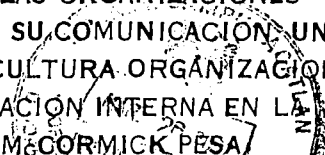




**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
"ACATLAN"

EL SABOR DE LAS ORGANIZACIONES  
LO CONDIMENTA SU COMUNICACION UN  
ANALISIS SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL  
Y LA COMUNICACION INTERNA EN LA  
EMPRESA MCGORMICK PESA




**REPORTE DE INVESTIGACION**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN PERIODISMO Y COMUNICACION COLECTIVA  
BAJO LA OPCION DE SEMINARIO-TALLER EXTRACURRICULAR  
"ORGANIZACION, COMUNICACION Y CULTURA"

**P R E S E N T A :**  
ALMA VERONICA GATICA CRUZ

ASESOR: LIC. XAVIER IGNACIO AVILA GUZMAN



ACATLAN, EDO. DE MEXICO,

ABRIL DE 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.

AGRADECIMIENTOS	I
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1: La organización McCormick Pesa	4
1. La organización McCormick Pesa	5
2. La historia de McCormick Pesa y su desarrollo	7
3. Un acercamiento a la teoría de sistemas	12
3.1 El ambiente	14
3.2 Estímulos primarios	16
3.3 Estímulos secundarios	18
3.4 Las fronteras	19
3.5 Los ciclos de eventos	22
3.5.1 Los ciclos de eventos en Recursos Humanos	26
4. La teoría contingente	28
4.1 Características del ambiente	32
4.2 Las fuentes de incertidumbre	33
4.3 Mecanismos para obtener información del ambiente	34
5. El resultado	36
CAPITULO 2: La estructura formal de la organización	38
1. Marco teórico	39
2. Tipología de las organizaciones	40
3. El ideario de una organización	42
4. Los objetivos	45
5. La estructura	47
5.1 El organigrama	49
5.2 Los manuales	50
5.3 El inventario de recursos	51
5.4 Autoridad y poder	53
5.5 Los grupos formales e informales	56
5.6 Los motivos que motivan	60
5.7 La selección y el reclutamiento	63
6. La balanza entre lo ideal i lo real	65
CAPITULO 3: Diagnóstico y cuantificación de un problema	67
1. Diagnóstico y cuantificación de un problema	68
2. Funcionamiento ideal y real	69
3. Problema y diagnóstico	72
3.1 Diagramas de flujo	73
4. Medición del problema	81
4.1 Las herramientas de medición	82
4.2 Hoja de inspección	82

4.3 Diagrama causa – efecto	86
4.4 Relación entre herramientas de medición	87
5. Análisis de actores	88
6. El costo	95
7. Estrategia	100
8. El poder	102
8.1 Las fuentes de poder	103
9. El grupo y su comportamiento	108
10. Análisis causal	111
<b>CAPITULO 4: McCormick Pesa y su comunicación</b>	<b>113</b>
1. Costo de la acción	114
2. Tipos de causas	116
3. La comunicación e información	121
4. Los conflictos informativos	124
5. Métodos y técnicas cualitativas	130
5.1 Los resultados	132
6. Diagnóstico del problema	138
7. Conclusiones	145
<b>CAPITULO 5: La cultura organizacional en McCormick Pesa</b>	<b>148</b>
1. La cultura y el entorno en las organizaciones	149
2. La organización, su formalidad y su cultura	153
3. El individuo, el grupo y las organizaciones	159
4. Definición sobre cultura	163
5. Diagnóstico del problema organizacional	164
6. Estrategia	167
7. Plataforma estratégica	171
8. La organización ideal	173
9. Plan de desarrollo	175
9.1 Plan de acción en claridad organizacional	175
9.2 El tablero de información	177
9.3 Boletín informativo McGENTE	180
9.4 El orgullo McCormick	183
9.5 Las citas institucionales	186
10. En consecuencia	189
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>190</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>193</b>

## *Agradecimientos*

*A todas y cada una de las personas que han estado conmigo...*

*Por supuesto, Papá y Mamá, que me han enseñado cómo quiero vivir, porque han aguantado el sube y baja de la montaña rusa de mi vida, y porque están aquí conmigo, porque los quiero, aunque a veces no lo parezca*

*May, Hector, Jaime, Gabriel; mis hermanos, que me han orientado toda la vida, que me han querido y respetado, ¡gracias! Pero sobre porque los amo... ¡ha! también por el patrocinio que me brindaron.*

*Lala, no te podía olvidar, te quiero mucho y gracias por enseñarme a vivir.*

*No podía olvidar a la gente de McCormick, claro, a los que me apoyaron y estuvieron colaborando con este gran proyecto, gracias Fernando Galván por todo el aprendizaje, por el apoyo y la confianza.*

*Gracias por los berrinches, las desmañanadas, las trasnochadas, los libros interminables, los ayunos, y todo lo que contribuyo a que éste proyecto se realizara, a mis maestros, Fernando Martínez, Jorge Pérez, Martín Camacho y Humberto Ramos... pero sobre todo ¡gracias Xavier Avila!, sin ti no lo hubiera logrado.*

*Y a todas las personas que han llegado hasta aquí conmigo, porque sé que difícilmente dejarán de acompañarme.*

*Al Bayo... in memoriam.*

*Alma Gatica*

## INTRODUCCIÓN

El ser humano siempre está inmerso en una organización, ya sea la familia, la escuela, los amigos y por supuesto el trabajo, es en las organizaciones, donde la diversidad de culturas, emociones, objetivos, talentos, sueños y anhelos aprenden a convivir, tolerarse y adaptarse a los cambios que por su naturaleza misma van enfrentando.

Para poder llevar a cabo ésta común vivencia – convivencia -, (entendida así por la autora de este trabajo), es necesario tener la capacidad de comunicar la gama de pensamientos, actitudes y sentimientos que el ser humano tiene y que le permitirán mantenerse en las organizaciones.

El trabajo en equipo, la tolerancia y el reconocimiento de la existencia de otro diferente a uno ayudarán a que la vida en las organizaciones sea más placentera, prolongada y productiva.

Este trabajo de investigación, presenta un análisis de ésta capacidad que los seres humanos que laboran dentro de la organización McCormick Pesa , tienen para trabajar en equipo, reconocerse y tener una vida productivamente agradable en la empresa.

McCormick Pesa , es una industria del ramo alimentario que se dedica a producir sabores, condimentos, sazoadores y aditivos para la industria de alimentos, su capital es extranjero, sin embargo, el mayor porcentaje de sus trabajadores son mexicanos, lo que le da una significación específica a su cultura laboral, ya que se fusionan las ideas norteamericanas con las acciones mexicanas dando como resultado un sabor especial al trabajo de ésta empresa.

La investigación está compuesta por cinco capítulos en los que se aborda sobre algunos aspectos que le dan vida a la organización, tales como el ambiente externo, la identificación del espíritu organizacional, las personas que realizan el trabajo, específicamente del área de Recursos Humanos; la comunicación y por

último la cultura en la organización.

En el primer capítulo se realiza un análisis del entorno de ésta organización, del cual se toma en cuenta la historia de la empresa, a los proveedores, los procesos de producción, las reglamentaciones para producir y el principal competidor de la empresa. Es importante mencionar que sólo se tomaron en cuenta algunos nombres de proveedores y productos, así como la normatividad más importantes, ya que por la cantidad tan grande de nombres, se podía propiciar una confusión en la investigación.

También, se presentan las Teorías de Sistemas y Contingente, con la finalidad de fundamentar las acciones que la organización tiene, tanto en procesos establecidos como en situaciones emergentes.

El capítulo segundo describe a la organización en cuanto a su funcionamiento ideal, desde éste capítulo se toma un mayor interés por el área de Recursos Humanos, aunque también fue mencionado en el capítulo anterior. Se presenta su estructura formal, el ideario que le da vida a un espíritu organizacional y los objetivos que tiene para ser la empresa que es.

Se realiza un estudio de la estructura, de manera tal que se presentan apartados como organigramas, manuales, estilos gerenciales, etc., y se relaciona con la autoridad y el grado de formalización que la empresa tiene.

Más adelante, en el capítulo tres se presenta con mayor detalle el objeto de estudio, se hace un estudio de sus procesos de trabajo y se detecta una problemática que afecta a la organización en su conjunto, aquí se utilizan técnicas cuantitativas para realizar mediciones de conflictos y se presenta una caracterización de costos de éstos conflictos.

El tema central de esta sección son los actores que tiene que ver con los problemas planteados, se hace una reflexión sobre las estrategias que éstos participantes tienen, y por lo que generan probablemente la situación, se habla de la formación de grupos y se plantean los problemas que de estructura afectan la productividad de ese departamento y que reditúan en la organización.

En el capítulo cuatro, se habla de las causas que generan el problema, infra estructurales, estructurales y super estructurales; así como los problemas comunicativos existentes en la empresa, tomando como partida el planteamiento del problema antes mencionado, y las causas de tipo comunicativo – informativo. Para la realización de este capítulo se utilizó la técnica cualitativa de entrevista semi dirigida, aplicada a los personajes que interfieren en la situación.

Por último, el capítulo cinco se refiere a la cultura que genera la organización, haciendo una recopilación de los puntos más importantes que se tomaron en cuenta en los capítulos anteriores, también se explican los elementos que le dan forma a esa cultura, de los cuales se hace mano para diagnosticar las deficiencias y hacer aportaciones en una propuesta diseñada para la organización McCormick Pesa.

Al final se presenta la conclusión a la que se llega en este trabajo, retomando la importancia de la comunicación y enfatizando en las fortalezas y debilidades que como organización se tienen en McCormick Pesa, proponiendo una acción para generar una mejora continua en la organización.



# **CAPITULO 1**

## **La organización McCormick Pesa**

## 1. La organización McCormick Pesa

Se conoce que todo individuo desde el momento que nace y hasta el final de sus días, está en constante interacción con distintas organizaciones, desde la familia, la escuela, el trabajo, los amigos, etc., y por ello requiere para su existencia la existencia misma de las organizaciones. Organización entendida como la reunión de dos o más personas que quieren lograr un fin determinado para su beneficio o para el de la propia organización.

Las relaciones existentes en las organizaciones reintegraran al ambiente del cual obtuvieron un insumo o materia prima, algún tipo de producto, bien o servicio, el que les dará una razón para existir. Una organización puede variar en tamaño no sólo por el número de personas que están integradas a ella, sino también por la escala de sus recursos financieros y tecnológicos que para su existencia se utilicen.

Toda organización lleva a cabo un proceso, en donde los miembros de la misma se interrelacionan para adquirir insumos, transformarlos y crear un producto nuevo que posteriormente reintegran al medio en el que se desenvuelve, para ello es importante conocer el ambiente en el que se está desarrollando la organización y así conocer las características y pertinencia del producto que ofrece.

En este primer capítulo se hablará de la importancia de los elementos del entorno en donde se desenvuelve la organización McCormick Pesa, y su departamento de Recursos Humanos.

Para conocer las relaciones e interrelaciones que tiene una organización, es necesario entablar una comunicación con la misma, y para conocer cual de sus funciones es de mayor importancia o a cual se le tiene que poner mayor o menor atención dentro de la organización.

Estas funciones de la comunicación son de producción, en donde lo importante es la eficiencia de las actividades de la organización, la función

de innovación; que se refiere a la innovación y/o implementación de una nueva práctica dentro de la organización, y la de mantenimiento, que indica los niveles interpersonales y de integración que los miembros de la organización tienen para con la misma.

"La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos". (Fernández, 1991:31).

El concepto de Comunicación Organizacional que se utilizará en esta investigación abarca al fenómeno de la comunicación, la disciplina que estudia al fenómeno y las técnicas que facilitan el flujo de información, por ello la comunicación organizacional es el proceso social de intercambio de información, en el que la forma de darse generará las relaciones dentro de las organizaciones y entre las organizaciones y su medio, para facilitar las actividades del proceso de producción de las mismas.

Para entender mejor la investigación, se utilizarán dos corrientes de estudio en las organizaciones, estas corrientes son: la **Teoría de Sistemas**, que habla acerca de la apertura que la organización tiene con el medio en el que se desenvuelve y la interrelación de las partes que intervienen en esta apertura, estableciendo los procesos de transformación, llamados ciclos de eventos, las fronteras y las relaciones de la organización con su entorno.

Y la **Teoría Contingente**, en donde la relación entre el entorno y la manera en que éste influye para que la organización viva o sobre viva en su ambiente externo, serán el estímulo y la forma en que una organización se estructura y funciona será la respuesta.

## 2. La historia de McCormick Pesa y su desarrollo

McCormick ha jugado un papel muy importante desde 1889 en la producción de sabores para la industria alimentaria de todo el mundo, ya que lo que comenzó como un pequeño negocio local, ahora se ha convertido en el líder internacional en especias con ventas que ascienden a US\$2,400 millones. En el área de sabores ocupa el séptimo lugar a nivel mundial, es el productor número uno de vainilla y es uno de los más importantes productores de extracto de cola.

La historia comienza en Baltimore en 1889, cuando se crea un pequeño negocio de condimentos y que poco a poco creció fuertemente en Estados Unidos y posteriormente en el resto del mundo. De la misma manera, pero más de 50 años después, en 1948 en México se crea la empresa Proveedores de Empacadores S.A, es decir PESA; quienes nacen como una micro empresa que se dedica a fabricar algunos sabores químicos y a la producción y comercialización de especias y condimentos de sabores nacionales principalmente.

Mientras McCormick crece y se desarrolla en todo el mundo, PESA se mantiene como el mismo negocio familiar, y lucha constantemente para encontrar su lugar en el mundo de la industria alimenticia en México, tras altos y bajos de la economía en el país y los grandes esfuerzos para mantener la empresa de condimentos, PESA logra una asociación con las industrias STANGE a principios de los 80.

Stange se ocupa principalmente de proveer el dinero necesario para que la empresa se mantenga y crezca, al convertirse en Stange Pesa y tener mayor flujo de inversión, la empresa empieza a crear el desarrollo de nuevos productos, la innovación de sabores y la producción de otras especias que por sus características son propias del país, principalmente de las diferentes variedades de chiles tanto frescos como secos.

Así, Stange Pesa se empieza a adaptar al cambio constante que genera su entorno, se enfoca a crecer en producción y a innovar nuevas formas de

negocios, sin embargo, descuida el desarrollo de su personal, ya que durante todo este tiempo y aún con mayor inversión, en la empresa no existían áreas como comercialización, logística y recursos humanos, muchas de las funciones eran realizadas por una misma persona, las ventas se canalizaban a partir del mercado que ya se tenía y las relaciones internas estaban llevadas a cabo por el representante del Director General.

Más tarde y nuevamente como consecuencia de la constante inestabilidad económica mundial, y de una oportunidad de McCormick para crecer y expandir su comercialización gracias a los diferentes Tratados de Libre Comercio, adquiere a nivel internacional a la empresa Stange y todos sus asociados, y como consecuencia adquiere entonces a Stange Pesa, para así convertirse en McCormick Pesa desde 1994.

A partir de este momento, la empresa empieza a tener constantes cambios y adaptaciones tanto en su ambiente externo como en el interno, se empiezan a crear nuevas áreas de trabajo, producción deja de ser el punto de mayor importancia para ocupar su lugar el área de ventas y comercialización, se desarrollan mejores laboratorios para contar con constantes pruebas y revisiones internas de la calidad de los productos, se amplían los puntos de venta, y las plantas de producción se extienden a algunos puntos de la República, se crean negocios con América Latina, y poco a poco se ve acrecentada utilidad y el servicio que la empresa ofrece.

De la misma manera, aunque a pasos mucho más lentos, las relaciones internas también han cambiado; el personal ya puede dedicarse a sus tareas específicas sin tener que abarcar otras áreas, se crean organigramas, procedimientos, manuales, bitácoras y se crea el área de Relaciones industriales entre los años 1996 y 1997.

Con una sola persona como responsable de contratar, capacitar, mantener vínculos con la Secretaría del Trabajo, IMSS, nómina y todo lo que conlleva el manejo de personal, McCormick Pesa empieza a vislumbrar mayor estabilidad. Ante la creciente necesidad de los trabajadores por ser atendidos, para 1999 se crea un área de Recursos Humanos con 2 personas

a cargo, sin embargo, las necesidades son muchas y el apoyo es poco, entonces se abren nuevas contrataciones y para el año 2000 ya hay 4 personas que se responsabilizan de la atención al trabajador de McCormick Pesa, llevando a cabo tareas como nóminas, relaciones laborales, capacitación, recepción, etc.

Es así como la historia de esta joven empresa a transcurrido y como su juventud le ha llevado a cambios necesarios para su existencia.

Actualmente la empresa sirve a un gran porcentaje de la industria alimentaria, sus productos van desde una especia hasta un producto mucho más sofisticado como un marinado. El personal técnico con el que cuenta incluye saboristas certificados, químicos, ingenieros, tecnólogos en alimentos, analistas sensoriales, especialistas en control de calidad, chefs, etc.

Algunos de los productos que ofrece son los siguientes:

- > Especies y alternativas de especias C.O.S (Cream of Spice), Spice Cap, Flavor Cap, Oleosinas y aceites esenciales, Res - oleum, Solu - flow y especias.
- > Sabores para bebidas, carnes, confitería y panificación.
- > Food Service. Un sazonador es una combinación de especias y sabores para ser utilizado directamente en un producto. En McCormick pesa se cuenta con una línea muy extensa de sazonadores con perfiles definidos que le darán el toque a exclusivo a determinados sabores como sopas instantáneas, cremas y platillos preparados.
- > Sazonadores para botanas
- > Sazonadores para salsas y aderezos

- Y Condimentos para hamburguesas, pizzas, jamón, salchichas, paté, queso de puerco, mortadela, pollo, consomé de res, etc.
- Y Vegetales deshidratados
- Y Unidades cárnicas. Unidad funcional para facilitar la elaboración por lote de cualquier embutido. Contiene agentes curantes, colorantes y condimentos: jamón, salchicha, chorizo, chuleta, tocino y mortadela.
- Y Lígadores: fécula de papa, fijador para pastas, jamón y especias de alto rendimiento.
- Y Aditivos, agentes de curación, conservadores, antioxidantes, emulsificantes y estabilizantes, colorantes (naturales y artificiales), carrageninas, proteína modificada.
- Y Sabores cárnicos, imparte perfiles tipo cocido de res, aves y cerdo para proporcionar sabor a embutidos, sopas, marinadores, etc. Los sabores pueden adaptarse a los requerimientos de cada producto y se han diseñado para los procesos típicos de cocción, congelación y descongelación, estos productos se manufacturan mediante un proceso exclusivo para cada uno.
- Y Sistemas de cobertura para aves, carnes rojas, pescados y mariscos, quesos, salchichas, etc. Estos sistemas de cobertura cuentan con las características de textura, apariencia, sabor y color.
- Y Marinados, glacés para enriquecer el sabor de las aves, carnes rojas, mariscos, pescados y vegetales.

Además se representa a las siguientes firmas: Vaessen Shoemaker, fosfatos; Arla Foods, proteínas e ingredientes lácteos; Red Arrow International Inc., humos líquidos; Viskase Corporation, empaques para embutidos; Marcel Carrageenan, carrageninas; Curwood, empaques para alimentos.

McCormick Pesa ha pasado de ser una pequeña empresa familiar que comercializaba especias nacionales para convertirse en una de las empresas más importantes a nivel nacional productora, diseñadora y comercializadora de productos químicos que dan sabor a la industria alimentaria, dando siempre el interés necesario al ambiente y logrando adaptarse a los cambios que este le ha ido marcando al considerar los estímulos que genera.



### 3. Un acercamiento a la teoría de sistemas

"En términos generales, un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un "todo organizado", donde el resultado es mayor a la suma de sus partes." (Fernández, 1991:49). Es decir, que la suma de agregados que se interrelaciona a partir de actividades determinadas dan como resultado una actividad mayor que forman en sí misma un sistema organizado para cumplir con un fin específico.

La teoría de sistemas se enfoca a aquellas relaciones existentes entre una organización y lo que en ella influye para su funcionamiento, es decir, no sólo se aboca a las relaciones internas de la organización, se enfoca al contexto que ayuda a formar el todo que se organiza para producir.

Un autor que se interesa por esta teoría y que además hace aportaciones importantes para su empleo en el análisis interno de la organización es E. Trist, quien menciona "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." (Tirst. en Fernández, 1991:50)

Es decir, que el acoplamiento de los factores que intervienen en la producción es fundamental para su buen funcionamiento, y esto se refiere al equipo técnico, humano y espacial. También Trist, habla de identificar los subsistemas de mayor relevancia en las organizaciones, estos subsistemas son: **producción, mantenimiento de la estructura, subsistemas de frontera o de soporte a la producción, adaptativos y generales o administrativos.** (Tirst en Fernández, 1991:50). Entre los cuales se integra el sistema de Recursos Humanos de la empresa en cuestión, que es un subsistema que da relevancia y ayuda al funcionamiento del suprasistema.

Otros autores que mencionan la importancia de un sistema como organización son Daniel Katz y Robert Kahn, "quienes consideran a las

organizaciones como sistemas abiertos y vivientes. (...) las organizaciones funcionan de manera independiente a su entorno, lo que las transforma en "sistemas cerrados". Por el contrario un "sistema abierto" es aquel que se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que le rodea del cual "importa" energía para funcionar; la transforma internamente y "exporta" algún producto, bien o servicio diferente." (Fernández, 1991:52).

