparable, sino como un factor heterogéneo que hay que revalorar y que a su vez revalide la diferencia de los actores, mediante un puente que lo permita: la comunicación. .

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

1. ABRAVANEL, Allaire. et. al. Cultura organizacional. Aspectos teóricos, teóricos, prácticos y metodológicos. Legis Editores. Bogotá. 1992.
2. AVILA, G. Xavier I. Organización y comunicación, los modelos clásicos. Apuntes inéditos. 2001.
3. CROZIER Y FRIEDBERG. El actor y el sistema, alianza Editorial Mexicana, México. 1990.
4. D'APRIX. La comunicación, clave de la productividad. Limusa Noriega México. 1992.
5. ETZIONI, Amitai y Eva (comps.) Los caminos sociales. Fuentes, tipos y consecuencias. Trad. Florentino M. Torner, 1ª. Ed. México, CFE, 1984, 455p.
6. FERNÁNDEZ Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones, Ed. Trillas, México. 1991
7. FLORES F, Carlos. Inventando la empresa del siglo XXI. Hachete. Santiago, 1989..
8. HUSE, Edgar F. et. al. El comportamiento humano en la organización. Sitsa. México. 1980.
9. JOS S. Méndez, et. al. Dinámica social en las organizaciones, Mc Graw Hill. México. 1990.
10. JOHANSEN B. Oscar. La comunicación y la conducta organizacional. Diana. México. 1979.
11. MARTÍN Serrano, Manuel. Teoría de la comunicación. México. ENEP ACATLÁN. 1992.
12. MARTÍNEZ, Emilio. Herramientas estadísticas básicas. Versión mimeo. Gráficas La Prensa. Junio de 1995.
13. MARX, Carlos. El Capital. Crítica de la economía política, trad, Wenceslao Ronces, vol. I, 2ª edición, 7ª reimpresión, México FCE, 1975.
14. MAYNTZ, Renate, Sociología de la Organización; Trad. José Díaz García, 1ª ed. 5ª reimpresión, Madrid, Alianza Universidad, 1990.
15. MOLES A, Rohmer E. Teoría de los actos. México. Trillas. 1982.
16. MORGAN Gareth, Imágenes de la organización. México. Alfaomega/ra-ma, 1991.
17. OLMSTED, M.S. El pequeño grupo. Paidós. Buenos Aires. 1966.
18. PÉREZ Dávila, Jaime Diversidad y comunicación. Inédito 1998.
19. PÉREZ Dávila, Jaime, Recursos culturales de la organización. Inédito 1998.
20. PÉREZ Dávila, Jaime, 13 rasgos organizacionales de algunas empresas e instituciones mexicanas inédito, 1997
21. REVILLA, Mario, Teoría de la representación. CADEC, tesis de maestría, inédito, 2001.
22. SALAMAN Graeme y Thomson, Kenneth, Control e ideología en las organizaciones. Trad. Martha Merodio, México, CFE, 1984, 367 p.
23. SCHEIN, Edgar H. Psicología de la organización. Trad. E. Cruz Cardona, México, Prentice Hall, 1982, 252 p.

24. SERRANO Rafael. et. al. La organización habitable. Fecha comunicación. México. 2001.
25. WINKIN, Y. et. al. La nueva comunicación. Kairós. Barcelona. 1987.

#### HEMEROGRAFIA

1. AVILA, Xavier, "de la cibernética a la organización comunicante" en Cuadernos del colegio de educación y comunicación, No. 1, 1997
2. BALANDRANO, Arturo, "Desarrollo urbano y transportación" en Momento Económico, No. 6 Publicación del Instituto de investigaciones Económicas de la UNAM, 1988.
3. GARZA, Gustavo. "Necesidades de Transporte de la población Urbana de México." En Momento económico, No. 5 Publicación del Instituto de investigaciones Económicas de la UNAM, 1988.
4. GONZALEZ de Alba Luis, "Mentiras de mis maestros", Nexos, No. 228, diciembre de 1996.
5. IBAÑEZ, Jesús. "la investigación de segundo orden" Suplemento anthropos. No. 22

#### DOCUMENTOS DE ARCHIVO

ACTA CONSTITUTIVA Asociación de Propietarios, Operadores y Autotransportistas de Villa Nicolás Romero A.C. pasada ante la fe de notario publico numero 25, distrito de Tlalnepantla, número 9618, volumen 168, año 1983. 10 p.