Es decir, un sistema cerrado es aquel en donde no se considera prioritario al entorno para funcionar, propiciando que se tenga en menor medida interés de comunicar y retroalimentar con información suficiente para que el sistema exista, siendo más independiente y autónomo de su entorno, sin embargo, un sistema abierto es el que toma muy en cuenta al entorno donde se desarrolla, pero con ello también puede perder de vista sus objetivos y confundirse con otros que no lo lleven a su propio fin.

Entendiendo así que es difícil que existan sistemas totalmente abiertos o cerrados, lo conveniente es que cada sistema desarrolle su propia capacidad de adaptación para cumplir sus objetivos y permanecer dentro de su contexto.

Tomando la concepción de Moebio en Arnold 1998: entenderemos al subsistema como "al conjunto de elementos y relaciones que responden a estructuras y funciones especializadas dentro de un sistema mayor". De acuerdo con esto, el sistema mayor de este análisis es McCormick Pesa, la empresa, y el subsistema al que se le pondrá atención será al departamento de Recursos Humanos (R.H). Tomando en cuenta las relaciones que ambos sistemas tienen con su entorno para poder funcionar adecuadamente y así seguir existiendo.

Se considera entonces que tanto el sistema como el suprasistema son parcialmente abiertos y parcialmente cerrados, puesto que para su funcionamiento son importantes las relaciones que entablan con el resto de su entorno, ya sea clientes, competencia y hasta economía, en el caso del suprasistema, o bien con áreas internas como exportaciones, finanzas, contraloría interna, etc. en el caso del sistema, sin embargo, también

funcionan a partir de su propia autonomía, tomando sus propias decisiones basándose en sus necesidades y oportunidades, tratando de hacer una adaptación del medio a su funcionamiento.

### **3.1 El ambiente**

"El ambiente de una organización esta formado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización y que es importante considerar por individuos del sistema en la toma de decisiones" (Fernández, 1991:177).

Goldhaber en Fernández (1991:177) señal también "la importancia que reviste para las organizaciones crear e intercambiar mensajes con públicos relevantes para ella. Las organizaciones que lo hagan serán efectivas, en cambio las que prescindan de esta importante función de intercambio de mensajes con el ambiente, probablemente morirán".

Parafraseando lo que Fernández (1991:277), menciona con respecto al ambiente relevante de una organización, lo podemos definir como todas aquellas transacciones que se realizan para que la organización funcione, aclarando que no es todo aquello que esta fuera de los límites de la organización, sino más bien todo lo que ésta necesita para funcionar efectivamente.

En el caso del suprasistema, las organizaciones con las que tiene contacto son todas aquellas que tienen que ver con la industria alimentaria, ya sea como proveedor de materia prima como saborisante, condimento o químico, como distribuidor de empaque para embutido o como proceso de laboratorio para el desarrollo de nuevos sabores.

#### **PRINCIPALES PROVEEDORES**

- MINSA, S.A. DE C.V.
- TECNOLIGÍA AROMÁTICA Y ALIMENTARIA, S.A. DE C.V.
- ALMIDONES MEXICANOS, S.A.

- INDUSTRIAL DESHIDRATADORA, S.A. DE C.V.
- LABORATORIS MIXIM S.A. DE C.V.
- HERDEZ S.A. DE C.V.
- NACIONAL SALINERA S.A. DE C.V.
- ACEITERA TAPATIA, S.A. DE C.V.
- QUIMICA INTERNACIONAL DE TLALNEPANLTA, S.A. DE C.V.
- ENVASES LAMINADOS S.A. DE C.V.
- MOLINERA DE MEXICO S.A. DE C.V.
- INSTITUTO NACIONAL DE LA NUTRICIÓN SALVADOR ZUBIRAN S.C.
- AMERICAN NATIONAL CAN COMPANY
- ESPECIERA DEL SUR S.A.
- GILROY FOODS INC.

#### **PRINCIPALES CLIENTES**

- KENTUCKY FRIED CHIKEN
- GRUPO EXPRESSO
- HERDEZ
- LA COSTEÑA
- COUTTOLENC
- ZWAN
- SIGMA ALIMENTOS
- NACIONAL DE BOTANAS
- WAL MART
- X.O. DE CHIHUAHUA
- PILGRIM'S PRIDE
- BACHOCO
- SABRITAS
- LA BARCA
- LA MODERNA
- NUTRICASA
- ALME
- DERILEQ
- DONFER

Para el caso de Recursos Humanos, este sistema tiene contacto directo con todas las áreas de funcionamiento de McCormick Pesa, ya que brinda la atención al cliente interno y se relaciona con áreas como: Contaduría, Finanzas, Negocios, Frito Lay, Sabores, Relaciones Internacionales, etc., así como con empresas que en ocasiones le ayudan a brindar el servicio que se requiere, tal es el caso de empresas de capacitación e intercambio.

### **3.2 Estímulos primarios**

Levinson en Fernández, 1999:278; divide el ambiente relevante en dos estímulos: primario y secundario. El primario proviene de las condiciones del mercado, las condiciones de los proveedores y las condiciones laborales. El secundario está constituido en aparato legislativo, el transporte, los competidores, el desarrollo tecnológico y las condiciones económicas, sociales y políticas de un país.

En cuanto al suprasistema McCormick Pesa se refiere, el ambiente primario que lo rodea es muy favorable, ya que las condiciones del mercado y por la marca que representa la compañía se encuentra como una de las empresas líderes en el mercado de saborizantes y condimentos con las soluciones adecuadas a cada producto que se le agrega el ingrediente McCormick. Para identificar el estímulo primario, en cuanto a condiciones de mercado se refiere, la posición que McCormick Pesa tiene frente a sus competidores es la siguiente:

- Tiene un promedio de cuatro lanzamientos de nuevos productos o sabores por mes
- Se cuenta con la información, los contactos y proveedores de todo el mundo para la elaboración de los sabores más sofisticados y novedosos, colocando así a la empresa dentro de las tres primeras empresas en Latino América en su ramo

- Es la segunda empresa que utiliza la evaluación sensorial para el desarrollo de sus productos
- Es la primera empresa que maneja ingredientes para que los productos sean sistemas de sabores, aportando sabor, color y alguna propiedad funcional para tener un producto con valor agregado.
- Se cuenta con una red de abastecimiento de las mejores especies de todo el mundo
- El chile y orégano que se exporta es el de la más alta calidad en el mundo

En este sentido el ambiente propicia la apertura a nuevos negocios y a interactuar en otros ámbitos, haciendo que las condiciones de proveedores sean también totalmente favorables para la empresa, que en mucho genera sus propios insumos dentro del país con plantaciones de especies que sólo se producen en México.

Y en cuanto a las condiciones laborales, el área de Recursos Humanos realiza actividades que propician condiciones de trabajo adecuadas, en donde se tiene como principio la satisfacción del cliente, de esta manera la empresa se preocupa por mantener satisfecho a su público externo, tomando en cuenta siempre las necesidades de proveer de sabor a la industria alimenticia que puede cubrir y teniendo la visión de negocio ante todo.

Por otro lado, el contexto bajo el cual se ha desarrollado McCormick Pesa en México, le ha permitido establecer liderazgo y competitividad hasta el momento, esto lo refleja en un crecimiento y adaptación constantes, así como en las condiciones de negociación para con otras empresas y la captación de nuevos clientes.

El ambiente relevante en Recursos Humanos, es el personal de toda la empresa a nivel nacional, es decir, en las plantas de Queretaro, Monterrey y Cartagena, así como las sucursales en Tlalnepantla, D.F., Puebla, Celaya, Guadalajara, Chihuahua y Hermosillo; ya que esta área de trabajo se encarga

de dar el servicio de contratación, selección y reclutamiento, y atención en general a todo el personal.

Está área tiene relación con proveedores de servicios varios, como capacitación, hoteles, papelería, grupos de intercambio laboral, etc. Y su tarea es promover las condiciones laborales más adecuadas para el personal, así como fomentar la integración y participación de cada trabajador en la empresa.

### **3.3 Estimulos secundarios**

En cuanto a los estímulos secundarios, McCormick Pesa es la empresa que marca el paso en los avances tecnológicos de la producción de sabores, ya que se cuenta con el apoyo de la infraestructura, tecnología y economía sólida a nivel mundial de McCormick and Company para mantener este liderazgo en innovación y vanguardia tecnológica. Las tendencias económicas que marcan a McCormick Pesa son principalmente las establecidas por la economía mundial más que por la nacional, el cambio de divisas, el manejo de las bolsas de mercado, la paridad peso – dólar, son los factores más importantes en los que se basa la empresa para mantener su participación en la apertura de nuevos negocios o cierre de otros, dependiendo la situación.

También es importante mencionar que las condiciones políticas del país han generado que esta empresa desde su incursión haya podido establecerse de manera estable en el país. Todo esto forma parte del ambiente para el funcionamiento de la empresa y que la hace una de las empresas líderes en la producción, innovación y desarrollo de sabores y condimentos.

Especificando el sistema Recursos Humanos, las condiciones económicas y sociales que afectan al suprasistema, afectan directa e indirectamente al sistema Recursos Humanos, de manera directa ya que si existe alguna variación importante tanto en las divisas como en el ámbito social del país, esto puede afectar en las decisiones y proyectos que la empresa tenga para

su desarrollo, y por lo tanto a Recursos Humanos, generando quizá cierres en capacitación, o recorte presupuestal para el otorgamiento de la misma, e incluso una nueva normatividad para la aplicación de capacitación, por poner un ejemplo.

En cuanto al aparato legislativo, Recursos Humanos, mantiene los requerimientos que la ley en México establece para desarrollarse en cuanto a capacitación, estos requerimientos relacionados con el área de trabajo, son que cada área debe tener al menos un curso de capacitación y actualización por cada ejercicio fiscal, que se de entrenamiento de higiene y seguridad y se conformen comités para casos de desastres y que se realicen simulacros de prevención y mantenimiento, así como manuales de procedimientos para al menos las principales áreas de la empresa.

### **3.4 Las fronteras**

"Los sistemas consisten en totalidades, y por lo tanto son indivisibles como sistemas. Poseen partes y componentes (subsistemas), pero estos son otras totalidades. En algunos sistemas sus fronteras o límites coinciden con discontinuidades estructurales entre estos y sus ambientes, pero corrientemente la demarcación de los límites sistémicos quedan en manos de un observador. En términos operacionales, puede decirse que la frontera del sistema es aquella línea que separa al sistema de su entorno y que define lo que le pertenece y lo que queda fuera de él." (Arnold en Johansen; 1979)

En el caso de la empresa, McCormick Pesa sus fronteras las establece claramente con todos y cada uno de sus clientes a quienes provee de sus productos y servicios, sus funciones se limitan a crear y producir saborizantes para productos alimenticios, innovar funcionalidad de químicos y conservadores y distribuir materia prima y de empaque para embutidos, en donde el uso que se da a estos productos ya no es parte de la actividad que McCormick Pesa realiza, simplemente genera insumos o productos terminales, según sea el caso.



Todo esto con sus relaciones externas, además de aquellas relaciones con institutos y organizaciones que le ayudan a dar un buen servicio a sus empleados, tales como el IMSS, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Seguros GNP, Servicio de comedor y todas las empresas que prestan sus servicios a la empresa.

Las fronteras que establece Recursos Humanos en cuanto a las relaciones e interacciones con los demás departamentos es muy clara, a pesar de interaccionar y mantener una comunicación muy constante, las decisiones de capacitación se toman únicamente en el área, sólo ahí se establece el calendario, basado en las necesidades de quién lo solicite, pero únicamente es la Gerencia de área quien aprueba o desaprueba lo que capacitación organización y desarrollo establece (fig. 1). Se entiende por frontera: "en términos de quienes integran la organización en un tiempo y lugar determinados" (Fernández, 1991:15).

Entonces, las fronteras de Recursos Humanos por estar dentro de las funciones directivas son muy amplias, ya que abarca todas las necesidades que el factor humano requiere cubrir para desarrollar su trabajo, relaciones entre áreas o departamentos y constantemente está interactuando con todo el personal.

Empresas  
Cormick  
195a

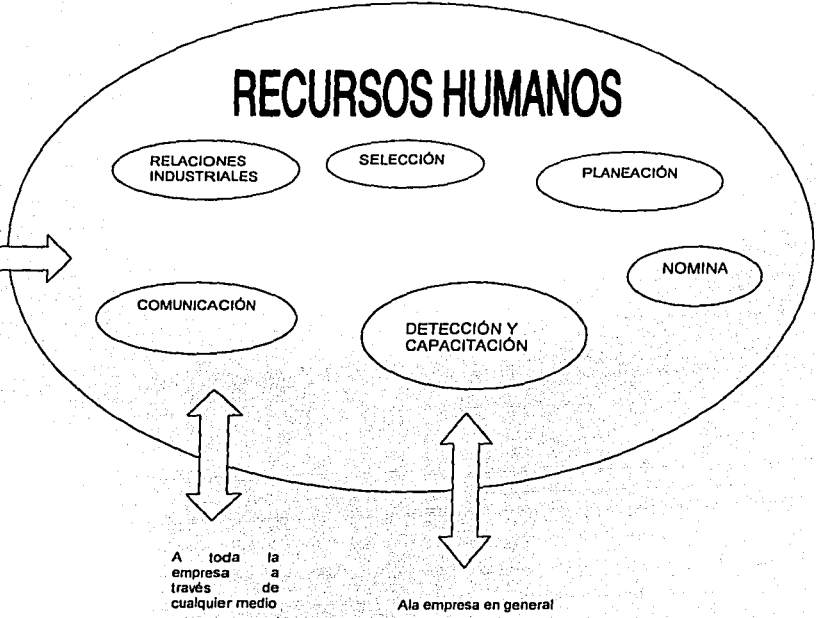


Figura 1 Las fronteras en Recursos Humanos

"La organización debe considerarse como una entidad en la que existe una interdependencia entre las diferentes partes organizadas que la forman. Sin embargo, esta interdependencia tiene grados. Algunas interdependencias son más importantes que otras. Esto equivale a decir que la interdependencia interna no es completa, que al determinar o fijar ciertos valores en el sistema, se da la oportunidad para que otros valores tengan la posibilidad de variar". (Johansen, 1979:32)

Por lo tanto, McCormick Pesa no se da en el vacío, existen una serie de elementos tanto internos como externos con los cuales se interactúa para existir y tener una funcionalidad, esto es el entorno que enmarca a una organización, este entorno puede ser variable y cambiante, por lo que el sistema organizado necesita crear homeostasis, es decir su estado de equilibrio para adaptarse al medio y a las necesidades del mismo, para ello es necesario conocer su ciclo de eventos.

### 3.5 Los ciclos de eventos

El ciclo de eventos es el proceso que una empresa realiza al adquirir insumos, transformarlos y ofrecer un bien o producto final con el sello de la compañía que lo realizó. Se conoce que insumos son "los recursos que se encuentran fuera de la organización y que se requieren para la producción de un fin" (Fernández, 1991:13). La transformación es el proceso que los insumos sufren para convertirse en algo diferente, ya sea bien o servicio; y el producto es ese nuevo objeto (literal o figurado) que ha sufrido un cambio para ser lo que ahora es.

Bajo esta idea de ciclo de eventos, McCormick Pesa lo realiza en toda su área de producción de una manera muy similar.

Al transformar una materia prima, ya sea químico o especia, y elaborar un nuevo producto, primero se realiza un contacto directo con el cliente al que se le producirá, se realizan pruebas de laboratorio para determinar el sabor, color, consistencia y propiedades que el producto debe tener y que dará como resultado al ser aplicado en el alimento al que será destinado, una vez que se ha realizado la prueba en laboratorio se procede a la evaluación sensorial, en donde los saboristas y tecnólogos determinan y aprueban la calidad del producto que se está realizando.

Después de que se tiene el proceso, la fórmula y la calidad de producción, se envía al área de compras la solicitud de la materia prima que se requerirá para la producción, o bien, si está materia prima es de producción

McCormick Pesa (chiles, oréganos, u otras especias), se solicitan a almacén y este a su vez las requiere al centro de distribución correspondiente.

Una vez teniendo la materia prima, se envía la fórmula al área de producción, en donde los supervisores de cada área indican al personal que esta a su cargo el procedimiento, pasar al molino, verificar que el producto tenga la consistencia adecuada y que las cantidades de producto sean las que se requieren, después enviar a las mezcladoras, las veces que sean necesarias, dependiendo del número de ingredientes, prepesar para después envasar y volver a pesar, pasar por detector de metales y sellar el producto que está terminado.

Una vez que se tiene el producto se envía a almacén en donde se prepara para su distribución, si es nacional, se hace el envío directo, se programa la ruta y se establece el tiempo de entrega, si es internacional, el área de comercio internacional ha preparado con anterioridad los documentos necesarios para que ese producto se exporte y además se manda a una auditoría de calidad internacional para verificar que cumpla con las normas requeridas.

Todo este proceso se realiza de esta manera cuando un cliente previo ha solicitado su producto, y una vez que se tiene la fórmula y el proceso adecuados, esta información se respalda y se archiva para una siguiente producción igual, normalmente se establecen convenios con los clientes para saber cada cuanto tiempo requieren de este producto y así planear con anticipación los tiempos de producción.

Cuando es la empresa quien propone la elaboración o modificación de algunos sabores, conservadores o productos especiales, el proceso varía un poco, en esta situación es el área de Desarrollo de Nuevos Sabores son quienes llevan la batuta, realizan el producto en pequeñas cantidades, verifican fórmula y proceso, realizan evaluación sensorial interna y externa y presentan ante un grupo de panelistas del posible cliente o clientes a quienes se les ofrecerá el producto. Mientras tanto el área comercial realiza un estudio de mercado sobre este producto y con toda la información, se

ofrece a los posibles compradores con la opción de ajustar las cosas que sean necesarias para que el cliente esté totalmente satisfecho, desarrollando así la posibilidad de nuevos negocios.

Para todo este proceso, todas las áreas de trabajo están sumamente relacionadas, sabores, quienes desarrollan las fórmulas y los procesos, control de calidad que verifica el procedimiento y la calidad del producto, área comercial tanto para promover el producto como para ingresar materias primas a la empresa, finanzas quienes autorizan lo que se compra, desde materia prima básica hasta artículos de trabajo indispensables, producción en la elaboración del producto, mantenimiento que esta constantemente verificando que todas las instalaciones funcionen adecuadamente y sistemas ya que toda la información de los productos que se elaboran, las materias primas, los costos y todo lo que se requiera se maneja vía sistema.

El área de Recursos Humanos también tiene una función muy importante, desde la contratación, el reclutamiento y la capacitación de cada persona que interviene en el proceso están bajo su responsabilidad, así como todo aquello que tenga que ver con las relaciones laborales, desde el servicio del comedor hasta las prestaciones, sueldo y tiempo extra que se paga a cada empleado.

A través de este ciclo de eventos, la empresa McCormick Pesa mantiene relaciones con muchas empresas mexicanas productoras de alimentos y con muchas otras internacionales que también producen alimentos o que distribuyen materias primas para la producción alimenticia. (fig. 2). Con todas ellas establece sus fronteras en un ámbito de negociación directa, ofreciendo un producto y obteniendo a cambio una remuneración.

La relación termina cuando McCormick Pesa concluye la producción, pero al mismo tiempo se procura mantener la relación con el mismo producto, con un nuevo negocio o una nueva relación comercial.

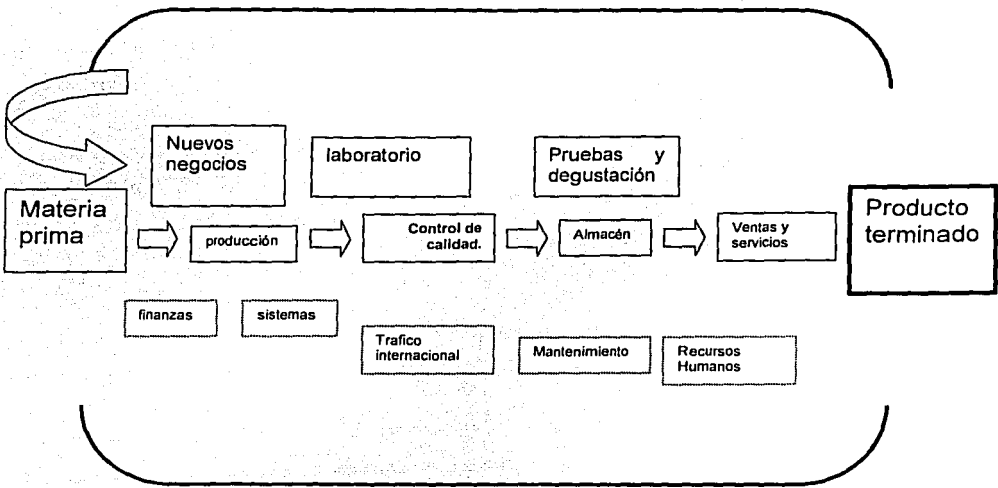


Fig. 2 Ciclo de eventos del suprasistema



Áreas de producción



Áreas de soporte en la empresa

### 3.5.1 Ciclo de eventos en Recursos Humanos

En Recursos Humanos el ciclo de eventos que da es de un sistema abierto, "es aquel que se visualiza e interrelaciona de manera continua y directa con el medio que la rodea, del cual "importa" energía para funcionar; la transforma internamente y "exporta" algún producto, bien o servicio diferente." (Fernández, 1991:52).

De esta manera en el área mencionada se importa el recurso humano del suprasistema y del medio ambiente, la gente a la que se va a capacitar, los capacitadores, o expertos en el tema. Y del ambiente externo también se importa personal, capacitadores, cursos, información de actualidad y todo lo relevante que tenga que ver con el giro de la empresa.

El proceso que se sigue es la selección y reclutamiento de personal, la programación de capacitación, la detección de necesidades, la capacitación de los o para los nuevos procesos o para la creación de nuevos capacitadores internos, la elaboración de manuales y la integración de grupos de trabajo.