REFORMA DE ESTATUTOS, Asociación de Propietarios, Operadores y Autotransportistas de Villa Nicolás Romero A.C. pasada ante la fe del notario público número 8 Distrito de Cuautitlan, número 16,639, volumen 329, año 1995. 42 p.

**DOCUMENTOS SIN TITULO**, pertenecientes al archivo de la Asociación de Propietarios, Operadores y Autotransportistas de Villa Nicolás Romero A.C. que dan cuenta de reuniones oficiales y acuerdos internos.

344

ANEXO UNO

34B

# ANEXO I

## CUESTIONARIO PARA MEDIR CLIMA ORGANIZACIONAL EN RUTA 22

Como nos comunicamos en ruta 22

Instrucciones para los asociados o empleados:

A continuación le presentamos 30 afirmaciones sobre la comunicación interna en ruta 22. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de opción que mejor describa su opinión acerca de esa información, no hay límite de tiempo, no hay preguntas correctas o incorrectas, la única respuesta correcta es su honesta opinión, asegúrese de marcar una respuesta por cada enunciado, si desea hacer algún comentario puede hacerlo en la parte posterior de la hoja. Le aseguramos que su respuesta será totalmente confidencial.

Instrucciones para los integrantes de la mesa directiva: son similares a las usadas para los empleados, excepto que en este caso, se deberá marcar el número que indique, no su opinión personal, sino la opinión que usted crea que dará la mayoría de los asociados o empleados bajo sus órdenes

A CONTINUACIÓN EL CUESTIONARIO.

1. Ruta 22 debería contar con un sistema formal por medio del cual los asociados y empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presenten.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

2. La mejor manera de comunicación entre Mesa directiva, asociados y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

3. La Mesa directiva debería comunicar a los asociados y empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

4. En el momento en que se tomen decisiones por parte de la Mesa directiva deberían de ser comunicadas a los asociados o empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

5. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los asociados y empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o interés.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

6. La Asociación debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre asociados, empleados y mesa directiva.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

7. Cuando la Mesa directiva informa de los cambios en las políticas es importante que también informe del porqué de esos cambios.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

8. Los asociados y empleados mejor informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

9. Es obligación del Presidente, Secretario general y Tesorero solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes coordina.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

10. La comunicación es parte integral del trabajo, así como la responsabilidad del empleado.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

11. Los miembros de determinado grupo afectado deberían ser informados de los asuntos que les conciernen antes de que tal información se de al resto de la asociación.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

12. La Mesa directiva debería informar acerca de la planeación general y específica tanto a corto como mediano y largo plazo.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

13. El asociado o el empleado se debería sentir en la libertad para consultar en cualquier momento a los miembros de la Mesa directiva.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

14. Los asociados y empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal para Ruta 22.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

15. El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el asociado o el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la mesa directiva.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

16. La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

17. La mesa directiva debería comunicar a los asociados y empleados todos los asuntos que involucren a la ruta, que afectan al empleo y su imagen pública.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

18. Cada asociado o empleado tiene derecho a expresar su opinión, a rectificar sus posturas y el derecho de apelación.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

19. Si se presenta un problema en el que el asociado o el empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse en la libertad de hacerlo?