La salida es el empleado preparado para el trabajo o el curso ya establecido, e identificado como propio o como parte de McCormick Pesa, la calendarización y programación de los cursos, el análisis y elaboración de un presupuesto o ajuste al indicado, elaboración de un informe al área y/o personal al que se va a capacitar, y aprobación del mismo.

El ciclo ocurre de dos formas, la primera cuando se recibe una orden de la dirección o solicitud de alguna gerencia para implementar, aumentar o mantener un proceso, se evalúa la necesidad o el punto a reforzar y se determina el camino a seguir, esto es el tipo de curso o actualización, que puede ser: capacitar con recursos internos o contactar a consultores y/o especialistas en los ámbitos correspondientes.

Una vez establecida la temática y la línea a seguir, se calendariza y se planifica el tiempo requerido, el personal al que se va a dirigir, que varía

desde una persona para especializar hasta áreas completas para homogeneizar procesos, y el orden en el que se va a aplicar, se analiza la inversión que se va a tener y los beneficios con que se retribuirá a la empresa, se realiza una presentación por escrito y se manda a autorización, una vez autorizada se realiza la capacitación de forma sistematizada. (fig. 3).

Una segunda forma es cuando el departamento realiza una detección de necesidades y/u oportunidades, o bien alguna otra área solicita un curso determinado. Se establece si se capacita de manera interna, o de manera externa y posterior a ello el proceso es el mismo.

Al terminar la capacitación se realiza una evaluación de resultados después de la capacitación, de esta manera se realiza la entrada de información o retroalimentación.

Al realizar todo este proceso de transformación, Recursos Humanos mantiene estrecha relación con elementos del suprasistema, que funcionan como sus insumos básicos (empleados a capacitar), así como con organizaciones externas que capacitan al personal.

El estado de equilibrio se da al tener este contacto directo de comunicación con el ambiente que rodea al departamento, detectando necesidades, promoviendo la actualización, y accionando de manera bidireccional con el entorno.

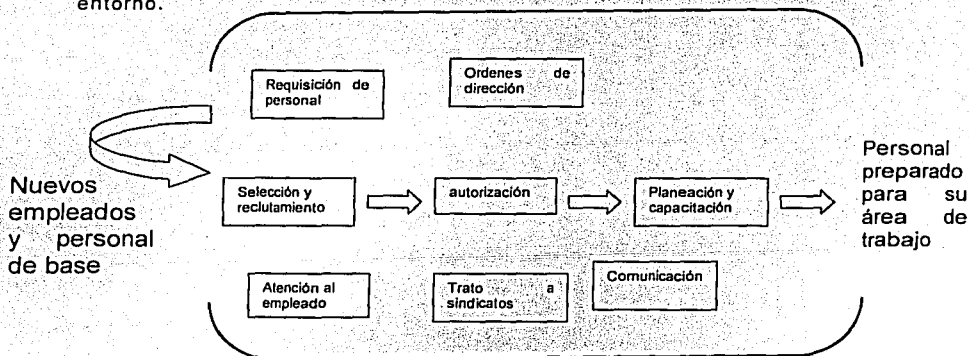


Fig. 3 Ciclo de eventos de Recursos Humanos



#### 4. La teoría contingente

Otra corriente que se utiliza en esta investigación, en relación al ámbito en el que se desenvuelve McCormick Pesa, es la **Teoría Contingente**, que analiza el impacto que el contexto tiene sobre la organización y la capacidad de ésta para responder a los constantes cambios y retos a los que se enfrenta por el ambiente en donde se desarrolla y su probable permanencia dentro del mismo.

"La teoría contingente da un peso muy importante a la influencia del medio ambiente o contexto, que analógicamente podría considerarse como el "estímulo"; en cambio la forma en que una organización se estructura y funciona puede tomarse como la "respuesta" (Fernández, 1991:54). Es decir, es la respuesta que una organización da a las demandas del ambiente en el que se desenvuelve, a esto se le llama respuesta a la contingencia.

"En un medio estable el estilo mecánico de administración, nos recuerda la teoría clásica: estructura formal y altamente diferenciada, definición de deberes y derechos muy articulados, jerarquía de autoridad formalizada y patrones de comunicación también formales y esencialmente verticales." (Fernández, 1991:55).

"En contrapartida, un estilo administrativo orgánico se caracteriza por su flexibilidad e informalidad organizacional. Dentro de él hay una mayor interrelación y participación en los distintos niveles para la solución de problemas y la toma de decisiones. Esto implica necesariamente una comunicación más frecuente y que incluya no sólo patrones verticales, descendentes o formales, sino horizontales, ascendentes e informales." (Fernández, 1991:56)

Esta corriente nos indica que: "Habrá que vigilar la comunicación interna y la externa (lo que se recibe y lo que envía al medio ambiente); en el primer

caso, tanto dentro de cada parte o subsistema, como entre las partes". (Fernández, 1991:58).

Bajo estas características teóricas la empresa que es objeto de esta investigación, tiene la capacidad de atender las contingencias que el mercado le establezca, sin embargo, por esa posición en el mercado como marca reconocida son pocas las contingencias que de este rubro se generan, las salvedades se tornan de acuerdo a las necesidades o premuras que el cliente manifiesta y aun a pesar de ser el cliente a quien se sirve, la empresa ha tenido la capacidad de establecer sus propias normas de solicitud de pedidos y de producción las cuales son flexibles pero que no la comprometen a responder a esas premuras de servicio, en cuanto a producción se refiere.

En cuanto al ambiente en el mercado, se considera necesario conocer lo que hace la empresa y la importancia que tiene en la industria alimentaria en cuanto a lo que produce, así como las reglamentaciones y normatividad bajo la cual se rige y de la cual cumple con los requerimientos que le solicitan, cabe mencionar que las reglamentaciones y las auditorias de control de calidad y saneamiento que se han de mencionar se llevan a cabo bajo las normas estadounidenses principalmente, debido a que la empresa es de inversión norteamericana.

#### **SU PRINCIPAL COMPETIDOR:**

Laboratorios Griffith es una compañía con una exitosa carrera en tecnología de alimentos. En 1919, fue fundada por el Sr. Enoch Griffith e hijos, Laboratorios Griffith ha estado ayudando a que compañías de servicios de alimentos y procesamiento de alimentos elaboren sus productos para satisfacer la necesidad más elemental de las expectativas del consumidor: *el sabor*. Al mismo tiempo, se han especializado en métodos técnicos para lograr la satisfacción de sus clientes en cuanto a calidad, procesos ágiles y servicio.

Ofrecen un apoyo integral a sus clientes, desde investigación de mercados, creación de ideas, desarrollo de productos específicos hasta asesoría en sus procesos. Además, pueden modificar y mejorar fórmulas ya existentes con el fin de ofrecer sabor excepcional, consistencia y calidad.

Los productos que ofrece:

- Condimentos para snacks
- Quesos
- Marinadores y empanizadores
- Premezclas de harinas
- Ketchups
- Salsas en general

## REGLAMENTACIÓN

Para actualizar la legislación alimentaria, la mayoría de los países utilizan las normas, códigos y directrices del Codex Alimentarius.

La Comisión del Codex Alimentarius (<http://www.codexalimentarius.net/>) es un organismo intergubernamental creado en 1962 para implementar el Programa Conjunto FAO/OMS sobre Normas Alimentarias, con los objetivos de: a) proteger la salud de los consumidores; b) asegurar prácticas equitativas en el comercio de alimentos y d) coordinar el trabajo sobre normas alimentarias a nivel internacional.

El interés de los países en participar en las actividades del Codex se ha visto incrementado a raíz de los recientes acuerdos del comercio internacional de alimentos. El Acta Final de la Ronda Uruguay, que se firmó en Marrakesh en abril de 1994, estableció la creación de la Organización Mundial del Comercio a partir del 1° de enero de 1995, como sucesora del anterior Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT). Además, concluyó con dos acuerdos obligatorios: el Acuerdo sobre Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (Acuerdo MSF) y el Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio (Acuerdo OTC).

El Acuerdo MSF reconoce que los gobiernos tienen derecho a tomar dichas medidas, pero éstas deben estar justificadas desde el punto de vista científico, no discriminar de forma arbitraria o injusta ni aplicarse de manera que constituyan una restricción encubierta al comercio, y que además, se fijen y mantengan de manera transparente.

El Acuerdo MSF hace un reconocimiento especial al Codex Alimentarius cuando insta a los miembros a basar sus medidas sanitarias y fitosanitarias en dichas normas internacionales, así como a participar plenamente en los trabajos de la Comisión del Codex. En este Acuerdo se incluyen las normas relativas a inocuidad de alimentos, aditivos alimentarios, residuos de plaguicidas y medicamentos veterinarios, contaminantes y prácticas en materia de higiene.

Las normas del Codex que se refieren a etiquetado de alimentos, disposiciones de calidad, requisitos nutricionales y métodos de análisis y muestreo son aplicables dentro del Acuerdo OTC.

Desde 1958, la FDA y el USDA siguen vigilando todas las sustancias previamente autorizadas y las GRAS a la luz de nueva información científica. Si alguna evidencia reciente sugiere que una sustancia previamente autorizada o GRAS puede ser insegura, las autoridades federales pueden prohibir su uso o exigir más estudios para determinar su seguridad.

En 1960, el Congreso aprobó leyes similares que reglamentan los aditivos colorantes. Las Enmiendas sobre Aditivos Colorantes a la Ley FDCA exige que la FDA apruebe los colorantes usados en alimentos, fármacos, cosméticos y algunos dispositivos médicos antes de comercializarlos.

Ambas enmiendas, la de Aditivos de Alimentos y la de Aditivos Colorantes, incluyen una disposición que prohíbe la aprobación de un aditivo si se descubre que causa cáncer en seres humanos o animales. A esta cláusula a menudo la llaman la Cláusula Delaney, denominada así por su promotor en el Congreso, Rep. James Delaney (D-N.Y.).

Los reglamentos conocidos como Buenas Prácticas de Manufactura (GMP, del inglés Good Manufacturing Practices) limitan la cantidad de aditivos y colorantes para los alimentos. En McCormick Pesa se usan sólo la cantidad de un aditivo necesaria para conseguir el defecto deseado.

Para comercializar un aditivo o colorante nuevo, la empresa debe primero pedir la aprobación de la FDA. Al año, se someten cerca de 100 solicitudes de nuevos aditivos y colorantes a la FDA. La mayoría de estas solicitudes son para aditivos indirectos como materiales de empaque.

Ante estas comisiones, McCormick Pesa ha logrado adaptarse y sobre todo mantenerse en el mercado como una de las empresas líderes en la producción de conservadores, aditivos y colorantes de la industria alimentaria.

#### **4.1 Características del ambiente**

"Un ambiente es homogéneo para una organización cuando ésta solo tiene que concentrarse en un tipo de cliente o sector del mercado" (Fernández, 1991:284). Este es el caso de McCormick Pesa, porque no tiene mucha variación en su mercado, ya que se dirige específicamente a empresas que tienen que ver con la industria alimenticia, y no hace la venta directa de sus productos a todo público.

Es un ambiente noble considerando que su liderazgo en el terreno de la producción de sabores lo llevan a generar garantía y satisfacción con solo escuchar la marca, y esto propicia un terreno ideal para la apertura de nuevos mercados y/o nuevos negocios. "un ambiente noble apoya nuevas acciones" (de Pradip, en Fernández, 1991:282)

El caso de Recursos Humanos establece totalmente la homogeneidad de su ambiente al dirigirse únicamente a empleados de la empresa, el hecho de que el servicio no salga a un público externo permite que el departamento se concentre en un público muy específico que es el personal que labora en la empresa. Esta misma área se encuentra en un medio ambiente abundante, en donde los recursos humanos, energéticos y materias primas se encuentran en un alto grado de riqueza.

Es así como el ambiente externo que de una u otra forma afecta a la empresa McCormick Pesa influye para que el área de Recursos Humanos tenga o no un cierto grado de contingencia.

#### **4.2 Las fuentes de incertidumbre**

"La incertidumbre significa para los miembros de una organización el hecho de no poder predecir correctamente todas las alternativas de un evento dado." (Fernández, 1991:287).

Una incertidumbre constante a la que se enfrenta McCormick Pesa son los avances tecnológicos y de nueva creación en la industria alimentaria, que normalmente ocurren en otros países, pero que sin embargo, la empresa debe mantenerse actualizada para continuar con su liderazgo, esta es una fuente de incertidumbre ya que en el área de innovación sobre todo, si se está trabajando en algún proyecto y de pronto es necesario mandar a alguien a nueva capacitación, el equipo se tiene que reajustar a trabajar sin ese miembro o miembros que se están capacitando, provocando así desde retrasos hasta tiempos muertos.

En este sentido Recursos Humanos, trata de reducir lo más posible la incertidumbre que se genera en su ambiente, esto lo hace a través de la recopilación de información, por medio de test de evaluación de curso y a través del correo electrónico abierto para que el público de esta organización pueda opinar, comentar, sugerir y/o solicitar lo que desde su perspectiva le parezca necesario para su capacitación.

Una coyuntura es un evento probable que no es seguro que pase pero que se puede prever, ya que afecta las operaciones de la organización, ante esta situación, la generación de nuevos negocios, es una coyuntura y crea como reto para Recursos Humanos estar a la vanguardia en cuanto a la innovación en tecnologías o productos, en una constante investigación y comunicación con lo que la empresa esta realizando, y teniendo la suficiente flexibilidad de tiempo para dedicarlo a estas relaciones, disponibilidad para o trabajar

tiempos extras, es decir la capacitación interna del departamento debe estar aún más actualizada que la del personal en general, y todo esto sin descuidar las actividades que se realizan hacia el interior del departamento, así como la constante información masiva a todo el personal de lo que en la empresa y su ambiente está ocurriendo.

Una oportunidad que McCormick Pesa tiene y aprovecha, es la apertura de clientes ciertas concesiones con proveedores por el simple hecho de escuchar el nombre de la firma; y la oportunidad para Recursos Humanos es su constante desarrollo y conocimiento de la empresa, lo que le brinda un importante grado de permanencia dentro del suprasistema.

#### **4.3 Mecanismos para obtener información y toma de decisiones con respecto al ambiente.**

"Ante la incertidumbre del ambiente, la organización puede optar también por el control en mayor o menor medida, de los eventos que en él se produzcan." (Fernández, 1991:287). "Sin información confiable, la organización no puede adaptarse a los cambios que provienen del ambiente; de ahí la importancia de que una organización busque activamente información del exterior, a fin de codificarla y responder a ella en la forma que sea precisa. Puede decirse que la información actúa como un puente que une el ambiente con la organización." (Fernández, 1991:289).

Con esta base teórica, el departamento de Recursos Humanos tiene como principal mecanismo para obtener información la retroalimentación, esta se da en dos formas, de manera personal cara a cara con los empleados que fueron o van a ser capacitados, con quienes se han reclutado y en las evaluaciones anuales, y a través de intranet, un espacio en donde se opina, sugiere, comenta, solicita, felicita, etc. al departamento y se conoce la opinión de la gente que esta en contacto con el mismo.

También Recursos Humanos tiene como responsabilidad la realización de una función de consultoría, en donde se investiga cuales son las necesidades

de capacitación y se determinan las estrategias a seguir para cubrir esas necesidades, que pueden ser de tiempo, de temática y de funcionalidad.

Asimismo de un control directo de evaluación, en donde se verifica que la capacitación dada sea funcional y aprovechada por el personal, es decir, que el conocimiento se vea reflejado en la productividad empresarial.

La retroalimentación es fundamental para obtener información del ambiente, conocer lo que el cliente necesita es de suma importancia para tomar las decisiones adecuadas tanto al interior como al exterior de la empresa.



## 5. El resultado

Es así como se concluye que la organización esta descentralizada en cuanto a la toma de decisiones, ya que estas están a cargo del grupo de trabajo que debe estar en constante relación con cada área y personal de la empresa y seguir los lineamientos de Seguridad Higiene y Saneamiento que los controladores de producción alimentaria internacional sugieren para la permanencia de una empresa como lo es McCormick Pesa.

El trayecto de la empresa en el mercado le han permitido desarrollarse en un ambiente estable en cuanto al mercado al que se dirige, ya que el prestigio que ha desarrollado la marca así como la garantía de ser auditada y regulada en cuanto a control de calidad, por federaciones internacionales la han colocado en una ámbito seguro para su existencia, así también le proporciona el reto a McCormick Pesa de mantener esa imagen y esa calidad que el corporativo internacional a desarrollado.

"La mayoría de los sistemas tienen fronteras que, al menos, son parcialmente permeables, lo que permite que magnitudes mensurables de algún tipo de insumos materiales, de energía o de informaciones las crucen. Tal es un sistema abierto." (Johansen, 1979:26). Por esto se considera a esta empresa como un sistema abierto ya que tiene un intercambio continuo con su medio ambiente, ya sean clientes, nuevos negocios, controladores de calidad y saneamiento, etc.

En esta empresa, existe poca contingencia, ya que siempre se planea con anticipación la producción y la operación de los productos, sin embargo, cuando llega a generarse, las decisiones son tomadas por el personal de mayor importancia jerárquica y bien se resuelve la situación, o en determinado momento y si ese es el caso se decide producir un sustituto del producto solicitado.

Los ciclos de eventos mencionados en este apartado hacen referencia a que la empresa en cuestión esta basada en la producción y su principal fuerza es la venta del producto, lo cual indica que sus fronteras están abiertas y

dispuestas para generar el producto y o servicio que se requiera para lograr la existencia de la organización.

Con respecto al ambiente y la manera en que influye para la realización de la función de Recursos Humanos, las decisiones las toma el equipo de trabajo que este a cargo del proyecto correspondiente, quien establece formas, tiempos, personal, mecanismos, etc., todo esto en el momento de la planeación, y una vez aprobado el proyecto nadie más tiene injerencia sobre él salvo el grupo de trabajo.

## **CAPITULO 2**

# **La estructura formal de la organización**

## 1. Marco teórico

En este capítulo se tomaron en cuenta sobre todo, las teorías que ayudaron a conocer a la organización de acuerdo a su estructura formal; con conceptos como cooperación y división del trabajo, tomados del marxismo; así como el enfoque clásico organizacional, que habla de las reglas y procedimientos para la administración laboral y que ocupa su atención en la autoridad y la jerarquía.

También se revisó la teoría humanista, que se enfoca a las necesidades del trabajador, así como las teorías de motivación y comportamiento de grupos, las cuales nos ayudaron a tener una visión más amplia de lo que McCormick Pesa es en su estructura formal.

La descripción de esta estructura, incluye el organigrama general de la organización y del área de Recursos Humanos, así como la información que la empresa proporciona a sus empleados con respecto a su espíritu organizacional.

De este suprasistema, se estudiará también el sistema que es el departamento de Recursos Humanos, quien se encarga de la selección, reclutamiento, capacitación, comunicación, relaciones laborales y todas las actividades que se enmarcan dentro de las empresas para mantener el factor humano laborando.

## 2. Tipología de las organizaciones.

Parsons en Johansen, (1979:82) menciona que existen cuatro tipos de organización basados en la función o metas que éstas tienen, estos tipos son: la del primer tipo que se denomina organización de producción, "se encarga de elaborar productos que serán consumidos por la sociedad."

En el segundo tipo se "buscan objetivos que generen y distribuyan poder dentro de la sociedad, este tipo se orienta hacia metas políticas (sindicatos).

La organización integrativa (bomberos), es el tercer tipo que considera Parsons, y está encaminada a motivar la satisfacción de expectativas institucionales y asegurar que las partes de la sociedad funcionen de manera compacta." Y por último llama organización para el mantenimiento de patrones en la que se trata de asegurar la continuidad de la sociedad por medio de actividades educativas, culturales y expresivas. (Pearson en Johansen, 1979:82).

Dentro de esta clasificación, McCormick Pesa encuadra en la del primer tipo, que se denomina *Organización de Producción*, ya que producen artículos que son consumidos por una sociedad, y a pesar de que su mercado es muy concreto, la producción de estos artículos alimenticios es útil al entorno en el que se desenvuelve, en donde en la empresa se establecen metas y objetivos a alcanzar, los cuales redundarán en el crecimiento y fortalecimiento de la misma.

Por otro lado, Renate Mayntz, (en Johansen, 1979:83), también propone una clasificación en donde los objetivos de la organización son tomados en cuenta.

En el primer tipo están las organizaciones que se limitan a la coexistencia de sus miembros, a su actuación común y al contacto recíproco que esto exige; las organizaciones que actúan de manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para ese fin, son las que conforman el segundo tipo o clasificación y las organizaciones de la vida económica, la administración, la política, los partidos, las instituciones de previsión social y las asociaciones benéficas pertenecen al tipo de las que tienen por objetivo el logro de ciertos resultados o de determinada acción hacia fuera.

McCormick Pesa se encuentra, según esta clasificación, en las empresas que pertenecen a la vida económica, la administración, la política, las instituciones, los partidos, etc., es decir empresa del tercer tipo según Renate Mayntz.

Por lo tanto, McCormick Pesa, es una empresa del primer tipo, según Pearsons, que produce un bien para el consumo hacia afuera, y que tiene por objetivo el logro de ciertos resultados, nuevamente producción hacia fuera, según Mayntz, pero además con éxito, ya que logra el control de su personal con una función utilitaria.

Será intención de esta investigación tratar de mostrar que en McCormick Pesa, se cuenta con todo el sustento formal para que la empresa exista y el trabajo se realice con la óptima calidad en cuanto a producto y servicio, tanto al interior como al exterior de la empresa.