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

20. Esta asociación tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus asociados y empleados.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

21. La difusión informativa y noticiosa de ruta 22 es indispensable para construir un sentimiento de participación entre los socios y empleados.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

22. La participación activa de los asociados y empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna en ruta 22.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

23. La mayoría de los asociados de ruta 22 entiende claramente los objetivos específicos de ésta.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

24. Hay una gran confianza entre asociados, empleados y jefes de la organización.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

25. Tengo muy clara la responsabilidad de mi trabajo o pertenencia a la ruta y hasta donde influye la buena realización de éste en los objetivos globales de la organización.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

26. Otras personas dentro de la organización gozan de más atención a sus opiniones que yo.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

27. La mayoría de los asociados y empleados quieren saber más acerca de la asociación de la cual forman parte.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

28. Tengo muy clara idea de lo que la organización quiere de mí.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

29. La asociación reconoce con frecuencia que he realizado un buen trabajo.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

30. Estoy constantemente informado de los cambios que ocurren en la organización.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

*/ Gracias por contestar /*

ANEXO DOS

## ANEXO DOS

ENTREVISTA A: Sr. Leopoldo Villegas Soto

CARGO: Gestor del Fondo de Previsión Social, actor involucrado en el problema detectado.

LUGAR: Esta entrevista tuvo lugar en las oficinas de Ruta 22, en un momento de tranquilidad en la misma ya que durante el mediodía no hubo algún otro miembro de la Mesa Directiva presente y esto permitió que el actor mencionada hablara con soltura del problema planteado.

FECHA: 18 de octubre de 2001

Entrevistador: ¿cómo resultó el trabajo de equipo para el informe de la asamblea?

Gestor: antes de la asamblea los de fiscalización me dijeron que no me podían firmar los finiquitos hasta que no estuvieran bien comprobados, pero no era por eso, más bien querían que yo no presentara nada en la asamblea y que la gente se me fuera encima, pero no les di gusto. Afortunadamente yo tenía mis finiquitos en mi casa y por eso tuve con que armar mi informe, ya vez que una vez que la información entra la Tesorería solo Efraín sabe que pasa con ella y ya no podemos sacar nada, no enteramos si hizo el pago o no hasta que la gente nos reclama o nos entregan los vales par firmarlos.

Entrevistador: ¿cómo es su relación con Ramón (Presidente de la ruta)?

Gestor: después de que quitaron a Efraín, Ramón me dijo que como yo si había trabajado bien, había pensado en mí para estar en la tesorería y ya ve si me dio el puesto, pero no para sacar adelante la ruta sino para "tapar" las porquerías que hablan hecho. Pensó que yo iba a estar de acuerdo y me dijo "Tú no busques nada de lo que se hizo antes y yo te firmo todos los gastos", pero no resulto pues tu sabes que yo no me iba a embarcar con cosas en las que nada tuve que ver y eso le molesto, por esos pidió la asamblea para que entre todos buscaran la forma de que regresara Efraín y siguieran con sus beneficios, ya ves Angel se molesto porque le quite sus pagos de comida y gasolina y el quien es para que la ruta le pague eso...

... Si, mira, antes de la asamblea Ramón me llamó y me dijo "no renuncies, tú eres de mi gente, no me vayas a defraudar" después de la asamblea me llamó y me dijo: " te felicito diste un informe muy chingón, no me defraudaste" pero tu sabes que sólo lo dice para quedar bien con uno y ayudarle cuando sus carros tengan accidentes.

Entrevistador: ¿Ese informe lo prepararon ustedes los gestores con Sandra?

Gestor: ¡No! Yo hice mi informe. Lo que yo informe yo lo hice Sandra estaba más ocupada viendo que necesitaba Efraín.

Mira yo en mi casa preparé mi informe, lo que es nada mas, cuanto debo, a quien le debo, porqué le debo, solo eso para que meter cifras como lo hizo Efraín para marear a la gente.

Entrevistador: Entonces no tuvieron ayuda de Sandra.

Gestor: no o al menos yo no confío en lo que hace Sandra, parece que en lugar de ayudarnos está como "perro de oreja" de Efraín, pues apenas se entera de algo que hicimos ya Efraín lo sabe, por eso yo trabajo en lo mío y solo le doy los finiquitos para que los firmen.

Entrevistador: Pero eso tal vez se preste a que usted esté ocultando algo.

Gestor: pues si lo piensan ni modo, yo se que no es cierto yo tengo claro que siempre he trabajado honradamente y no importa que digan otros, pense que todos hablamos venido a la ruta para sacarla adelante, pero ya vez cada quien jala para donde le conviene, con tal de estar bien, no importa si la ruta se hunde o no.

Entrevistador: ¿cuáles considera, entonces que sean sus compromisos con la ruta?

Gestor: mira mis compromisos es trabajar bien para los socios, aunque esto sea difícil, ya vez como nos ponen trabas para nuestro trabajo y aparte los de fiscalización que ahora quieren mas cosas para firmar los finiquitos, poro yo se porque. Quieren que les demos dinero por cada finiquito que firmen, pero no yo creo que si voy a robar lo voy a hacer solo y no con otros que no van a comprometerse con nada, ¡que chingones no!. Yo nada más estoy esperando sacar mi carro para irme, ya me harté de esto, ya no es lo mismo, por eso no vengo, ya no es lo mismo y todavía se hacen los chistositos "hola Polo como estas, ya se te quitó el berrinche" por eso evito venir, para que, para ver como se hinchan ellos y dejan que la ruta se caiga.

Pero lo que mas me enoja es que en la asamblea nadie haya dicho nada ya vez hasta les aplaudieron. El Efraín entró ya seguro que se iba a caer, pero no y ahora parece que anda en una nube, ya hasta nos dijo que ahora sí nos chingamos y ni modo otra vez esta él en la tesorería, por eso yo quiere que ya acaben mi carro para irme y dejarlos. Ya vez que tienen el negocio redondo entre ellos: Luis compra las refacciones y no tiene que firmar nada pero por esas notas los de fiscalización no nos quieren firmar.

Te acuerdas de un accidente que tuvo el "coyote" con un Tsuru, el consiguió las dos puertas, se las regalaron y luego a mi me entregaron una nota por \$1,600.00 por esta puertas y nunca las compraron el dinero se lo repartieron entre Luis, Ramón y Efraín. Y pasa con otras piezas les aumentan hasta \$500.00 pesos y cuando uno quiere comprar las piezas luego luego brincan.

De las dádivas ahora quieren que les entreguemos recibo firmado, también de grúas y quieren que les entreguemos una copia de la credencial de los lesionados, pero eso sí no nos dan dinero para trabajar, ya por eso en lugar de hacer negociaciones con aseguradoras mejor me paso hasta el ministerio público para irme a juicio y que ellos vengan a pagar. Cuando yo hago una negociación dicen que cuanto me lleve o cuanto les va a tocar. Por eso mejor al M.P.

Entrevistador: ¿eso no perjudica al socio?

Gestor. Si, pero sin dinero no puedo hacer mas, ya vez algunos ramales ya quieren tener su seguro aparte, como granjas que a raíz del accidente del 695, yo le llamé a Efraín para que me diera dinero porque hubo lesionados y me dijo "dile al socio que preste, sino que se espere a haber cuando tengo". Por eso granjas quiere formar su seguro, pero va esta difícil, allá también Ramón tiene gente y dijeron que se van a esperar a ver como les resuelven éste. Pero no es eso lo que pasa es que algunos no quieren perder el patrocinio de Ramón y de Efraín. Ya vez que quien mueve las cosas es Efraín, quien manda a Ramón o le dice como tiene que hacer las cosas es él, aunque Ramón diga que esta a la cabeza de la Ruta sabemos que no es así, como dijo Gregorio "a la ruta no le hace falta tesoro sino cabeza, eso es lo que está mal" y vas a ver que Granjas se queda en el seguro de la Ruta si Efraín les promete otros económicos.

No vamos lejos en la asamblea Ramón no dio nada de informe todo los dio Efraín y ya ves salió lleno de aplausos y le dieron carta abierta para vender los permisos. Ahora si se van a hinchar y hasta les van a aplaudir.

Entrevistador: Entonces considera que la autoridad en la ruta no la tiene Ramón.

Gestor: a la mejor en el papel el presidente es Ramón pero a la hora de mandar vemos que es Efraín, el le dice como hacerle y también sabe como manejar a la gente, te digo en la asamblea nadie les dijo nada, al contrario les dieron manga ancha por los permisos. Pero el no tiene la culpa, te digo el tesoro no está mal, lo que esta mal es la cabeza. Y desgraciadamente a todos nos está llevando entre las patas. Sabes como calmaron a Domingo para que no dijera nada en la asamblea. Antes de la asamblea Ramón y Efraín le dijeron que para que no pusiera tantos pesos en la reparación del 714 iban a quitar a Porfirio de la gestoría y su puesto se lo prometieron a él.