### 3. El ideario de una organización.

El ideario de la organización lo forman el repertorio de ideas, pensamientos u objetivos que se comparten entre los miembros de la misma que ayudan a clarificar un actuar o que justifican los comportamientos.

En McCormick Pesa se tiene un repertorio de ideas de cómo debe funcionar la empresa, las cuales están mencionadas en un curso de inducción en donde la misión, visión, valores y normas de conducta dentro de la empresa se dan a conocer por primera vez a los trabajadores que ingresan en la empresa

Esta información se anexa en la figura 3, que es una hoja de inducción la cual se entrega al personal de la empresa en el momento de su contratación, así como la tarjeta de valores (fig. 4), la cual también se les hace llegar de la misma manera.

Estos documentos los maneja y distribuye la persona que esta como responsable de la selección y el reclutamiento del personal en la empresa, es ella misma quien da la bienvenida, hace un recorrido dentro de la planta y socializa a las personas que ingresan a trabajar en la organización.

Mayntz, denomina constelación de valores "a las actitudes valorativas que predominan entre los miembros, las cuales no constituyen por sí mismas una parte fundamental del objetivo de la organización, pero que en ciertas circunstancias pueden influir sobre este objetivo y sobre el comportamiento en la organización" (Mayntz, 1990:85).

Dentro de esta constelación de valores, también se encuentra la política de calidad, que asegura un trabajo competitivo en la empresa, esta política es "La calidad es nuestra firma"; la cual pretende lograr la satisfacción total



McCormick Pesa, S.A de C.V.

Fig. 3 Hoja de inducción



¡ BIENVENIDO ¡  
AHORA QUE FORMAS  
PARTE DE LA FAMILIA  
McCormick Pesa, S.A de  
C.V. TE DAMOS LA MAS  
COORDIAL BIENVENIDA  
PARA QUE TE INTEGRES  
AL GRAN EQUIPO DE  
TRABAJO, YA QUE  
NECESITAMOS GENTE  
COMO TU.

" McCORMICK, EMPRESA  
ORTeamericana FUE  
FUNDADA EN 1889 EN  
ESTADOS UNIDOS POR W.  
McCORMICK CON EL  
LEMA "HAGAMOS  
SIEMPRE LO MEJOR...  
ALGUIEN LO  
COMPRARA".

PESA, EMPRESA  
MEXICANA FUNDADA EN  
1948 (PROVEEDORES DE  
EMPACADORAS),  
ATENDIENDO EL  
PRINCIPALMENTE DE  
MERCADO DE  
PROCESADORES DE  
CARNES.  
EN 1994 McCORMICK &  
COMPANY COMPRA  
GRUPO PESA, Y ES ASI  
COMO ES FORNIADA  
McCORMICK PESA, S.A DE  
C.V.  
McCORMICK PESA, S.A DE  
C.V. ELABORA Y  
DISTRIBUYE LOS  
MEJORES Y MAS  
VARIADOS  
INGREDIENTES PARA LA  
INDUSTRIA  
ALIMENTARIA COMO  
SON:

- ESPECIAS Y ALTERNATIVAS DE ESPECIAS.
- SAZONADORES.
- SABORES NATURALES Y ARTIFICIALES.

- VEGETALES DESHIDRATADOS.
- EMPAQUES PARA CARNICOS.
- ADITIVOS.
- HARINAS Y EMPANIZADORES.

TAMBIEN OFRECE  
MATERIAL DE EMPAQUE  
EN FORMA DE FUNDA Y  
ROLLO PARA:

- EMBUTIDOS.
- CARNES REFRIGERADAS.
- QUESOS.

CUBRIENDO DE ESTA  
FORMA LOS MERCADOS  
DE:

- CARNES PROCESADAS (EMBUTIDOS).
- BOTANAS Y CONFITERIA.
- PROCESADORES INDUSTRIALES.

### NUESTRA VISION.

SER CONSIDERADO  
COMO EL  
SOCIO/PROVEEDOR MÁS  
RESPECTADO DE LA  
INDUSTRIA  
ALIMENTARIA  
LATINOAMERICANA.

### NUESTRA MISION

SER SU  
SOCIO/PROVEEDOR  
ESTRATEGICO DE  
SISTEMA DE SABORES E  
INGREDIENTES  
FUNCIONALES  
ENFOCANDONOS A SUS  
REQUERIMIENTOS,  
PONIENDO TODOS  
NUESTROS RECURSOS  
TÉCNICOS PARA

ENTREGAR PRODUCTOS  
INNOVADORES, HECHOS  
A LA MEDIDA, QUE  
CUBRAN SUS  
NECESIDADES... RÁPIDA,  
PRECISA Y  
PROFESIONALMENTE.

### NUESTROS VALORES

- CREEMOS QUE NUESTROS CLIENTES SON LA RAZON POR LA CUAL EXISTIMOS.
- CREEMOS QUE NUESTRA GENTE ES EL INGREDIENTE MÁS IMPORTANTE PARA NUESTRO ÉXITO.
- CREEMOS EN HACER NEGOCIOS CON ÉTICA Y HONESTIDAD.
- LA CALIDAD ES NUESTRA FIRMA.
- CREEMOS QUE LA INNOVACIÓN GARANTIZARA LA PERMANENCIA DE ESTA ORGANIZACIÓN.

### NORMAS:

1. CREDENCIAL DE IDENTIFICACIÓN: EL DEPARTAMENTO DE R.H. TE LO OTORGA, EL CUAL TE ACREDITA COMO EMPLEADO DE McCORMICK PESA, Y DEBRÁS PORTAR EN LUGAR VISIBLE DURANTE EL DESARROLLO DE TU TRABAJO. EN CASO DE EXTRAVÍO TENDRÁS QUE SOLICITAR LA REPOSICIÓN A R.H. PAGANDO LA CUOTA CORRESPONDIENTE.



2. RESPETA LAS REGLAS DE SEGURIDAD: DEBERÁS PORTAR SIEMPRE TU EQUIPO DE TRABAJO (OVEROL, BATA, FAJA, ZAPATOS ADECUADOS, CUBREBOCAS, COFIA), ASI COMO DE HIGIENE.

3. LEE EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO, CON EL FIN DE QUE CONOZCAS TUS DERECHOS Y OBLIGACIONES COMO TRABAJADOR EN ESTA EMPRESA.

4. PRESTACIONES DE LEY: COMO TRABAJADOR TIENES DERECHO A: I.M.S.S., AFORE, INFONAVIT, AGUINALDO, PRIMA VACACIONAL, VALES DE DESPENSA.

5. SERVICIOS: MEDICO Y COMEDOR.

PODRAS TENER ASISTENCIA MÉDICA EN EL SIGUIENTE HORARIO: MARTES Y JUEVES 13:30 A 15:30 PM

ASI MISMO, CUENTAS CON 30 MIN. PARA CONSUMIR TUS ALIMENTOS. EL HORARIO TE LO ASIGNA TU SUPERVISOR. EL COSTO DE LA COMIDA ES DE \$19.50, DE LO CUAL EL PROCEDIMIENTO CONSISTE EN COMPRAR LOS BOLETOS QUE CORRESPONDAN PARA COMER CADA DIA DE LA SEMANA.

6. HORARIO: TU JORNADA DE TRABAJO ES DE ACUERDO AL TURNO ASIGNADO:

1. DE 06:00 A 14 HRS. TURNO DIURNO
2. DE 14 A 22 HRS. TURNO MIXTO
3. DE 22 A 06: 00 HRS. TURNO

RECUERDA QUE DEBES ESTAR EN TU LUGAR DE TRABAJO 15 MINUTOS ANTES, PORTANDO TU GAFFETE Y UNIFORME; ASI COMO LAS HERRAMIENTAS Y EQUIPO DE SEGURIDAD QUE SE TE ASIGNE.

7. FORMA DE PAGO: EL PAGO DE TU SALARIO SERÁ LOS DÍAS JUEVES DE CADA SEMANA.

8. DEBERÁS PASAR POR TU HOJA DE INSCRIPCIÓN AL I.M.S.S. ( HOJA ROSA) AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS. CABE MENCIONAR QUE TODO TRÁMITE RESPECTO AL CUALQUIER PRESTACIÓN (IMSS, INFONAVIT, AFORE) DEBERÁ REALIZARSE EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

9. QUEDA COMPLETAMENTE PROHIBIDO FUMAR EN LA PLANTA O AREAS DE PELIGRO.

10. NO SE PERMITE EL USO DE ARETES, PULSERAS, ANILLOS NI PELO LARGO EN VARONES.

11. NO SE PERMITE USAR ZAPATILAS EN EL AREA DE TRABAJO (MUJERES).

12. AL MOMENTO DE TU INGRESO, R-H TE INDICARÁ EL NOMBRE DE LA PERSONA QUIEN SERÁ TU JEFE

INMEDIATO, QUIEN TE PROPORCIONARÁ TODA LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA QUE DESEMPEÑES TUS ACTIVIDADES EN EL AREA DE TRABAJO.

13. NO SE PERMITE INTRODUCIR PAQUETES, BULTOS, APARATOS ELECTRICOS, CÁMARAS FOTOGRAFICAS REVISTAS, LIBROS Y/O CUALQUIER OBJETO QUE SEA AJENO A LA EMPRESA Y ACTIVIDADES.

14. AL INGRESAR A LA EMPRESA SE TE ASIGNARÁ UN CASILLERO DONDE PODRÁS GUARDAR TUS PERTENENCIAS, EL CUAL A PARTIR DE ESE MOMENTO ES TU RESPONSABILIDAD MANTENIENDO EN BUENAS CONDICIONES, ; NO LO DESTRUYASI, ; NI PERMITAS QUE ALGUIEN LO DESTRUYAI.

15. LA EMPRESA CUENTA CON UN PROGRAMA DE COMUNICACIÓN EN EL CUAL PONE A TU DISPOSICIÓN HERRAMIENTAS COMO:

- BOLETIN: EN ESTE SE PUBLICAN ACONTECIMIENTOS IMPORTANTES DE TODO LO QUE RODEA A NUESTRA EMPRESA. ASI COMO INFORMACION TRASCENDENTE EN ESE MOMENTO.

- TABLEROS: SE TE INVITA A LEER LA INFORMACIÓN PUBLICADA EN CADA UNO DE LOS TABLEROS ESTABLECIDOS EN LA EMPRESA.

del cliente (interno y externo), dar la mejor atención y un servicio de primera y ser siempre los mejores.

De la tarjeta de valores (Fig. 4), con los cuales se trata de identificar la gente que trabaja en esta empresa, se habla del compromiso de la gente hacia la empresa y el cual asume también la organización.

Mayntz, afirma, "el clima de valores de una organización no determina necesariamente lo que se hace, pero si determina con frecuencia el cómo se hace" (1990:86); una constelación de valores que esta escrita, pero que no se comunica, no se fomenta y por lo tanto no se alinea con los valores que cada individuo puede llevar a una desorganización de un ente organizado.

#### **LA MISIÓN:**

"Ser su socio/proveedor estratégico de sistemas de sabor e ingredientes funcionales, enfócanos a sus requerimientos, poniendo todos nuestros recursos para entregar productos innovadores, hechos a la medida, que cubran sus necesidades rápida, precisa y profesionalmente. McCormick Pesa".

Esta cita fue tomada de la credencial de los trabajadores (fig. 5), la cual, además de identificarlos como parte de la empresa, hace mención del beneficio que pretende lograr como organización hacia un sector de la organización.

#### **LA VISIÓN**

"Seremos líderes de soluciones creativas y servicios de sistemas de sabor, para nuestros socios comerciales y en bienestar de nuestros colaboradores".

## ¿CÓMO SOMOS NOSOTROS?

Por muchos años, McCormick a disfrutado de una cultura que celebra El "Poder de la Gente". La cultura le ha dado a la Compañía reconocimiento de ser un lugar deseable para laborar. Nosotros examinamos regularmente nuestra manera de operar el negocio para asegurarnos que continuaremos gozando del crecimiento y prosperidad de los años por venir. A medida que entramos a el nuevo milenio, aprovechamos la ocasión para tomar acción de nuestra cultura. Apoyando algunas de nuestras creencias fundamentales, nosotros como Compañía trabajaremos para sostener nuestra cultura y mantenerla compatible con los retos del medio ambiental en el cual hacemos nuestro negocio. Estas creencias son las siguientes:

### INTEGRIDAD

Nosotros somos accesibles y honestos en tratos de negocios adentro y afuera de la Compañía. Nosotros somos confiables y leales y mantenemos nuestras promesas.

### IMPARCIALIDAD

No hay favoritismo. Decisiones son hechas objetivamente y consistentemente descartando agendas personales, preferencias o prejuicios.

### RESPECTO MUTUO

Nosotros nos comunicamos abiertamente y honestamente. Tratamos a cada uno con dignidad valorando las diferencias culturales individuales. Nosotros recompensamos a los empleados por tratarse con respeto tal como a los resultados del negocio.

### PARTICIPACIÓN

Los empleados tiene la oportunidad de opinar en decisiones y involucrarse en mejoramientos proactivos. Nuestra "puerta de puerta abierta" anima a la Gerencia a dar accesibilidad a todos. Nosotros animamos a los empleados a participar dentro del proceso de la Gerencia Multiple.

### COLABORACIÓN

Estamos disponibles a las ideas de cada uno. Ayudamos a cada uno a triunfar, compartimos triunfos con los demás y nos enorgullesen los logros del equipo... Consideramos el impacto de las decisiones tomadas... equipo para los demás.

### DISFRUTAR

Buscamos un balance dentro del trabajo y la vida personal. Comprendemos el valor de divertirnos y el de disfrutar dentro de nuestras responsabilidades de trabajo.

### INNOVACIÓN

Empleados que buscan nuevos metodos de lograr los objetivos del negocio son reconocibles y recompensados. Proveyemos oportunidades para resolver problemas creativamente y en conjunto. Fomentamos las tantas buenas ideas que vienen de toda la Compañía.

### TOMAR RESPONSABILIDAD POR NUESTRAS ACCIONES

Aceptamos ideas y ofrecemos consejos para lograr nuestros objetivos del negocio. Admitimos errores y impedimos que ocurran de nuevo. Dejamos ir de fracasos. Nosotros reconocemos a los demás y damos credito donde es debido.

### LOGRAR NUESTRO POTENCIAL

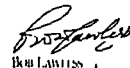
Nosotros trabajamos para exceder nuestras expectativas. Aprendemos nuevas habilidades y enseñamos a los demás. Nosotros buscamos observaciones. Nosotros entendemos como el desempeño encaja con nuestros objetivos del trabajo.

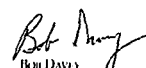
### ACTITUD GANADORA

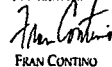
Demostamos un deseo de progresar y una pasión por lograr nuestros objetivos. Confiamos y decepciones no deberan de disminuir nuestra búsqueda de triunfo. Podemos hacer sacrificios a corto tiempo para ganar objetivos a largo tiempo.

Durante todo McCormick, nosotros alcanzaremos nuestro potencial y compartiremos la recompensa del triunfo por causa de innovación, actitud ganadora, y el tomar posesion de nuestras acciones. Nosotros logramos nuestro objetivo trabajando ad todos creando un ambiente de respeto mutuo, integridad, imparcialidad, participación, solidaridad. Y placer.

El committee Ejecutivo

  
BOB DAVY

  
BOB DAVY

  
FRAN CONTINO

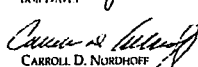

  
CARROLL D. NORDHOFF

Fig. 5 Credencial de empleado

  
McCORMICK PESA, S.A. DE C.V.

NOMBRE: \_\_\_\_\_  
PUESTO: \_\_\_\_\_  
DEPTO.: \_\_\_\_\_

RECURSOS HUMANOS

FOTO

I.M.S.S.: \_\_\_\_\_

MISION

Ser su Socio/Proveedor estratégico de Sistemas de Sabor e Ingredientes Funcionales, enfocándonos a sus requerimientos, poniendo todos nuestros recursos técnicos para entregar Productos innovadores, hechos a la medida que cubran sus necesidades rápida, precisa y profesionalmente. McCormick Pesa.

FIRMA DEL INTERSADO

AV 2, 1-C PARQUE IND. CARTAGENA, TULITLAN EDO DE MEX. CP 54918  
TEL. 5888-1288 5888-3231

La visión de la organización es, lo que a futuro pretende concebir la organización, es decir, como se ve; y esta es retomada de un tríptico de "calidad" (fig. 6), que se distribuye a los clientes de la empresa.

En esta empresa, los valores no tienen sentido integrador o desintegrador, debido a que aún cuando se conocen, no se fomentan y entonces no se aprovecha su existencia.



McCormick Pesa

# McCormick Pesa

## Sistemas de calidad

- Programa maestro de control de plagas.
- Programa maestro de limpieza.
- Programa completo de HACCP.
- Programa de BPM.
- Programa de Recall.
- Programas de entrenamiento.
- Procedimientos escritos:
  - Producción
  - Sanitización
  - Control de materiales
  - Control de calidad
  - Mantenimiento
- Auditorias
  - Clientes
  - Corporativo
  - Internas
- Certificación AIB

## Almacén de materia prima

- Inspección de transportes en cada recepción.
- Todas las materias primas recibidas son identificadas con número de lote.
- Programa de recepción de materiales.
- Conteos cíclicos.
- FIFO.

## Proceso

- Prepesado
  - Identificación de toda la materia prima utilizada
  - Verificación de lotes

- Producción
  - Uso de procedimientos de elaboración
  - Programas de producción
  - Muestreo de cada sub lote fabricado
- Protección del producto
  - Cribas
  - Magnetos
  - Sacos termosealables y cocidos
  - Detector de metales .

## Control de calidad

- Determinación de análisis físicoquímicos.
- Determinación de color Lab.
- Determinación de materia extraña
- Determinación de sal y acidez por titulador Mettler.
- Inspección de materia prima y producto terminado.
- Determinación de análisis microbiológicos
  - Materia prima
  - Producto terminado
  - Medio ambiente
- Identificación y corrección de desviaciones de calidad.

## Distribución

- Centro de distribución localizado centralmente para una logística eficiente.
- Centros de distribución localizados en zonas estratégicas del país.
- Flotilla propia y externa para flexibilidad en el servicio.
- Exportación de productos.

Fig. 6 Tríptico de calidad

CALIDAD

*es nuestra firma*

## Política de calidad

En McCormick Pesa estamos comprometidos a cumplir con las expectativas de calidad de nuestros clientes internos y externos para asegurar su entera satisfacción, porque...

### La Calidad es Nuestra Firma

Por favor, sigue las Buenas Practicas de Manufactura (BPM) siempre que te encuentres en las áreas de producción y almacén.

Deben retirarse anillos, aretes, pulseras, etc. cualquier objeto que pueda contaminar el producto, también cubrir el cabello, bigotes, etc.

### Políticas de Calidad

1. **Compromiso** de todos los miembros de la organización.

AV 2, 1-C PARQUE DEL CARIBOLLA,  
34918, TULTITLÁN, MEXICO  
TEL: (5)888-3229 AL 31  
FAX: (5)888-2386

BONIFACIO SALINAS # 208  
67110 FTO. INDUSTRIAL LAS AMÉRICAS  
GUADALUPE, N.L.  
TEL: (8)334-0861 AL 64  
FAX: (8)394-1081



Le Damos Sabor a Tu Mundo



Le Damos Sabor a Tu Mundo

CALIDAD

es nuestra firma

...uciones creativas  
de sabor, para  
...ales y en bienestar  
...ores".

- ...os valores
- ...estros clientes son la
- ...xistimos.
- ...uestra gente es el
- ... importante para el éxito.
- ...osar negocios con ética y
- ... nuestra firma.
- ... innovación garantizará la
- ... de esta Organización.

#### 4. Los objetivos

En la concepción teórica acerca de la constelación de valores antes mencionada, también se integra un término que existe en la empresa, que son los objetivos, de los cuales se procurará conocer su empleo y pertinencia así como su comunicación y adecuación

"Como objetivo de la organización solamente debe considerarse lo que realmente guía las decisiones, lo que en la organización orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico" (Mayntz, 1990:75).

Efectivamente, en McCormick Pesa existe una guía con respecto a donde se quiere llegar o bien en donde se necesita mantener a la organización, que es mantener la producción al tope, sin embargo, esto no es dados a conocer al personal.

Mayntz, también indica "Un objetivo de la organización sólo constituye una función cuando la acción propuesta y la acción efectiva son iguales... entonces, las funciones a que una organización no aspira expresamente como objetivo son consideradas por ella como acciones concomitantes no planeadas." (Mayntz, 1990:76).

Se muestra entonces que en general no existen objetivos expresos en la empresa, ya que no se conocen, pero todo el personal sabe que lo principal es mantener la producción, acción concomitante, y sólo se trabaja para que así sea.

Ahora, para saber ¿quién guía las decisiones y orienta el acontecer de las actividades y procesos de la empresa?, se podría aclarar al saber que los objetivos nacen no precisamente de las personas que han sido responsables de ellos, es decir, el conjunto de miembros de una organización, una minoría



de personas que la dirigen o incluso una persona totalmente ajena a la organización. Mayntz (1990:83).

El mismo autor señala "Los miembros pueden aceptar el objetivo porque para ellos es un valor en sí, o porque expresa su propio interés, pero también pueden quedar indiferentes frente al mismo o incluso rechazarlo... Cuanto menos interesado esté un grupo de miembros en el objetivo de la organización, menos se identificará con él y menos luchará por él." (Mayntz, 1990:84). Con esta información se argumenta que en McCormick Pesa sobrevive, sus miembros sólo trabajan por mantener aquello que conciben como objetivo, pero que no se esfuerzan por alcanzarlo y superarlo, quizá no se sienten identificados para dar un mayor esfuerzo.