A Marcos le hicieron lo mismo. El día que yo quedo como tesoro para Marcos a verme y me dice "echame la mano Polo, ya Ramón me dijo que va a correr a Porfirio y que entro yo pero falta ver que dices", sabes cual fue el error de Marcos: destaparse con todos y se lo dije a Luis, este fue con el chisme y Marcos después me reclamó me dijo "que tranza pinche Polo, yo creí que eras mi amigo pero ya Luis me dijo". Yo le contesté que si lo había dicho que esa era la verdad, que eso era lo que había dicho la gente y que estaba engolosinado con el puesto de gestor y que según la gente él había sacado mucho provecho de la ruta, yo creo que no fue así pero tampoco metería las manos al fuego por él.

Ya ves que la gente dice que a Angel le deja más la comisión de honor y justicia que lo que le dejó la gestoría, ya tiene tres carros y se acaba de comprar un jetta. Y también se rumora que Efraín ha pagado sus combis de la tesorería, por eso no hay dinero.

Antes de que a mi me digan algo mejor me voy, solo estoy esperando mi carro para ponerme a trabajarlo. Ya me está hartando eso de tener que informar detalladamente gastos que ni siquiera yo hice, ya vez los de fiscalización nos mandaron un oficio con los requisitos mínimos para que nos aprueben los gastos, ahora quieren recibos, fotografías de los lesionados, domicilios, teléfonos, huella digital, recibos de dádivas a tránsito, a las grúas hay que pedirles factura para que ellos comprueben en que se gasto. De ese caso que cada uno se vaya con cada gestor de pareja y comprueben que no nos estamos robando el dinero.

Entrevistador: ¿eso influye en su trabajo, lo condiciona?

Gestor: Si, ya no hay tranquilidad para hacerlo, ya no es como antes que te confiaban el dinero sin tener que firmar vales, fijate yo creo que hasta pendejo soy, me da miedo agarrar dinero que no es mío, al contrario a veces tengo que poner lo de mis rentas para ayudar al socio.

Yo creo que por eso estoy jodido la verdad no me gusta tomar el dinero, a la mejor por eso no encajamos en este negocio llamado mesa directiva. Ya vez no entramos en su grupito y por eso no entendemos o no tenemos un buen ambiente de trabajo, ni con mi secretaria puedo contar, no me toman en cuenta, parece que solo les importa su grupo y nada más. Los demás que se jodan para eso están.

Ya ves cuando me nombraron tesorero perdí más que cuando estaba en la grúa. Parece que querer poner orden y transparencia en el trabajo me acerco enemistades, pero yo se que hay justicia.

Ayer me encuentre a Efraín y me dijo que si todavía estaba enojado ya sabes con su risita burlona de siempre, yo le dije que no se riera que edificios chingones se han caído y lo le vaya a pasar los mismo, el me contesto que si como me había pasado a mí, yo le dije que si, que tuviera cuidado que tres años no duran para siempre, que cada quien recibe lo que merece, que esta asamblea no se va repetir, que el no ha conocido una asamblea caliente, que tenga cuidado, no por ahorrarle diez centavo a la ruta como lo presumió iba a estar eternamente en la tesorería.

Entrevistador: Entonces usted siente que no hay quien se preocupe por la ruta y por su trabajo, que no los preocupa si tiene con que trabajar o que los marginan.