Todo esto genera problemas entre la organización y su factor humano, ya que no sólo no hay entendimiento, sino tampoco compromiso, esfuerzo ni interés; y sin embargo la empresa continúa y mantiene su producción al tope, que son mil toneladas de productos diariamente.

De esta manera, se concluye en este apartado que no hay correspondencia entre el objetivo y la misión, ya que mantener al tope la producción, no significa necesariamente que la empresa sea un socio/proveedor estratégico en sistemas de sabor e ingredientes funcionales.

## 5. La estructura

"Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división de trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad." (Schein; 1982:14).

Una organización que pretende ser líder en la producción de los artículos que ofrece, como McCormick Pesa, requiere necesariamente de la división y cooperación en el trabajo de sus miembros; Marx (1975:259) dice que la cooperación es la forma de trabajo de muchos, que, en el mismo lugar y en equipo trabajan planificadamente en el mismo proceso de producción o en procesos distintos, pero conexos.

En McCormick Pesa, la cooperación esta formalizada a través de la división del organigrama, y no se expande o promueve la iniciativa de cooperación, ya que las áreas de trabajo se limitan a realizar sus funciones, y la cooperación se basa únicamente a las necesidades de la misma.

"Unida al concepto de coordinación, y al logro de objetivos comunes está la idea de que los objetivos se pueden lograr más fácilmente si cada persona hace algo diferente pero en forma coordinada. La sociedad ha descubierto que los objetivos se pueden lograr más eficientemente si lo que hay que hacer se reparte entre todos sus miembros." (Schein, 1982:12)

Como se mencionó en el apartado anterior, el objetivo implícito es mantener la producción, y con ello se precisa que en esta organización la coordinación sólo se da para alcanzar ese tope productivo, sin propiciar empuje hacia algo más.

En el caso de Recursos Humanos, la división y cooperación del trabajo que se da, está direccionada con base en las actividades y funciones que realiza

el área, tales como nóminas, capacitación, relaciones industriales, etc. (fig. 7) y hay una cooperación directa entre todos los que laboran en esa área de trabajo, tanto en las tareas mentales como en la ejecución de tareas manuales Taylor en Fernández (1991:39).

## Funciones de la gerencia de Recursos Humanos

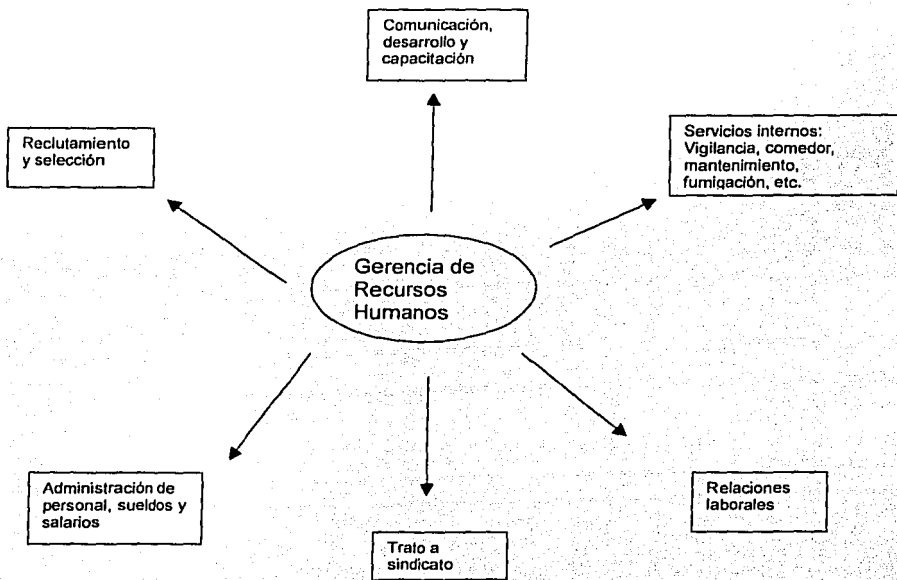


Fig. 7 Funciones de Recursos Humanos, elaborado por la gerencia del área

La división del trabajo es el concepto básico para la organización de algo entre muchos, tratando de entender que la división de trabajo es repartir las actividades para llegar a un fin, tomando en cuenta a quienes participan para alcanzar el fin.

Es decir, en cada área o en cada departamento y en sí en toda la empresa, a cada persona se le asigna una labor específica, la cual en conjunto con la de los demás llevará a la obtención de algún producto o servicio, ya sea al exterior o al interior de la propia organización.

En esta organización McCormick Pesa, existe la regularidad, hay coordinación y supervisión del trabajo, sin embargo, esta división de actividades no es lo único que hace funcionar a una organización, también es necesario que exista una integración, una cooperación y disposición para hacer las cosas, y hacerlas bien, según los especialistas en calidad, pero al no tener objetivos claros, no se logrará hacer entender que el trabajo de cada persona llevará a todos (organización y empleados) a una mayor satisfacción (monetaria y laboral).

Esta posibilidad la visualiza Parsons al definir integración como parte de los elementos que conforman un tipo de organización; "La integración: establecer y organizar un grupo de relaciones entre las unidades de miembros del sistema que sirven para coordinarlos y unificarlos dentro de una entidad única" (Parsons en Salaman; 1984:73).

## 5.1 EL ORGANIGRAMA

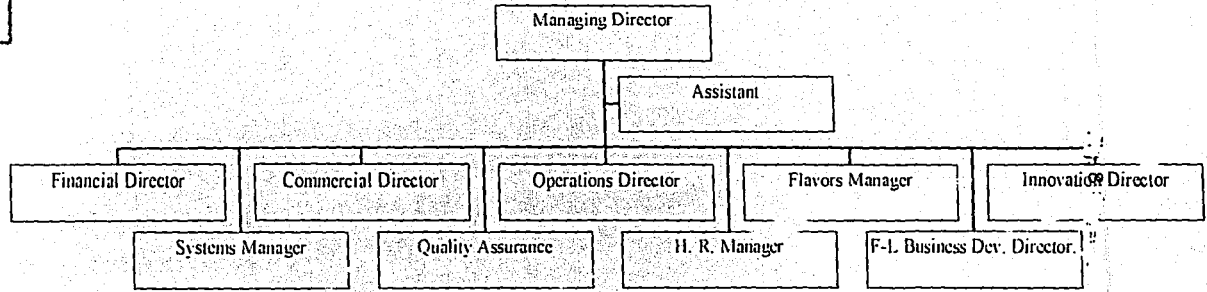
"Las regularidades en actividades como la distribución del trabajo, la supervisión y la coordinación que se desarrollan, constituyen la estructura de la organización, y el hecho de que en estas actividades se puedan disponer de varias maneras significa que las organizaciones pueden tener estructuras distintas". (Pug y Hickson, en Salaman; 1984:72).

El organigrama de la empresa (fig. 8), está integrado con esa dimensión funcional que muestra los diferentes tipos de trabajo que se tienen que realizar, según Schein; 1982:16; y que además es una dimensión de centralidad, dada por la medida en que cada persona se acerca o se aleja a

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

MANAGEMENT CHART

Fig. 8 Organigrama general



la columna vertebral de la organización. El organigrama es también la figura representativa de cómo ve el empleado a la organización, en donde trata de encontrar su propio lugar.

El organigrama presentado, muestra una visión muy general de la estructura de la empresa, ya que aquí únicamente se visualizan las gerencias y direcciones, que son las responsables de que en cada área se realicen las funciones necesarias para que la empresa se mantenga activa.

También se presenta el organigrama (fig. 9) del área de Recursos Humanos, que presenta la división del trabajo en el área, se percibe que existe una vacante en el área de ingreso y desarrollo organizacional, situación que se abordará más adelante.

## 5.2 LOS MANUALES

Mayntz (1990:51) señala que, la fuente más importante de las expectativas de los papeles son las instrucciones escritas y verbales, dictadas por la dirección de la organización, es decir por aquellas instrucciones escritas para realizar las actividades, o bien, por los jefes que en ese momento se tengan para realizar las actividades.

En la parte funcional, no existen manuales de los procesos, en Recursos Humanos por ejemplo, la gente sabe que deben de existir o que los tienen que elaborar, pero consideran otras actividades como prioridades, entonces no se le da importancia y las actividades se comunican verbalmente, por lo que se requiere de un jefe o supervisor que verifique que las acciones se están realizando.

Es importante mencionar que se tienen documentos en archivo muerto que pudieran funcionar como base para la realización de estos esquemas

**HUMAN RESOURCES**

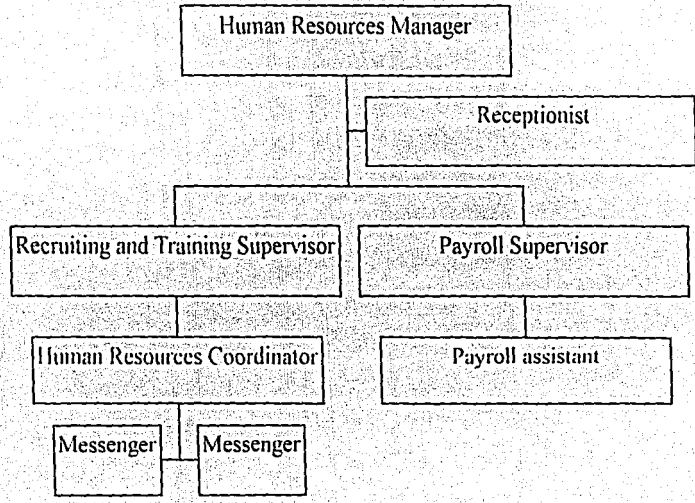


Fig. 9 Organigrama de Recursos Humanos

This chart has been reviewed and approved by:  
Date approved:  
Page 1 of 1

funcionales, sin embargo, en el área de trabajo, no se considera que sea funcional, ya que con base en la experiencia que la gente tiene acerca de su trabajo, se hace uso de ese conocimiento para realizar los procesos, por lo tanto no se les da uso, y se mantiene en archivo un trabajo realizado con anterioridad.

Por lo tanto, McCormick Pesa, es una organización centralizada, en donde la toma de decisiones está únicamente dirigida por el director general o el gerente de área, los trámites a realizar requieren de una autorización que implica revisión, adecuación y posteriormente ejecución, aunque ya no sea necesario, o lo que se realice ya sea inadecuado.

Esta es una empresa poco profunda, ya que los niveles jerárquicos están poco escalonados, y sin embargo, el ascenso a estos niveles es poco probable, se requiere no sólo especialización, sino de una gran resistencia a "las trampas del crecimiento", que se pueden considerar aquellas como la edad (ya sea mucha o poca, es un inconveniente), el "poco" tiempo de permanencia en la empresa, la empatía con cualquier persona, así como la afinidad en caracteres, estas y otras cosas que hacen ver al compañero como la competencia, y al jefe como el enemigo a vencer.

### **5.3 El inventario de los recursos**

Como se dijo anteriormente McCormick Pesa produce aditivos, sazoadores y saborisantes que se les vende como materia prima a otras empresas, es una organización que provee de sus productos a nivel nacional y a una gran parte de Latinoamérica. Cuenta con sucursales en el interior de la república, y el total de su planta laboral entre empleados y personal sindicalizado es de aproximadamente 405 personas, de las cuales 235 se encuentran laborando en la planta Cartagena.



El objeto de estudio de esta organización se ubica dentro de esta planta de producción, en donde se concentra la mayoría del personal. Aquí se cuenta con un total de 110 obreros sindicalizados, que realizan las funciones de cargadores, montadores de materia, pre - pesadores, pesadores, mezcladores, empacadores, mantenimiento general y operaciones.

El resto del personal lo integran empleados de confianza, que realizan funciones administrativas y de desarrollo de nuevos negocios o productos. Estas funciones son principalmente en las áreas de ventas, finanzas, contabilidad, control de calidad, aseguramiento de calidad, sabores, nuevos productos, y por supuesto recursos humanos.

Este personal tiene de manera general las siguientes características según los documentos de evaluación y creación de puestos y la descripción de puestos que, cabe mencionar se empieza a realizar como actividad de recursos humanos, en su mayoría con carrera profesional o trunca, un 35% está titulado, del cual sólo el 25% habla inglés, y estos casos son los gerentes de área, algunos supervisores y la secretaria.

Otra parte del personal administrativo como son secretarías, mensajeros, asistentes de ventas y/o gerenciales, técnicos, cuenta únicamente con nivel preparatoria o carrera comercial. Para estas mismas áreas existen pocos administradores, hay gente de contabilidad, relaciones comerciales, psicólogos, pedagogos, informática, es decir, de todo un poco.

En las áreas de desarrollo, control de calidad, asistencia de calidad, mantenimiento de equipo, sistemas, producción a nivel gerencia y dirección, sobresalen los ingenieros, en diversas áreas como son: bioquímicos, en alimentos, mecánicos, industriales, en sistemas, etc.

El personal obrero que se requiere principalmente debe contar con una característica: que sepa leer y escribir, porque las actividades que realiza no

necesitan de más, y porque en la empresa no se cuenta con el apoyo de pagar mejor o a otros niveles de preparación.

Con respecto al recurso material de oficina se cuenta con lo necesario. En producción existen dos pesadoras, que sirven para medir la materia al inicio y al final del proceso; hay tres molinos y una revoladora, un detector de metales, en cada molino se cuenta con el sistema de llenado, dos máquinas para sellar y carritos de carga, anaqueles para almacenaje y material de papelería para registros.

En las áreas administrativas se cuenta con: computadoras, teléfonos sólo tres faxes, un conmutador, una copiadora, tres escáner, dos salas de junta, un laboratorio de experimentación, proyector de acetatos, dos pizarrones, en general toda la papelería administrativa, vehículos de la empresa y algunos servicios a los que no todas las personas tiene acceso, como son: intranet, Internet, teléfono y programas de computación.

De manera general este es un vistazo de lo que existe en McCormick Pesa, tanto en lo material como en lo humano, que se esparce y organiza para realizar un producto final.

#### **5.4 Autoridad y poder.**

Con respecto al tema de autoridad y poder, se considera importante tomar en cuenta el concepto de burocracia, o burocratización, en el sentido que Weber le da a este término, en donde el profesionalismo, la reglamentación y la jerarquización son necesarios para la existencia de una empresa, ya que de esta manera el personal se compromete a la realización del trabajo.

"Max Weber, define el fenómeno de la burocracia como el desarrollo más importante de la moderna sociedad industrial, indispensable tanto para el capitalismo como para el socialismo... Blau, por otro lado interpreta a esta burocracia como una "organización racional", y declara una lista de características para formar el ideal tipo de burocracia, según la concibió el mismo Weber esta lista incluye:

- La especialización de tareas
- Una jerarquía de autoridad
- Un sistema de reglas
- Impersonalizada
- El empleo basado en las calificaciones técnicas y constituyendo una carrera
- La eficiencia" (Thompson en Salaman; 1984:19).

En el caso estudiado, existen reglas o acuerdos formales e informales que permiten una ejecución adecuada de los procesos, sin embargo, éstas a veces no se llevan a cabo por la actitud que se genera en las personas, ya que no conocen o no se tiene lo suficientemente claro para que se tiene que hacer

Un ejemplo de estas reglas son las estipuladas en el contrato, que marca el horario de entrada y salida de cada trabajador, con las variables requeridas según el área, el tiempo destinado a comer y, en caso de los obreros, para asearse o cambiarse el uniforme, el control sanitario en el área de producción y en laboratorios, el portar los uniformes y/o elementos de seguridad, etc.

Según Schein (1982:25), la autoridad legítima implica que los subordinados obedecen los reglamentos, las leyes y las órdenes voluntariamente porque aceptan también el sistema por medio del cual se llegó a esos reglamentos.

Como resultado de esta burocratización, se ejerce un control de manera autoritaria. La racionalidad máxima en una organización depende de la capacidad de los funcionarios en activo para lograr iniciativa al establecer relaciones informales e instituir prácticas no oficiales, es decir, la habilidad que se tenga o se desarrolle para dirigir al personal al lugar que se quiere llegar, sin embargo, esa habilidad se puede perder al no controlar las respuestas emocionales y de empatía entre quienes dirigen y quienes son dirigidos, situación que sucede continuamente en McCormick Pesa.

"Weber distinguía entre el poder y la autoridad dentro de la posición que consideraba que en tanto que el poder se refería a cualquier relación en donde un miembro podía imponer su voluntad a pesar de toda resistencia, la autoridad existía cuando la obediencia a las ordenes se apoyaban en la creencia de su legitimidad, la creencia de que las ordenes se justificaban y que era correcto obedecer" (Kemett en Salaman 1984:20).

De acuerdo a este pensamiento, se afirma entonces que en esta organización existe autoridad, porque la obediencia se da a partir de la ejecución de ordenes, justificadas o no.

"Para Etzioni como para Weber, la característica interesante de la organización es "¿por qué las personas dentro de las organizaciones se someten a las ordenes que se les dan y siguen las normas de comportamiento que se establecen para ellas?" (Salaman; 1984:77).

El hecho de que un individuo necesite un trabajo, no debería ser suficiente para que este ejecute las establecidas ordenes, la integración del individuo y la necesidad de que se sienta perteneciente a esa familia laboral, deberían ser también elementos fundamentales para lograr un mayor rendimiento de los trabajadores y mejor producción en la organización.

Etzioni también relaciona la sumisión con la obediencia, que se genera a partir de la cultura que el individuo trae desde algún lugar de su formación, en donde se le enseña a obedecer, ya sea porque se le ejerce un poder, la ley del más fuerte en cualquier categoría (física, mental e incluso emocionalmente), o porque se hace parte del ciclo, en el que en algún momento obedece pero en otro le tocará mandar.

Por lo tanto y tomando en cuenta la opinión de Weber, la racionalidad pareciera estar en choque constante con los funcionarios que dirigen ya que no logran establecer en su equipo de trabajo las relaciones que promuevan iniciativa, ni el control, más bien procuran la automatización.

En esta empresa la autoridad y el poder se legitiman al justificarse en un organigrama, las jerarquías están estipuladas y es así como deberían seguirse, sin embargo cuando se llegan a tomar decisiones sin que se tome en cuenta la jerarquía también la organización funciona.

### **5.5 Los grupos formales e informales.**

Es ahora pertinente hablar de la formación de grupos en la organización, formalmente existen grupos de trabajo que dividen las actividades de cada área en una forma muy específica, a esto Schein (1982:136), le llamaría grupos formales que de manera deliberada los conforma una empresa para realizar una tarea y que se relaciona con la misión de la organización.

También "las funciones organizacionales formales son aquellos aspectos de la actividad grupal que coinciden con la misión básica de la organización... Y la función debería ser un medio de socialización y entrenamiento" (Schein, 1982:139).

"La mayoría de los grupos parecen tener funciones formales e informales, que suplen las necesidades de la organización y de cada uno de sus miembros. Los grupos psicológicos por consiguiente, bien pueden ser la unidad clave que facilite la integración entre los fines de la organización y las necesidades personales de sus miembros". (Schein, 1982:141); esta es la razón por la que el equipo de trabajo McCormick Pesa, y del área estudiada se integra y adecua su participación tomando el rol específico y conveniente para cada uno, confirmando día a día la identidad de cada participante.

Existen también otro tipo de funciones, las cuales son de carácter psicológico y que se manifiestan de manera individual en los grupos, éstas son:

- La función de afiliación, en donde los individuos cubren las necesidades de amistad, apoyo moral y afecto.
- El grupo que ejerce la función de darle y reforzarle al individuo su sentido de identidad, y de mantener su propia autoestima; ayudan a sostener la identidad y dignidad del individuo.
- El grupo que sirve para establecer y comprobar la realidad social, que reduce incertidumbre y ayuda a buscar perspectivas comunes tratando de llegar a consensos. "si la gente define una situación como una situación real, las consecuencias de esa situación también serán reales".
- La función que ayuda a reducir inseguridad ansiedad y sensación de impotencia, en donde "la unión hace la fuerza".
- Un grupo se puede convertir en un mecanismo para resolver problemas o realizar tareas del grupo, pero no las tareas de la organización. (Schein, 1982:140)

Nuevamente con esta clasificación de función de los grupos por percepción individual, se define que en Recursos Humanos de McCormick Pesa, la función del grupo que impera es en la que se establece y comprueba la realidad social, reduce la incertidumbre y tratan de llegar a un acuerdo en la forma de trabajo o de no trabajo, en relación a la opinión generalizada que se tiene sobre el gerente de esta área.

Es decir, la integración de grupos en esta empresa se da a partir de la formalidad, de lo ya establecido y de la división jerárquica.

Recordando lo que Schein opina acerca del trabajo en grupo: "si se quiere que los grupos desempeñen tareas organizacionales, el ambiente de trabajo debe permitir, y aun más, auspiciar la conformación de grupos "lógicos". Esto se puede lograr conformando equipos de trabajo o permitiendo que los grupos surjan, si tienen tiempo para interactuar y conformarse como grupos" (Schein; 1982:143).

Se considera que si esto se llevará a cabo por quienes dirigen esta organización, les resultaría mucho más fácil encontrar el punto de convergencia entre los empleados y la empresa, sin embargo, los líderes aun no encuentran *el condimento clave de la receta secreta* para lograr esa integración y darle utilidad y servicio a la empresa.

## **ESTRATEGIAS GERENCIALES**

Es decir, pareciera que aun no se han preocupado por "sacarle jugo" a los grupos que se han formado en la organización y no se ha tenido la habilidad o disposición quizá, para darle forma a grupos que sean convenientes para la empresa.