Gestor: A mí me ha costado mucho trabajo atender los accidentes sin dinero y como ahora que volví a la Tesorería Efraín nos dijo que ahora si íbamos a saber lo que es trabajar con él, que ya nos habíamos chingado. Hay veces que en las noches no duermo por pensar que voy a hacer con los juicios, con los lesionados. Otras, creo que porque la gente me tiene confianza me llaman y les digo que le hablen al "tragedias" pero me dice que no que los otros son muy "gúeyes" que mejor vaya yo y tengo que ir, pues la gente es quien me puso. Pero de Ramón o de Efraín no tengo apoyo trabajo solo. Con Juan era otra cosa, nunca tuve problemas cuando yo traía la grúa. A los gestores, es cierto, no habla dinero, pero nunca los dejaba morir solos, así fuera en la madrugada podían contar con el, varias veces paso, le hablaban y él veía de donde sacaba para darles, eso era lo que enojaba a Ramón, que buscaran a Juan y como no lo iban a buscar si él, como ahora, no se preocupa de nuestro trabajo, más que para ver que saca.

Entrevistador: entonces no cuentan con el apoyo de la mesa directiva en su trabajo.

Gestor: No solo no contamos con el apoyo sino que cargamos con toda la responsabilidad, por que fiscalización no le pide cuentas al de refacciones o al tesorero o al presidente, nos las pide a nosotros.

Entrevistador: ¿ustedes -los gestores- cargan con toda la responsabilidad por los accidentes?

Gestor: Si pues aparentemente para ellos y fiscalización nosotros somos los que más ganamos en la ruta y debemos compartírselos con ellos. Si yo me pusiera la brinco porque están las notas alteradas seguramente me dirían que ese no es mi problema, al contrario me pedirían cooperaciones para que me firmen mis finiquitos. Efraín o Ramón me han dicho "ya tiene mucho que no me das nada, que no veo luz de ese lado" lo le dije que porqué tenía que darle y quiso que yo le firmara un vale por cinco mil pesos pero como no veía cooperación de mi parte solo me iba a dar cuatro mil, entonces le dije que no que no le firmaba nada, y contesto " ah no, entonces aguante a ver como nos va güey". A partir de ahí me han limitado mi material para trabajar, no tengo folders, rollo de cámara, me tengo que esperar hasta tres horas para que me den dinero. Por ejemplo nos dijo que de los cinco mil pesos que hoy nos dio tenemos que comprar lo que haga falta y negociar nuestras deudas porque no tiene dinero y esto es incomodo para nosotros porque no solo nos limita sino que quiere que de ahí compremos lo que él nos tiene que dar para desarrollar nuestro trabajo.

Te digo que ahora que prorratean los accidentes van a sacar un dineral y vana querer que nosotros les pasamos una cuota, porque cómo van a determinar el monta a pagar cada ocho días, si mejor yo me voy a que me quede a trabajar mas para darles a ganar a ellos, mejor no.

Entrevistador: Entonces a que cree que se van a quedar los otros gestores.

Gestor: pues a seguir el negocio con ellos, a la mejor ellos si se prestan, ya ves que yo tengo en el corralón al 417 y hace rato me enteré que Efraín vendió ese número y que le va a dar un nuevo económico al señor para que en lugar de pagar porcentaje como chofer tenga la oportunidad de

pagar solamente doscientos pesos, pero todavía no le dicen que económico va a ser. Hijos de la chingada como se marean a la gente, ya me dijo que no cierre ese finiquito pues no es de ese número.

Y así han hecho con otros o tu crees que Luis o Germán puedan vivir de una renta, no. Por eso tienen bien planeado su negocio: Germán consigue las placas, Luis consigue el cliente, Efraín altera el programa y Ramón firma para darle el lugar. ¡Que fregonos no!. Pero como no sabe la gente no se va a hacer nada, ha pero eso sí dicen que no les alcanza el dinero para hacer todo lo que quisieran por la ruta. Por cierto Efraín ya nos dijo que haber como le hacemos porque no les va a pagar a las aseguradoras " Que se vayan a la chingada".

Entrevistador: ¿qué van a hacer ustedes?

Gestor. Nada, pero cuando yo sienta la presión hasta el cuello hasta ahí voy a llegar y ni modo ellos que resuelvan, para eso según tiene un sistema fregon para programar los pagos, ya ves a todo mundo le dice que si pero no le dice cuando. Parece que se le pego el modo de Ramón, solo nos embarcan y luego nos dejan morir solos.