Con esta racionalidad, se entiende entonces, que el comportamiento de quienes dirigen y participan en la organización está basada en la "filosofía de la naturaleza humana", que consiste en:

- La medida en que consideremos que la gente es digna de confianza
- La medida en que creamos que la gente es altruista o egoísta
- La medida en que consideremos que la gente es independiente y que tiene confianza en sí misma versus que la gente sea dependiente y conformista en su relación con el grupo o con figuras de autoridad.
- La medida en que consideremos que la gente tiene fuerza de voluntad y racionalidad versus que la gente pueda estar controlada por fuerzas irracionales internas o externas.
- La medida en que consideremos que la gente tiene ideas, percepciones y valores diferentes versus básicamente las mismas percepciones, valores, etc.
- La medida en que consideremos que la gente es simple versus que las personas sean organismos muy complejos. (Schein; 1982:48).

De acuerdo a la forma o medida en que se percibe a las personas, que en ocasiones es un reflejo de lo que se percibe de uno mismo, esa es la medida que se le da un carácter de importancia y de valor a su existencia.

Una estrategia gerencial más implícita según Schein es la que se preocupa más por hacer el trabajo interesante y significativo para el empleado, para que se pueda sentir orgulloso e importante por lo que hace:

- Las motivaciones humanas crean una jerarquía de categorías. A medida que se satisfacen las más básicas (alimento, bebida y sueño) se empiezan también a satisfacer las necesidades de orden superior. Aún las personas que consideramos sin talento buscan un sentido de



significado y de logro en su trabajo si otras necesidades ya se han podido satisfacer

- El individuo trata de madurar en el trabajo y es capaz de hacerlo en el sentido de tener cierta autonomía e independencia, de adoptar una perspectiva a largo plazo, desarrollar capacidades y habilidades especiales y de tener más flexibilidad para adaptarse a determinadas circunstancias.
- La gente, por lo general, puede motivarse y controlarse a sí misma los incentivos y controles externos a los que están expuestos pueden constituirse de una manera y reducir su capacidad de adaptación.
- No existe un conflicto inherente entre la auto - actualización y una efectiva actuación organizacional.

Entonces en McCormick Pesa, si bien el control y dominio del personal a funcionado, se puede encontrar una mejor manera de lograr mayor productividad al tomar en cuenta al individuo participante como lo que es, un ente pensante y accionante ante un entorno establecido, de esta manera sería conveniente generar un sentido de pertenencia e identidad hacia el trabajo, buscando la productividad y encausándola hacia una satisfacción que esté más allá de lo económico para el empleado y que retribuya en permanencia y logro de objetivos personales y organizacionales.

## 5.6 Los motivos que motivan...

"Un ingrediente importante que no aparece en las teorías anteriores es la noción de desarrollo humano, la noción de que las motivaciones, las necesidades, la seguridad, las actitudes y los valores de las personas cambian y se desarrollan, no solo durante la niñez, sino a lo largo de toda su vida adulta" (Schein, 1982:69). Este es un tema en el que la motivación, más allá de los recursos básicos para vivir influyen en cada una de las personas para desarrollar todas sus actividades en la vida.

Dentro de McCormick Pesa, se tiene una lista de beneficios con los que cuentan los trabajadores al permanecer a la empresa, esto después de pasar por el contrato de funcionalidad de tres meses, es decir, al tener un contrato de planta se cuenta con: Seguro de gastos médicos mayores, servicio de comedor, seguro de vida, vales de despensa, fondo de ahorro, reparto de utilidades, caja de ahorro (opcional), 30 días de aguinaldo y el sueldo establecido, por supuesto.

A pesar de estas prestaciones como incentivos económicos, no hay algo más que promueva entre los trabajadores hacer cada día mejor su trabajo, por lo tanto, las posibilidades de ascenso, desarrollo o de hacer carrera dentro de la empresa se van nullificando poco a poco.

Existe un programa de Detección de Necesidades de Capacitación, DNC, el cual funciona como requisición para cursos que principalmente se especializan en tecnología de la industria alimentaria, pero para el desarrollo humano es difícil una capacitación.

Maslow sugiere que las necesidades del ser humano existen en una jerarquía innata en la cual las necesidades básicas deben satisfacerse en un grado considerable antes de que las necesidades más elevadas surjan para motivar el comportamiento del individuo. Su teoría de motivación contiene cinco niveles, que se presentan en pirámide, ya que para llegar al más alto, hay que satisfacer los prioritarios. (Fig. 10)

Las implicaciones de los puntos de vista de Maslow para la industria son que una vez que las necesidades básicas estén satisfechas (como se supone lo están en tiempos de empleo pleno y con la red de seguridad de los servicios sociales), las necesidades psicológicas más elevadas de los trabajadores se activarán y adelantarán reivindicaciones que satisfagan sus necesidades de seguridad status, significación o realización.

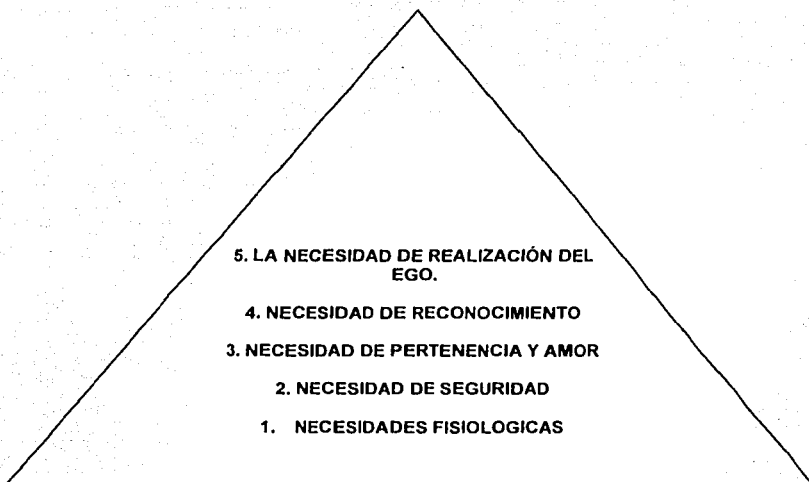


Fig. 10 pirámide de Maslow

El modelo jerárquico de Maslow sobre las necesidades humanas no parece reflejar las realidades de la motivación en el trabajo, sin embargo se puede utilizar su terminología para afirmar que en conjunto, los obreros calificados, los profesionales, los administradores y en general los miembros de la clase media (que poseen una mayor cantidad de niveles básicos satisfechos) tienen el ingreso necesario para obtener también satisfacciones externas.

Sin embargo, esto se queda únicamente en la teoría, al menos para McCormick Pesa, en donde se supone que las satisfacciones fisiológicas están cubiertas, y que con sólo ese hecho el trabajador está totalmente recompensado por su trabajo, entonces el elitismo considerado por Maslow queda aún más marcado.

Nuevamente se olvida de la integración, del trabajo en equipo y del sentido de identidad, es importante tener en cuenta que una organización debe dar a sus miembros algo más que un beneficio económico, para hacerlos sentir que pertenecen a ese sistema, que son parte de él y que es importante su trabajo para el logro de resultados, es decir, desarrollar al factor humano como algo más que un elemento de productividad, darle la importancia de satisfacer esas necesidades que le harán sentirse perteneciente y satisfecho ante la labor que realice y que es tomado en cuenta por la organización a la que pertenece.

### 5.7 La selección y el reclutamiento

"Mientras que una organización exista y funcione, tiene que cumplir el triple labor; de ganar miembros, lograr su permanencia en ella y hacer que desempeñen sus cometidos" (Mayntz; 1990:143).

En efecto, la organización existe y funciona, a consecuencia de esto y del nombre que representa la marca McCormick & Co., los miembros que se "ganan" son aquellos que llegan por iniciativa propia, es decir, la imagen externa de la organización es tan fuerte que los solicitantes llegan sálitos.

Es difícil lograr una permanencia entre los trabajadores, sobre todo aquellos que son operativos, ya que al no proporcionarles una inducción o socialización en su área de desempeño, el sueldo y la presión de trabajo tal vez sea la razón por la cual deciden ya no regresar, en el caso de los empleados de confianza, logran permanecer ya que se adaptan a las condiciones del ambiente laboral e incluso y tal vez sin quererlo se vuelven parte del mismo.

"Se habla de una tendencia autoselectiva cuando se esfuerzan por ingresar en una organización miembros potenciales de un determinado tipo con

preferencia a los otros... Las tendencias autoselectivas están determinadas por la imagen que los miembros potenciales de una organización se forman acerca de lo que en ella se les ofrece, y de lo que en ellas se les pide. Esta imagen influye también sobre la disposición a dejarse reclutar cuando el miembro potencial puede elegir entre varias opciones." (Mayntz; 1990:153-154)

Es justamente de esta manera que McCormick Pesa, obtiene a sus candidatos para ocupar distintos o todos los puestos, gracias a la imagen que McCormick & Co. a ganado a lo largo de su trayectoria como productora de mayonesas y mermeladas.

"Si una organización consigue hacer atractiva su imagen y adquirir con ella un elevado prestigio, entonces le será más fácil recibir del mundo circundante lo que necesite para funcionar con éxito, no sólo miembros, sino también clientes, capital, estímulo y ayuda." (Mayntz; 1990:155)

Esta quizá sea la razón por la cual McCormick Pesa vive cada día, mantiene a sus clientes y hasta es líder en su ramo, la imagen y el nombre al que representa pesan lo suficiente como para preocuparse por algo más que no sea vender y mantener los niveles de producción.

## 6. La balanza entre lo ideal y lo real

En el estudio de este capítulo, se encuentra que McCormick Pesa, cuenta con los documentos que le dan forma al espíritu organizacional, sin embargo, éstos por ser creados en una organización estadounidense, se tiene que adaptar a las formas de trabajo y razonamiento de los empleados mexicanos, sin ser esto, una justificación para que no se comuniquen y fomenten en la organización.

Esta organización, tiene grandes ventajas en el mercado que se desarrolla, sin embargo, en el sentido laboral, se detecta que se requiere poner mayor atención al factor humano, a la identidad de sus miembros, a la motivación ejercida y a los estilos gerenciales, que no ayudan mucho a generar la participación y cooperación por iniciativa de los empleados.

La comunicación existe de manera limitada, únicamente se comunica lo estrictamente necesario, las reglas y normas se conocen en el momento de la contratación, y existen los acuerdos informales a los que poco a poco se va adaptando el empleado.

Existe una ambigüedad que se encuentra en el momento en que se habla de una cultura de trabajo, una gran familia McCormick & Co. en la que se incluye Pesa, en donde no se trabaja de ninguna forma ese sentido de identidad y pertenencia.

La integración, comunicación, participación del empleado más allá de su trabajo, las expectativas de crecimiento y la oportunidad que se le pueda dar al ser humano de actuar como tal, son acciones que favorecen al desarrollo organizacional que como ente activo aspira llegar a ser McCormick Pesa.

En cuanto a la estructura, la empresa cuenta con el equipo necesario para, como hasta ahora, mantener su objetivo de producción al tope, sin embargo,

tiene elementos que le ayudarían a crecer, y no solo a nivel producción, ya que cuenta con personal altamente capacitado y con un buen nivel de compromiso, pero es menester tomar en cuenta que las relaciones internas, la identidad y el compromiso se logran con trabajo continuo de **equipo**, en el más amplio sentido de la palabra.

Haciendo un inventario, la empresa cuenta con los elementos necesarios para hacer de esta organización un espacio no sólo de trabajo, ya que en la formalidad la organización se administra y trabaja para ser funcional, sin embargo puede y debe llegar a algo más allá de lo productivo, es necesario que se preocupe por dar al factor humano el desarrollo que le permita en la realidad optimizar y trabajar con un ambiente sano en donde sea posible y necesario permanecer y que no por el contrario se busque sabotear, desgastando talentos y perdiendo oportunidades para todos los que la integran.

# **Capitulo 3**

## **Diagnóstico y cuantificación de un problema**



## 1. Diagnóstico y cuantificación de un problema

Una vez que se ha conocido la estructura formal de la organización, es decir, lo que McCormick Pesa dice de ella misma, se presentará un análisis comparativo de este funcionamiento ideal contra lo que en realidad hace la organización, específicamente en su departamento de Recursos Humanos.

Se realizó una comparación de los diagramas de flujo ideales contra los reales en los cuales se muestra la diferencia productiva a la que se enfrentan los trabajadores del área mencionada, lo cual muestra que el funcionamiento real no hace efectivo y eficiente el trabajo, esto permitió conocer con más detalle en donde se encuentra la falla organizativa que reditúa en producción.

Este capítulo también se enfocará a la detección y diagnóstico de un problema existente en la empresa, teniendo como objetivo aplicar técnicas cuantitativas de investigación que permitan identificar el problema de manera concreta en el funcionamiento de la organización.

Se hablará de la pertinencia de cada técnica utilizada, que en este caso las herramientas estadísticas serán hojas de inspección, que llevarán su respectiva diagramación, y el diagrama de causa - efecto, el cual mostrará de manera gráfica cuales son las causas de afectación para que surja el problema planteado.

También se tendrá un espacio en el que se hará referencia al actor, es decir el participante en el área de trabajo y desde luego en el problema, en éste se mencionará un pequeño análisis realizado al comportamiento de las personas ante la situación imperante, así como también se mencionarán las relaciones de poder surgidas entre los actores y como éstas tienen injerencia en la situación presentada, basado en los textos de Crozier y Olmsted, el análisis de actores se retoma con la teoría estudiada por Robbins, en su texto Comportamiento Organizacional.

Una vez obtenidos los resultados de las técnicas aplicadas, se presentará un análisis de los resultados obtenidos, haciendo referencia a conceptos de cooperación, incertidumbre, tipos de poder y liderazgo, analizando una o algunas de las causas que generan la problemática detectada.

## 2. Funcionamiento ideal y real

Una de las principales diferencias entre lo que McCormick Pesa dice ser con respecto a lo que en operación es, se detecta en la política de calidad que pretende mantener para su funcionamiento, esta política dice que en la empresa "La calidad es nuestra firma", por lo que se tiene que trabajar con calidad; sin embargo, esta política no es fomentada y no está claramente entendida para los integrantes de la empresa, principalmente para el departamento de Recursos Humanos, que es el objeto de esta investigación.

Por un lado es importante saber que "cliente" no es solamente la persona ajena a la empresa que adquiere sus productos. "El cliente incluye no sólo a los externos que compran los productos o servicios de la organización, sino también a los clientes internos (como el personal de embarques o de cuentas por pagar) que interactúan con otros en la organización y les sirven" (Robbins; 1996:14)

Este concepto de cliente, está inmerso en la concepción que Robbins realiza acerca de la **Administración de Total de Calidad (ATC)**, del cual se basará esta investigación para manejar el concepto calidad.

\*Administración Total de Calidad se caracteriza por:

1. Preocupación por el mejoramiento continuo. La ATC es el comportamiento de nunca quedar satisfecho. "Muy bueno" no es suficiente. La calidad puede mejorarse siempre.
2. Mejoramiento en la calidad de todo lo que hace la organización. La ATC utiliza una definición muy amplia de calidad. Se relaciona no sólo con el producto final, sino con la forma en que la organización maneja las entregas, lo rápido que responde a las quejas, la cortesía con la que contestan llamadas, etc." (Robbins;1996:14)

Estos son los puntos más importantes que deberían seguirse al interior del departamento de Recursos Humanos, para llevar a la práctica el concepto de calidad, ya que en este se proporciona un servicio al cliente interno de la empresa, el cual constantemente se queja de que no hay seguimiento, no hay comunicación o que las peticiones se tornan lentas para resolverse.

Es importante hacer mención de que el trabajo se realiza, pero la calidad del mismo es muy baja. El funcionamiento ideal de la empresa es, según su política, trabajar con calidad; sin embargo se presenta un problema real que es justamente la falta de calidad.

En el caso del departamento de Recursos Humanos se ejemplifica cuando se hace una requisición de personal; se realiza una selección y en el momento de reclutar, no hay socialización del individuo con la empresa para que se pueda integrar a las actividades que se le fueron asignadas.

Esta actividad, según las funciones que se especifican en reclutamiento y selección debería de realizarse; pero en realidad este proceso no se lleva a cabo. Simplemente se le informa al nuevo empleado de lo que la empresa realiza, de sus derechos y obligaciones y del proceso en el área al que fue designado, pero no se le informa de las políticas de la empresa, de sus beneficios o del espíritu que impera o debería imperar en la misma.

Se considera la falta de comunicación una de las principales diferencias entre lo que McCormick Pesa dice ser y lo que es en realidad su funcionamiento, ya que al carecer de la estructura para comunicar sobre las situaciones de la organización, sus objetivos y metas a corto o largo se confunden o distorsionan al momento de ser ejecutadas, o bien solo quedan en verbalización y no en ejecución.

Los actores que participan en las organizaciones, crean sus instrumentos de adecuación para alcanzar sus metas, en este sentido influyen para que la organización real diste de funcionar como idealmente se tiene escrito. "Los seres humanos en su interior traen consigo muchas actitudes, sentimientos y percepciones que no están previstas por la organización y que por lo tanto no encajan dentro de su plan de operación" (Schein; 1982:29).

Entonces, si los actores desde el momento en que se integran a la organización, su socialización no es como idealmente se tiene planeado, la percepción de lo que ocurre será dispersa, aún a pesar de que existe división de trabajo a partir de un organigrama, la cooperación no estará en función de lo que idealmente se requiere, sino de esas percepciones, actitudes y sentimientos que realmente se tiene dentro de la empresa.

Existe una gran diferencia entre lo que realmente ocurre en McCormick Pesa contra lo que idealmente tendría que ocurrir, debido principalmente a la falta de comunicación, a la centralización y a la poca cooperación en el trabajo, específicamente en el departamento de Recursos Humanos, que es el objeto de este estudio; es decir, la política de calidad no se lleva a cabo al interior de la empresa y tampoco se cuenta con una ATC, ya que al cliente interno no se le atiende como es debido.

### 3. Problema y diagnóstico

Para realizar un análisis preciso del problema que se presenta en esta investigación, es necesario saber que en el área de Recursos Humanos de McCormick Pesa se ofrece un servicio al interior que está enfocado particularmente al personal, este es un servicio al factor humano en donde se imparte capacitación, se promueve la cultura organizacional y se socializa al empleado de nuevo ingreso con la empresa misma.

Al ser un servicio para los empleados y realizado por los empleados, es importante saber como se realiza, de la calidad del mismo y del grado de comunicación que existe entre las personas que lo proporcionan.

Según Herbert Blumer en Sierra (1998:6), apunta con respecto al enfoque del interaccionismo simbólico, que es la forma de actuar de las personas dentro de un sistema de acuerdo a sus interpretaciones y definiciones propias de valores, roles y metas, define en dos principios la realidad, en donde:

1. La gente actúa sobre la base del significado que atribuye a los objetos y situaciones
2. El significado de la interacción con otros y este significado se transforma posteriormente a través de un proceso de interpretación durante la interacción social.

Los significados que el actor le da al trabajo, es lo que los hace participar de una u otra manera, estos significados se reflejan en la interacción de los individuos entre ellos mismos. Es decir, que de acuerdo a la idea que se forme del trabajo, de quienes participan y cooperen con éste, entonces serán las reacciones que los participantes tendrán en el mismo.

De las funciones que especifican la labor de Recursos Humanos en McCormick Pesa, se enfocará el trabajo de investigación a las áreas de Comunicación, Capacitación y Desarrollo Organizacional, de las cuales se presentarán los flujos o procedimientos reales y los flujos que idealmente se deberían seguir, y de esta manera percatarse de cómo por la sobrecarga de trabajo, la percepción de los

empleados hacia el mismo tiene que ver con el problema de centralización de funciones y de comunicación inadecuada.

### **3.1 Diagramas de flujo**

A la representación gráfica de los pasos que se siguen para la elaboración de un producto o la realización de un servicio se le conoce como diagramación, en donde se presenta el flujo de las actividades que se realizan, las áreas y puestos involucrados en este proceso.

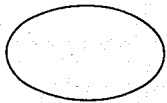
En la diagramación, se mostrará la relación existente entre el proceso ideal que debiera seguirse con el real, que son los pasos que se realizan en la práctica, se consideró importante realizar la diagramación de las actividades de **selección y reclutamiento, capacitación y comunicación interna** por separado debido a que son estas actividades las que normalmente quedan inconclusas o bien en algún momento no se realiza, ya que se les da poco valor a su funcionalidad, cayendo entonces en la falta de atención al cliente interno.

Los diagramas que se presentan fueron elaborados a partir de la observación del investigador debido a que en el área de trabajo no se cuenta con alguno establecido, en el diagrama real se presentan actividades y procesos que son los que se llevan a cabo, en donde alguno de estos procesos no tiene fin o no se le da seguimiento, esto debido al exceso de trabajo que genera el ser ejecutados por una sola persona.

La intención es mostrar como en el área específica de Recursos Humanos, y en sus funciones de capacitación, comunicación interna y reclutamiento y selección, no se realizan las actividades de manera completa o con la calidad que se espera e incluso existen algunas no se realizan.

También se muestra que las actividades están centralizadas en una sola persona, que funge como responsable, es quien planea, coordina y ejecuta es decir, la responsabilidad recae en este puesto, quizá por esta sobre carga de trabajo se genera incomodidad y sentido de explotación, así como una falta de comunicación efectiva genera poca división y coordinación en el trabajo.