Entrevistador: y a ustedes no les conviene juntarse para presentar una protesta por no tener el apoyo de Ramón y de Efraín.

Gestor: Y en donde protestamos, ya ves fiscalización también esta de su parte. Manuel Zamora le compro un lugar a Ramón, el comandante le debe varios favores a Ramón y Valerio anda investigando en talleres para ver si le pueden hacer un guardadito por las reparaciones. Con quien nos vamos a quejar. La gente por no meterse en problemas con ellos no quiere entender. La gente nueva luego luego la jalan, de alguna forma la amarran y luego le cobran el favor.

A los otros los socios viejos también los han comprometido. Esto creo no va para ningún lado.

Los demás miembros de la mesa directiva están con ellos, los de Honor y justicia, también. A quien decirle algo, ha pero eso sí a la hora de tener que acudir con las autoridades para que nos ayuden, mandan a los gestores por delante, pues "pobres pendejos se tienen que chingar si quieren seguir en el puesto".

Ya ves que dicen que dan dádivas cada mes a tránsito de Naucalpan, Tlanepantla, Atizapan y San Pedro, eso no es cierto, cuando tenemos que ir ahí lo primero que nos dicen es que "tus dirigentes no se han parado por aquí los mas pijos de la zona".

Entrevistador. ¿por qué cree que pasa todo esto?

Gestor. Pues porque no hay una autoridad en Ruta 22, la autoridad son José, Luis, Efraín, Angel y Ramón según les convenga. Siempre y cuando saquen algún beneficio se rolan la autoridad. A Paco lo tienen en las patas, lo enteran de las cosas cuando ya no hay nada por hacer y solo le dicen "firmale güey, ni modo," y asunto arreglado. Todos viene a los mismo a ver que sacan, para eso están aquí ya sabían de que se trataba, también las secretarías tienen su parte, ellas son las que les informan de todo. Por eso ya quiero salirme de esto, para que seguirle si ya no eres de su confianza, si no estas dentro de su grupo y esto también me ha traldo problemas con mi familia.

Tu crees que llegar tarde todos los días y luego decirle que con tal de sacar al compañero del problema invertí mis renta y no se cuando las vaya a recuperar porque esos prestamos también los programan.

Te digo que tengo problemas porque en lugar de tener un buen recibimiento me echa en cara que no estoy en la casa y que no me preocupo por ella y mis hijas. Cuando yo llego solo oigo "Si quieres cenar calientate".

Imaginate tener problemas aquí y allá cansan a uno, por eso mejor voy a dejar esto y dedicarme a mis carros. Aquí vamos a seguir igual, va a ser lo mismo vamos a tener que estar como limosneros con Efraín, no vamos a tener el apoyo de Ramón, los de fiscalización nos van a presionar y ellos seguirán con su negocio, no les conviene una persona como yo.

Cada vez nos van a exigir más y no vamos a tener apoyo y los problemas van a ser para nosotros, no para Ramón o Efraín, sabes que nos han hecho últimamente: nos hechan a andar a las aseguradoras y les dice que por no entregar las ordenes a tiempo ellos no han podido programar, cuando para pedir material para reparación ellos ya tiene todas las ordenes y a nosotros no nos dicen si programaron los pagos o no. Ya ves hay que esperar hasta que Efraín diga si se paga o no.

Por eso cada vez menos voy a la ruta para que para hacer corajes y ver como se hinchan de dinero, darse cuenta de las "marranadas" que hacen y no poder hacer nada, o soportar burlas porque estamos ahí como pendejos toda una tarde para que nos den dinero, creo que no se vale y

esto va a durar hasta que se haga otra asamblea y sabes cuando va a ser ésta: dentro de un año. ¿tú crees que voy a aguantar tanto o que me marginen más por no entra en su juego? No me conozco y se que no voy a estar mucho tiempo y menos cuando nos están provocando problemas con los socios y a las aseguradoras. Pero ya te digo si los otros gestores quieren entrarle adelante, yo me voy. Para que seguir aquí al rato van a decir que mis bienes los saque de la ruta y que mi enojo es porque no me dejan hacer tranzas con el dinero.