La simbología que se utiliza es la siguiente:



INICIO DEL PROCESO



PASO DEL PROCESO



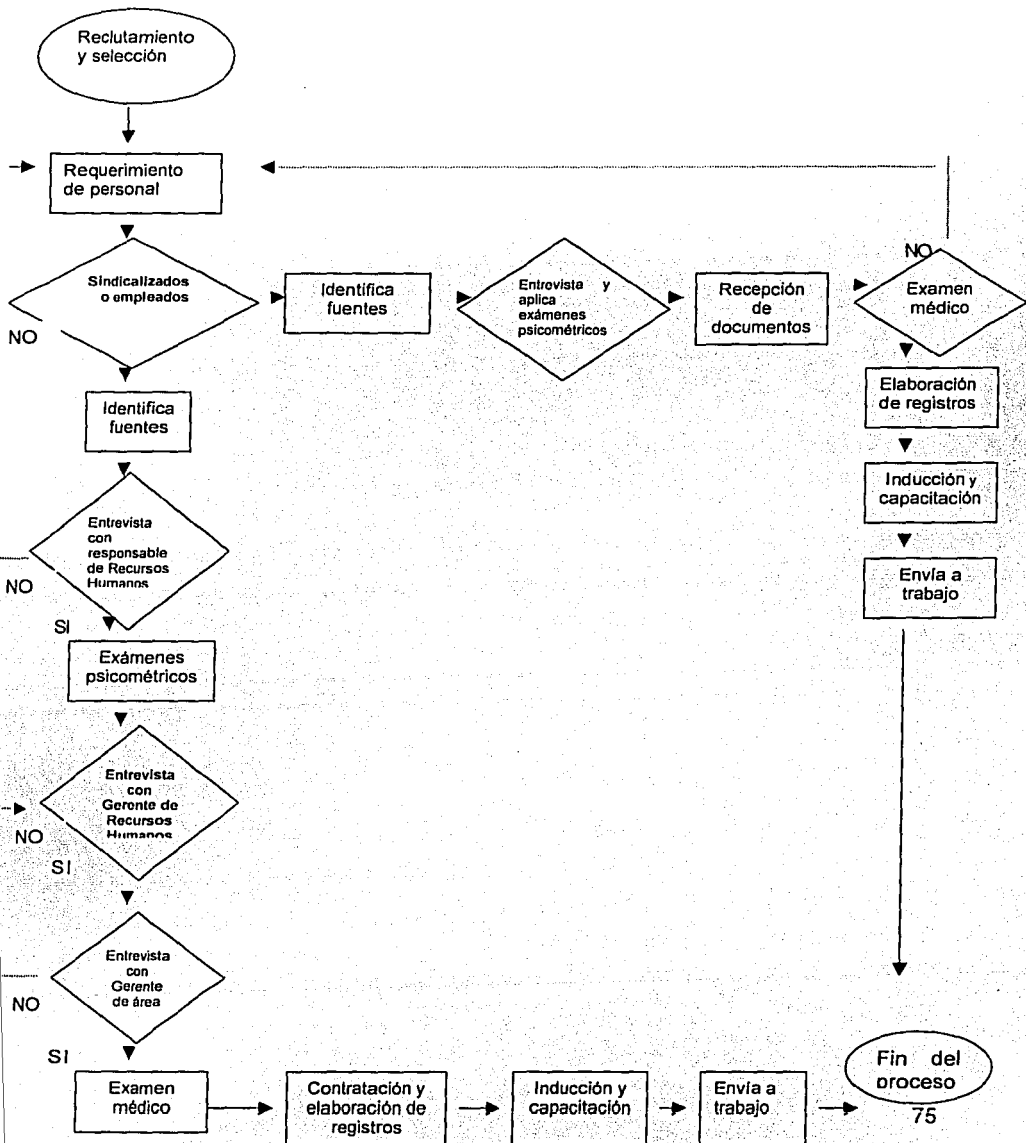
TOMA DE DECISIONES



FIN DEL PROCESO

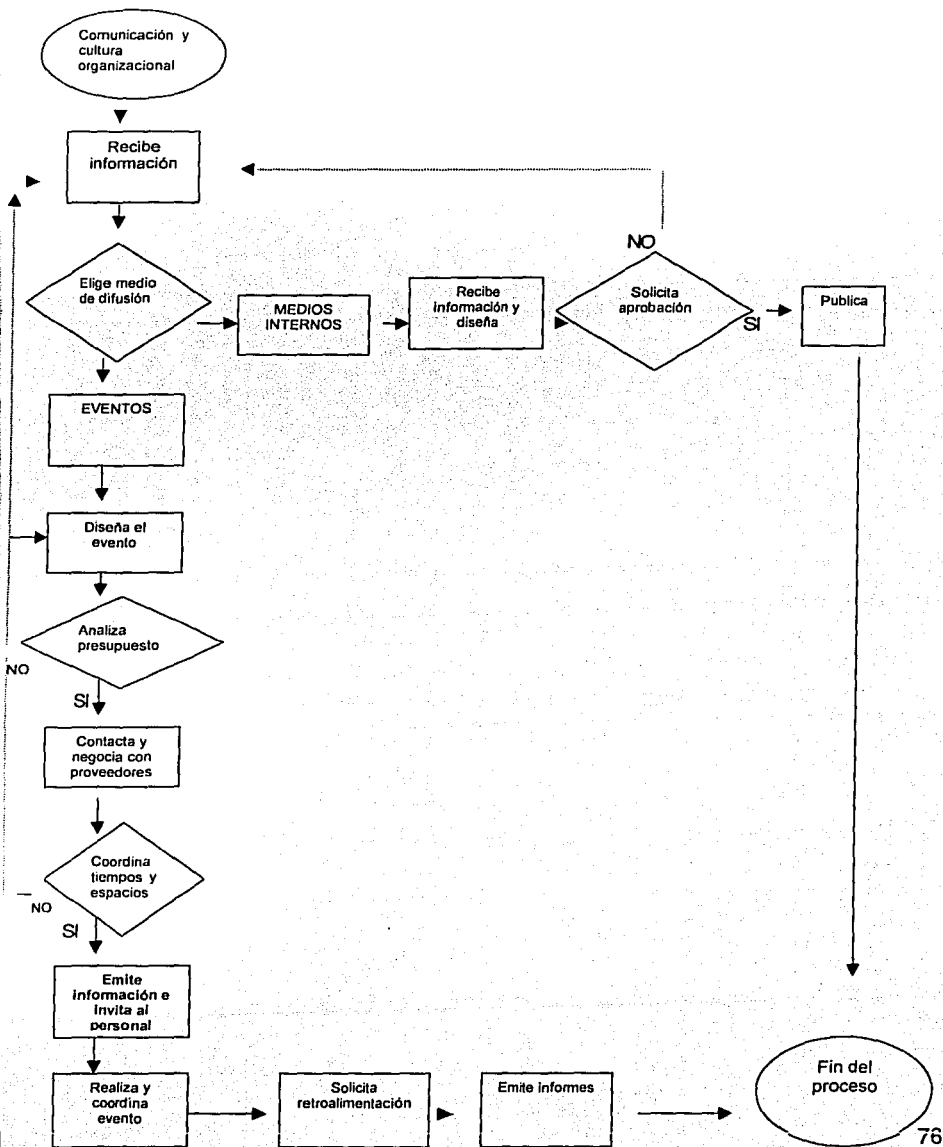
Para la realización de las tres siguientes funciones, se considera necesario al menos la participación de dos personas que ejecuten y una que coordine, esto tomando en cuenta que sería el funcionamiento ideal.

# FLUJOGRAMA IDEAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

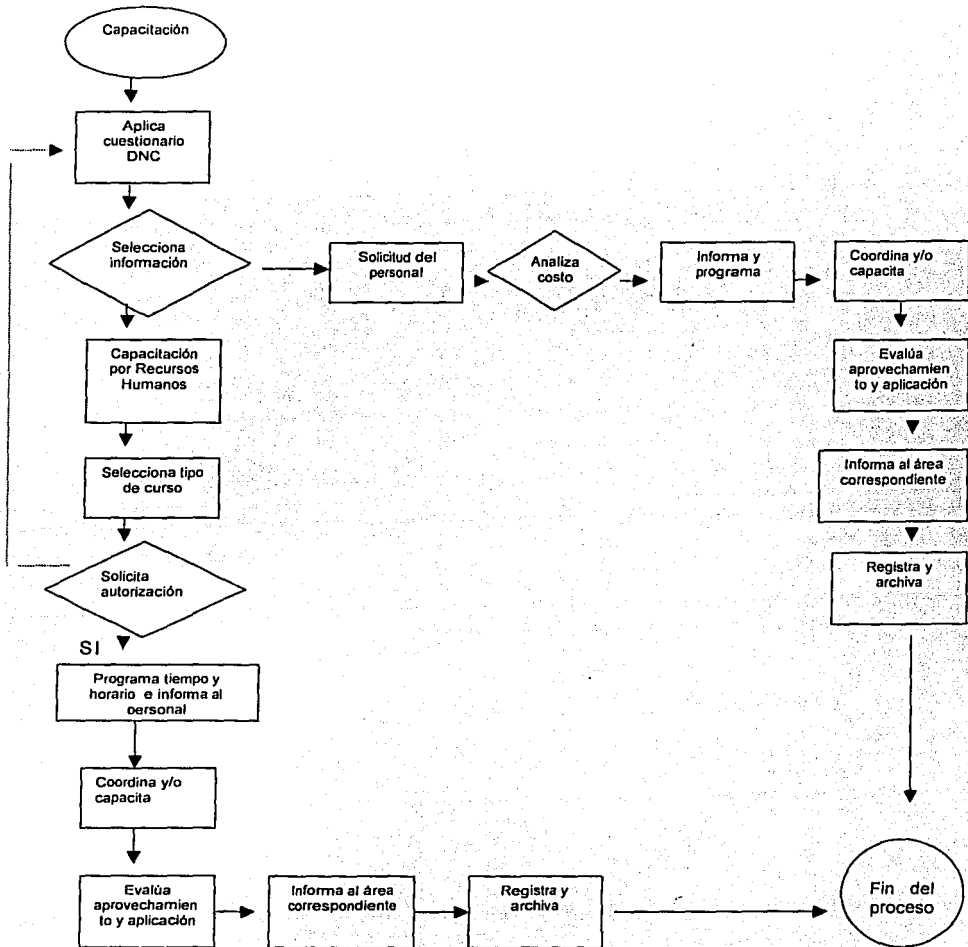




# FLUJOGRAMA IDEAL DE COMUNICACIÓN INTERNA

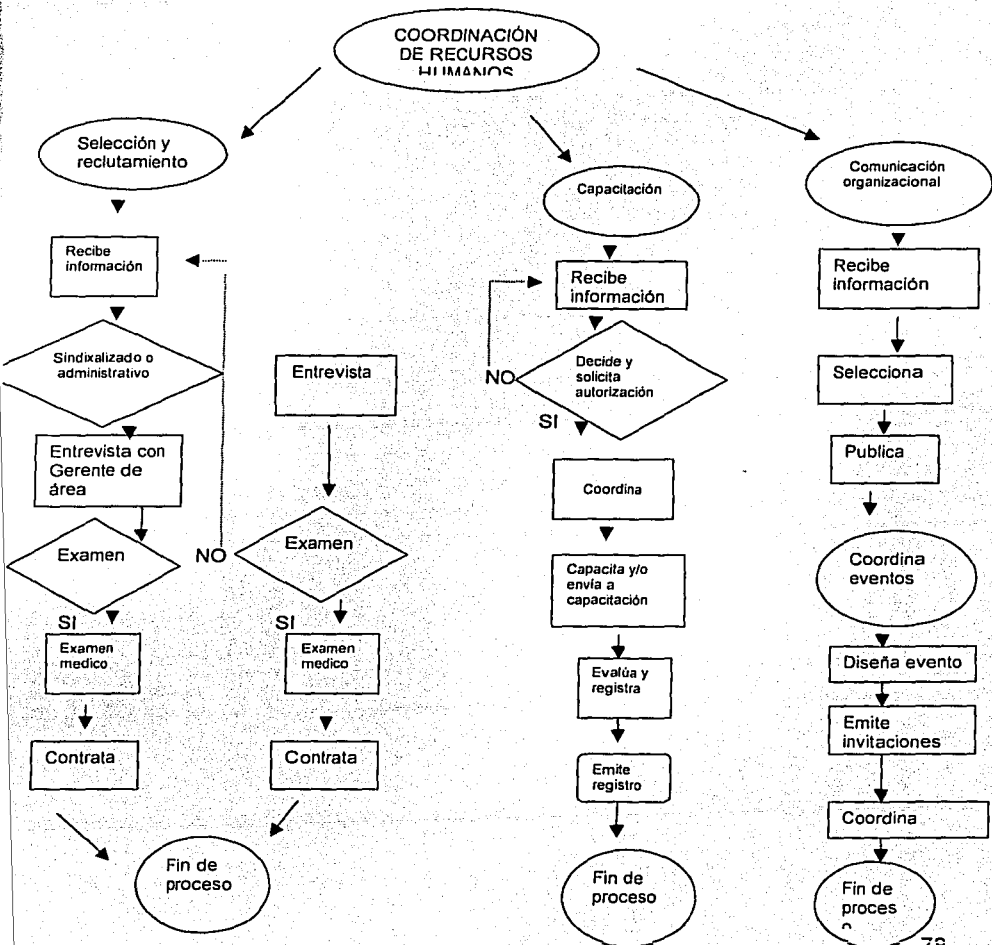


# FLUJOGRAMA IDEAL DE CAPACITACIÓN



## Flujograma real de actividades de la Coordinación de Recursos Humanos

Ahora se presentará el flujograma real de las mismas tres actividades, en el cual, sólo una persona está a cargo de su realización, está es la Coordinadora de Recursos Humanos, y a quien ocasionalmente, cuando la carga de trabajo lo permite, le ayudan el asistente de nóminas y la responsable de nóminas.



Todas las funciones presentadas en este flujograma son realizadas por una sola persona, y a pesar de que existen las funciones, los procesos no son completado, ya que por ejemplo, en capacitación, no se hace una detección de las necesidades, no hay un seguimiento y una evaluación, entonces el proceso esta inconcluso y el servicio al cliente interno no tiene calidad.

En cuanto a las actividades de comunicación interna, éstas sólo se realizan cuando existe un evento importante o llega información externa al departamento.

En la selección y el reclutamiento, no hay inducción ni socialización del empleado nuevo hacia la empresa, en ninguna de las actividades existe la labor de identidad y compromiso, es decir, la función sólo cumple con el requisito de cubrir las vacantes.

La diferencia existente entre el diagrama de flujo real y el ideal, es la sobrecarga de trabajo y la centralización de información, esto no permite que la coordinación del trabajo sea la más adecuada además de propiciar un esfuerzo adicional en las personas para realizar su trabajo, la centralización, genera tensión y desgaste en el equipo que participa. Se considera importante mencionar que existe una vacante dentro de este departamento, la cual ha sido ocupada por la coordinadora del área adicional al trabajo que ya tenía designado.

Como se puede observar, el diagrama de flujo real contiene demasiadas funciones, las cuales son realizadas por una sola persona, que en ocasiones está apoyada por alguien más que es la responsable de nóminas, por lo que de antemano se visualiza que algunas de las funciones marcadas no son realizadas de manera optima.

Esto, genera que el servicio y la calidad en la atención a los clientes sea deficiente, además de crear un ambiente de poco compromiso entre las personas que trabajan en esta área.

El resultado de esta situación es que el personal de toda la empresa, se siente poco reconocida y valorada por la organización misma, ya que no se le dá el servicio ni la atención que requiere. Esta situación recae en que no hay una difusión de la cultura organizacional, en donde se planteen objetivos, se

permita y propicie el trabajo en equipo y se cree conciencia de la importancia del trabajo y de cada trabajador; entonces, cada trabajador hace las cosas como mejor le parece sin permitir la intervención o ayuda de alguien más.

Este es el reflejo de un individualismo puro, que lejos de ayudar a la organización, la afecta en su funcionamiento. Para disminuir esta situación, el departamento de Recursos Humanos tiene bajo su responsabilidad difundir y mantener en cada empleado el espíritu organizacional, función que al no cumplirse se olvida.

En esta investigación se analizarán los procesos que se centralizan en el área de Recursos Humanos, la falta de comunicación y el ambiente laboral.

El problema de centralización, que se genera al interior del departamento afecta a toda la organización, porque a pesar de no ser un problema de producción, ya que el trabajo "siempre sale", si es un problema de ambiente laboral, que afecta las relaciones humanas y que trae como consecuencia un alto costo humano, que se refleja en tiempo extra, repetición de tareas o tareas incompletas y conflictos tanto al interior como al exterior del departamento.

#### **4. Medición del problema**

Para realizar una medición del problema de centralización, comunicación y ambiente laboral, se presenta el método que llevara a seleccionar la herramienta más adecuada para realizar el análisis correspondiente.

##### **Planteamiento del problema**

Al contraponer el flujograma real con el ideal, se puede observar que las actividades que deberían estar coordinadas por al menos dos personas, son realizadas por una sola, esto propicia una gran centralización; no sólo de información, también de actividades y propician un clima labora hostil, en donde las percepciones de cada actor afectan el desarrollo del trabajo.

La comunicación en está área es incompleta y en ocasiones retardada, hay poca división de trabajo, sin embargo, se coordinan para "sacarlo" a tiempo, aunque no en las mejores condiciones.

##### **Objetivo general**

Cuantificar las consecuencias que traen consigo la centralización y falta de comunicación interna al clima organizacional y a la calidad de servicio al cliente interno.

##### **Objetivos particulares**

Se analizara de que manera la comunicación incompleta genera excesos de trabajo y horarios largos así como la centralización de actividades que limita el campo de acción y la posibilidad de toma de decisiones en las funciones de reclutamiento, comunicación y capacitación; y, que la poca efectividad de la comunicación en la organización genera un clima de desconfianza y resguardo entre los empleados de la empresa, específicamente del área estudiada.

#### **4.1 Las herramientas de medición**

Se utilizaron herramientas estadísticas que ayudaron a medir numéricamente el problema detectado, y así tener un registro del costo que éste mismo genera para la empresa, los cuales pueden ser de índole material, humano y monetario.

#### **4.2 Hoja de inspección**

La primer herramienta utilizada fue la hoja de inspección, la cual facilitó la cuatificación de la frecuencia con que ocurren los eventos problemáticos, y en este caso, permitió también conocer que tipo de personas y con que frecuencia éstas personas intervenían en el o los problemas.

Esta hoja de inspección, permitió comprender la frecuencia con la que ocurren algunos eventos problemáticos porque no se realizan dentro de las actividades del diagrama, se presentan las problemáticas más comunes y los puestos que se involucran en estos problemas.

Las fechas en las que se llevó a cabo la observación fue del 30 de julio al 10 de agosto, periodo en el que se observó el proceso para la organización del trabajo en las funciones mencionadas y la comunicación que se ejerce o no dentro de las mismas actividades.

A través de la observación se detectó y cuantifico el resultado de estas hojas de inspección, elaboradas en el transcurso de dos semanas continuas, los datos obtenidos fueron clasificados posteriormente en gráficas que ayudan a mostrar visualmente cual es el problema que con mayor frecuencia ocurre.

Es importante mencionar nuevamente que el área estudiada es la gerencia de Recursos Humanos de la empresa McCormick Pesa, de la cual se conocerá la problemática mas importante en relación al servicio que ofrece, la comunicación existente y el ambiente laboral que impera en está área. Que para este caso serán las funciones de Reclutamiento, Capacitación y Comunicación Interna.

# HOJA DE INSPECCIÓN

## Frecuencia de conflictos

Del 30 de julio al 03 de agosto

Problema	Toma de decisiones	Coordinación en el trabajo	Comunicación incompleta	Sobrecarga de trabajo	Entrega tardía de trabajo
Conflicto entre gerentes	3	2	1	1	6
Conflicto entre gerente y personal de área	7	4	8	5	8
Conflicto entre coordinador de área y el resto del personal de la misma área	0	1	2	4	2
Conflicto entre personal de R.H. y otras áreas	5	2	2	4	10

El coordinador de área salió de vacaciones del 1 al 3 de agosto

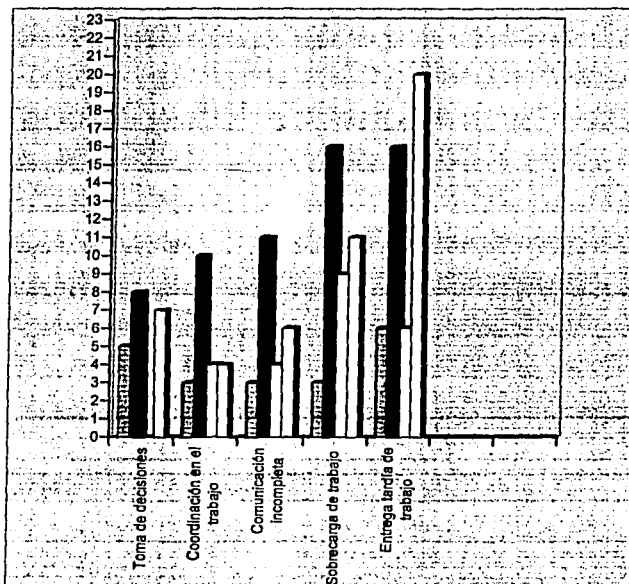
## Frecuencia de conflictos

Del 06 al 10 de agosto

Problema	Toma de decisiones	Coordinación en el trabajo	Comunicación incompleta	Sobrecarga de trabajo	Entrega tardía de trabajo
Conflicto entre gerentes	2	1	2	2	2
Conflicto entre gerente y personal de área	1	6	3	10	5
Conflicto entre coordinador de área y el resto del personal de la misma área	4	7	5	7	8
Conflicto entre personal de R.H. y otras áreas	9	9	7	12	16



## Gráficas de resultados



- Entre gerentes
- Entre gerente y personal de área
- ▤ Entre coordinador de área y el resto del personal de la misma área
- ▥ Entre personal de R.H. y otras áreas

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En la toma de decisiones, la comunicación incompleta y entrega tardía del trabajo son los problemas que se tienen; principalmente entre R.H. y el resto del personal. Estos son los puntos en donde se ha notado conflicto, los cuales, debido a la centralización de funciones, el trabajo se realiza pero en tiempos retrasados o con mucha presión y no de la manera en que se solicitó, generando conflictos que repercuten no sólo al interior del departamento sino que se reflejan al exterior, es decir, a toda la empresa.

La mayor incidencia en problemas es en la entrega de trabajo tardía, en la comunicación y todo ello debido a la sobrecarga de trabajo, en donde los índices cambian en el momento en que la coordinadora sale de vacaciones, a pesar de existir también sobrecarga de trabajo, existe mayor coordinación y comunicación para la realización de actividades.

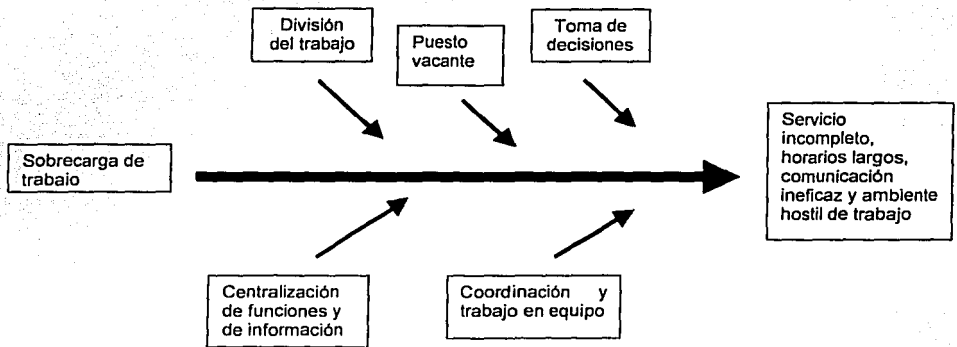
Esta gráfica muestra como en el sentido laboral, el trabajo mínimo indispensable se realiza, sin embargo como y bajo que condiciones se realiza y sobre todo la calidad del servicio para los clientes internos de la empresa es el verdadero problema detectado ya que la mayoría de los problemas se suscitan entre Recursos Humanos y el resto del personal, sobre esta situación se sustentarán las aportaciones finales de la investigación.

De acuerdo a lo que muestra la hoja de inspección, el mayor número de problemas que se tiene se origina por la falta de comunicación y por la centralización que existe en el departamento de Recursos Humanos, aun cuando en este departamento existen pocos conflictos, la colaboración para realizar el trabajo en equipo es mínima, lo que genera insatisfacciones constantes y trabajo incompleto hacia el resto del personal de McCormick Pesa.

En cuanto a los conflictos que se generan entre los gerentes debido a los retrasos de Recursos Humanos, son menos en cuanto a cantidad pero si mayores en cuanto a gravedad, ya que al existir alguna queja por parte de alguna gerencia, es posible que el asunto se lleve hasta la dirección general poniendo en riesgo la permanencia de uno o más de los trabajadores de Recursos Humanos.

### 4.3 Diagrama de causa - efecto

Una vez que se conoce que existe un problema de productividad hacia el trabajo, se exploró acerca de las causas que origina los problemas y el efecto que se tiene en la realización del trabajo con la situación detectada, se presenta a continuación un diagrama de Causa - Efecto, en el que se muestra el problema que puede y debe ser controlado por la empresa, y todas las situaciones que le afectan y que son causa para que dicho problema exista.



Este diagrama es trazado para mostrar las diferentes causas que afectan al proceso de producción del servicio que brinda Recursos Humanos y que reditúan en una productividad poco efectiva.

La sobrecarga de trabajo, aunada a la poca división y cooperación en el mismo, la centralización de funciones y la vacante existente desde 7 meses antes de la investigación son las causas que generan los problemas mencionados y que se podría evitar o disminuir si existiera mayor comunicación, una cultura adecuada y una mejor actitud hacia las personas, el trabajo y la organización, así como una distribución equitativa de las funciones.

#### **4.4 Relación entre herramientas de medición**

Al utilizar hojas de inspección y el diagrama de causa y efecto, nos hemos dado cuenta de que existe insatisfacción de los empleados de Recursos Humanos para la realización de su trabajo, trayendo consigo una actitud que se percibe en el ambiente de este departamento y que repercute en el resto de la organización generando conflictos entre el resto del personal administrativo y operativo de la misma.

Se encuentra entonces que las hojas de inspección muestran que hay exceso de trabajo, generando una actitud de inconformidad en la labor que se realiza y que provoca la poca comunicación entre las personas.

En el diagrama de causa efecto se tiene como causa la falta de personal y la multiplicidad de funciones, situación que se muestra en la hoja de inspección al presentar mayor número de problemas entre el gerente de Recursos Humanos y el personal a su cargo en la toma de decisiones y en el exceso de trabajo.

Toda esta situación se relaciona con el problema planteado de centralización, falta de comunicación y de cultura en la organización, por lo tanto se puede concluir que las herramientas arrojan resultados que injieren para fundamentar el estudio sobre los actores organizacionales que se presenta a continuación.

## 5. Análisis de actores, estrategias y poder.

Dentro de esta investigación, surge un planteamiento en el área de estudio, es que las relaciones humanas afectan o distorsionan el trabajo y el servicio que se ofrece al personal de la empresa, por tanto, se tratará de aclarar la forma en que el participante (llamado actor) de la organización interviene, modifica y afecta el buen funcionamiento de la organización misma a través de las relaciones humanas.

La acción organizada de los hombres se ve afectada en cuanto a que se relacionan y organizan, a esta acción y a las restricciones o facilidades que de ella emanan para mantenerlas activas se le llama constructo social "Son soluciones contingentes en el más estricto sentido de la palabra, es decir, ampliamente indeterminada y, por lo tanto, arbitrarias" (Crozier y Friedberg, 1990:14).

Según los mismos autores, estas acciones no son precisamente hechas o establecidas por norma y para cada caso, por el contrario, se van formando y aceptando según los acuerdos establecidos formal e informalmente entre los actores de la misma organización. "Esta estructuración puede estar relativamente formalizada y ser consciente o puede haber sido "naturalizada" por la historia, la costumbre y las creencias, al grado que puede parecer obvia" (Crozier y Friedberg; 1990:14)

Estas acciones y comportamientos reditúan en beneficio o perjuicio, ya sea para el mismo actor o bien para la organización misma, "efectos perversos, designan los efectos no esperados, no deseados, y en el caso limite, aberrantes, sobre el plan colectivo (...) Marcan el desfase, incluso la oposición con frecuencia fatal, entre las orientaciones y las intuiciones de los actores y el efecto conjunto de sus componentes en el tiempo, ese mecanismo fundamental de que aún queriendo hacer el bien hacemos el mal." (Crozier; 1990:14)

Esta afirmación nos permite dar una explicación acerca de las razones por las que los constructos que imperan en Recursos Humanos de McCormick Pesa, en ocasiones no han funcionado o no han tenido el resultado que los actores esperan, el ejemplo está justamente en las funciones analizadas en los flujos

anteriores.

En las funciones de Comunicación Interna, Reclutamiento y Capacitación, la centralización de las mismas fue generada a partir de ese constructo que el actor responsable del puesto creó, cuando la persona solicita hacerse responsable de esas funciones y de manera informal crea el acuerdo de su participación en todas las actividades, además establece su responsabilidad por las mismas, sin formalizar un acuerdo de beneficio mutuo ni de colaboración, su intención quizá era buena, sin embargo, se provocó un daño laboral para sí misma.

"Todas nuestras acciones tienen el riesgo de caer en lo contrario de lo que buscamos: el efecto contraintuitivo está en el fondo de toda acción colectiva" (Crozier; 1990:15)

Entendiéndose entonces que en el fondo de los acuerdos que generamos al establecer las relaciones humanas existe no sólo el riesgo como probabilidad sino como un factor enmascarado de que aquello que creemos nos beneficiará, tal vez no lo será de esa manera.

Actuar de manera perversa quizá no siempre es la intención del ser humano, sin embargo, las consecuencias del actuar traerán como resultado cosas que pueden o no estar bajo el control absoluto de quien actúa, lo importante será más allá de la acción, la reacción ante las cosas que no resultaron como se pensaban o como de primera intención se pretendía que resultarán, la adecuación del propio actuar, el reconocimiento de las intenciones y el ajuste a esas actuaciones quizá tengan un mejor resultado que asumir una gran carga de responsabilidad con la que quizá sea muy difícil existir.

"Ni nuestras intenciones, ni nuestras motivaciones, ni nuestros objetivos, ni nuestras relaciones trascendentales con el sentido de la historia, son una garantía o una prueba del éxito de nuestras empresas" (Crozier y Friedberg; 1990:15)

Está puede ser la razón del resultado de las acciones de la persona que centraliza las funciones, en su estrategia de permanencia para lograr tal vez un puesto mejor o una remuneración más alta, ser excesivamente funcional (aunque las funciones no se cumplan por completo) a pesar del costo humano que para

ella misma genera está situación, sin embargo, ese individualismo puede estar propiciado por los problemas antes mencionados.

"En los constructos de la acción colectiva se redefinen los problemas y los campos de interacción se acondicionan o se organizan de tal manera que los actores, en la búsqueda de sus intereses específicos, no pongan en peligro los resultados de la acción colectiva; incluso los mejoran" (Crozier 1990:19)

En esta área estudiada, efectivamente el problema se reorganizo con los actores que participan o que de alguna manera tienen algo que ver con la realización de las funciones, se reorganizan y crean acuerdos informales para reajustarse al sistema y al medio en el que se trabaja, es decir, las personas justifican entre sí su participación tardía o su trabajo incompleto y todos los participantes crean este juego y participan en él. En donde el control lo ejercen todos los actores formando de esta manera la acción colectiva.

A pesar de que en esta área la acción debería de estar controlada por la organización misma, la acción colectiva se autoregula y se ajusta a las necesidades cambiantes que se presentan en el momento, y así se encubre la participación y la funcionalidad de la persona responsable, es decir y a manera de ejemplo, si en algún momento un jefe de producción pregunta que pasó con la inducción de su personal de nuevo ingreso, se le informa que al personal nuevo se le dio una plática (que duró 10 minutos a lo máximo) de que es la empresa, que hace y los deberes que está persona tiene al ingresar a la organización, y entonces el personal debe estar satisfecho con esto.

Como no existe un seguimiento o un control sobre esta actividad simplemente se conforman con la explicación, de la misma manera que si se pregunta lo que sucede con los medios de información, la respuesta es que el personal no está educado para recibir información a través de un tablero o de un boletín, y que entonces es mejor no hacerlo, para evitarse conflictos. Esto, como un reflejo de la centralización de funciones y más aun como una marcada falta de interés acerca del factor humano, generando conflictos entre los actores involucrados en el área y mostrando la respectiva dosis de poder que cada miembro tiene dentro de la organización.

"Efecto de reorganización, si los resultados de la acción colectiva se

contraponen a las voluntades de los actores esto nunca se debe únicamente a las propiedades intrínsecas de los problemas, también se debe a la estructuración social del campo de acción, es decir, a las propiedades de la organización de los sistemas de acción organizados o de ambos" (Crozier y Friedberg; 1990:16)

El resultado de la acción de una sola persona genera entonces una respuesta de acción colectiva, en donde se incorpora también la estructuración de la organización misma, no sólo del área de Recursos Humanos, también es incluyente la organización de la empresa en general, la aceptación del servicio que se les da a los empleados es la aceptación de la acción colectiva, de esta manera se autoregula al interior y al exterior del departamento.

De esta manera la autorregulación funciona más bien como una justificación del no cumplir adecuadamente con las funciones con una calidad deseable. La supervisión que el gerente de esta área debería dar al trabajo, no se ejecuta, ya que no hay un control de las actividades, se realizan de acuerdo a las necesidades que se presenten.

Un ambiente tan cambiante genera distracción, incertidumbre y presión entre los participantes de las tareas designadas, esta acción colectiva es generada entonces desde la organización misma, "acción colectiva y organización son complementarias. (...) en la medida en que sea un medio para controlar y regular, la organización producirá los efectos perversos que ella misma fabrica, los efectos contraintuitivos secundarios propiamente sistemáticos" (Crozier; 1990:17)

Entonces se deduce que aún en la acción colectiva, existe un control, que de forma visible y formalizada instituye dentro de la organización esta misma acción, en donde los fines para los que se trabaja se adecuan a los fines mismos de la organización.

"Toda empresa colectiva se basa en un mínimo de integración de los comportamientos de los individuos o de los grupos, en resumen, de los actores sociales involucrados, cada uno de los cuales persigue objetivos divergentes, incluso contradictorios. Esta integración se puede realizar de dos maneras: ya sea por la restricción, o por su corolario: la manipulación afectiva o ideológica (o ambas); en resumen, por la manipulación impuesta o consentida de las voluntades "parciales" de los que participan en la voluntad y en los objetivos



del conjunto". (Crozier y Friedberg; 1990:19)

Es decir, que la acción colectiva no está tan determinada por los actores, y que los constructos se basan a partir del contrato psicológico (el convenio que se hace entre organización y sus miembros para que se de y reciba algo a cambio, que va mas allá de la remuneración económica, status, posición, jerarquía, comodidad, etc.), efectuado en el momento de servir a la organización, a pesar de que estos constructos sean diferentes para cada actor, el entendido general es que hay que trabajar para la organización.

Existe restricción en las actitudes y comportamientos de cada individuo, de acuerdo a sus necesidades de permanecer en la organización, ya sea por economía o por status, en el área estudiada, la acción de justificación del trabajo se efectúa basándose en esa necesidad personal y que en conjunto se torna grupal.

A pesar de generarse una necesidad grupal, se reconocen las relaciones de poder y los intereses específicos de cada actor, pero estos no ponen en peligro a la empresa, lo más que arriesgan es su propia permanencia, por lo que es necesario reconocer y mantener las relaciones de poder y de dependencia, para argumentar el proceder del actor. "La acción colectiva en la medida en que no es natural, no es un ejercicio gratuito: siempre será una coalición de hombres contra la naturaleza con miras a resolver problemas materiales" (Crozier; 1990:20)

Sin embargo y debido a que es una práctica de grupo, en está también se maneja incertidumbre, a través de la cual se pretende controlar o llevar el reconocimiento de dominio del grupo, entonces se hace uso de la incertidumbre, el manejo de la información, a mayor información, mayor incertidumbre se genera, en cuanto a la solución, toma de decisiones, y comportamientos.

De está manera, la persona que centraliza las actividades, centraliza también información, y maneja el alto grado de incertidumbre entre las personas que colaboran con ella; al grado de que cuando sale de vacaciones algunas decisiones son difíciles de tomar, algunos procedimientos no se conocen, y sin embargo el equipo es capaz de regenerarse y asumir toma de decisiones y consecuencias de éstas, mostrando de está manera que quizá la participación de esta persona, o al menos su estrategia no es tan indispensable.

"La incertidumbre es el recurso fundamental en toda negociación. Si hay incertidumbre, los actores capaces de controlarla la utilizarán en sus transacciones con los que dependen de ellos, pues lo que es incertidumbre desde el punto de vista de los problemas, es poder desde los actores" (Crozier; 1990:20)

Pareciera entonces que es un juego en el que aparentemente la coordinadora del área es víctima de las injusticias laborales de la empresa, sin embargo, ella misma crea un ambiente en donde hace ejercicio de poder a través de la incertidumbre, trata de controlar el área y sobrepasa jerarquías a pesar de su reflejo de empleado explotado. En este juego de víctimas y victimarios, las personas que colaboran en el área se convierten en cómplices del vencido, sin darse cuenta que son una herramienta para ocultar la doble personalidad de quien en realidad es vencedor.

"Ningún problema existe como tal. Para poder tratarlo, siempre debe retomarse y redefinirse, ya sea para ajustarlo a las características de los juegos que ya están operando, o para permitir la creación de esas incertidumbres "artificiales", sin las cuales no es posible ni el regateo ni cualquier juego". (Crozier; 1990:21)

En el caso particular que se está investigando, el problema se genera a partir de una decisión tomada, se retoma y se define para hacerlo evidente, y se opera para que permanezca y se ejecute el juego de la doble personalidad o el poder de quien controla no solo la situación sino de quien dirige la acción colectiva.

Esta manipulación no es negociable, se lleva a cabo y por ningún motivo se cambia, la víctima siempre es víctima, los que apoyan siempre apoyarán y el malo siempre será el jefe. Esta conducta grupal puede hablarnos de la integración del equipo de trabajo, que no se ha sabido canalizar hacia un mayor beneficio para el grupo, sino por el contrario, se beneficia al individuo y se utiliza al grupo.

Quizá después de todo la estrategia no está tan mal utilizada como se decía anteriormente, probablemente esté muy bien pensada y por ello hay que cuidar siempre que los factores que intervienen no cambien, o cambien lo menos posible.

"El hombre antes que nada es una cabeza, es decir una libertad, o dicho en otros términos un agente autónomo capaz de calcular y de manipular que se adapta e inventa en función de las circunstancias y de los movimientos de sus agremiados" (Crozier y Friedberg; 1990:38)

La cabeza que controla a este grupo es manipuladora, no permite la autonomía del mismo porque entonces no tendría que depender de ella, por lo tanto, su acción es manipuladora. Pareciera también que la empresa está consiente de esta manipulación, la consiente y la fomenta, obteniendo gran rendimiento del personal a bajo costo sin pensar que esto a la larga reeditará en poca productividad y graves problemas de comunicación al interior.

"La organización, puede y debe considerarse como un conjunto de mecanismos reductores que restringen considerablemente las posibilidades de negociación de los actores y que de esta manera permiten resolver los problemas de cooperación." (Crozier y Friedberg; 1990:45)

A pesar de ser la cooperación un problema, se resuelve al mantener unidad en el grupo de trabajo, esto es entonces la manera en que la organización utiliza para sus propios fines el problema que se genera. "Los actores no tiene más que una libertad restringida y sólo son capaces, correlativamente, de una racionalidad limitada." (Crozier y Friedberg; 1990:46).

## 6. EL COSTO

"El costo es, de hecho, la extracción efectuada para el desarrollo de la acción de los recursos disponibles del ser - o de la organización -, y es, en ese sentido, el agotamiento relativo de sus recursos, cualesquiera que estos sean, y es práctica admitir a título de axioma que el individuo actúa cuando el interés, más o menos bien entendido a mayor o menor plazo, que él saca del acto, es notablemente mayor que los recursos internos que debe consagrar a éste" (Moles; 1982 :41)

Es decir, se entiende por costo aquello que se obtiene como resultado de alguna acción sea cual sea ésta, y retomando la idea de Moles, que "el individuo actúa cuando el interés que él saca del acto es mayor a lo que invierte para realizarlo", resulta evidente que en la empresa objeto de estudio, y particularmente en el departamento de Recursos Humanos, el costo del trabajo es mayor a lo que la acción misma está implicando, ya que existe poco personal en esta área, lo que significa bajo costo para la empresa en cuanto al trabajo que se realiza, sin embargo, el trabajo no se realiza completo o con una óptima calidad.

Generando entonces un costo importante tanto para la empresa como para quienes participan en el problema, costo que no es precisamente económico de manera directa, sino que se refleja en actitud, calidad y servicio que el departamento esta destinado para dar a la organización y que se extiende para toda la empresa.

Cuando se habla de costo, generalmente se piensa en la ganancia o pérdida, en sentido económico, que la ejecución de alguna acción va a generar. Esta idea es concebida en las organizaciones de una manera muy literal.

Moles (1982:44) propone que el tipo de costo que un acción genera es de la siguiente manera:

**Costo laboral:** Un empleado necesita de mayor tiempo para realizar una actividad de lo que tardarían uno o dos empleados más, por lo que al no tener completa la plantilla de personal no se cumplen con las tareas designadas.

**Costo Energético:** Se gasta mayor energía por sobre carga de trabajo, lo que va poco a poco agotando al personal, por lo que rinde menos.

**Costo psicológico:** Es la movilización del aspecto mental del ser en comportamiento, por lo que el empleado vive en una constante frustración por no tener un desarrollo en la empresa.

Entonces en Recursos Humanos de McCormick Pesa, hay una reducción de costo económico ante un aumento de costo laboral, que se genera al sumar los costos energético, psicológico y temporal, y se equilibra con una baja calidad o un incumplimiento de las tareas designadas para esa área. El juego del equilibrio lo realizan ambas partes, la empresa obtiene un trabajo a menor costo económico y los empleados del área estudiada realizan sus tareas con menor calidad debido a que así les ocasiona menor costo laboral.

Nuevamente se toma la idea de Moles (1982 :42), quien hace la pregunta "¿Las personas actúan en función del costo o del beneficio?. Pero en ese caso ¿De que costo se trata?". Si hablamos del beneficio, se entiende que existe un juego, en donde cada parte (empleado - empresa), hace la jugada que le reditúe mayores beneficios o le ocasione menor costo.

Este comportamiento le permite una aplicación mayor al problema que se ha detectado y del que se ha hablado anteriormente, en donde en un momento determinado se creyó que se obtendrían mayores beneficios al solicitar realizar trabajos extras a las funciones designadas, sin prever que a corto plazo, esto ocasionarían mayores costos laborales para todos en la organización.

"... al momento de realizar la teoría de los juegos, bajo el impulso de Von Newman y de Morgenstern al retomar las ideas de Pascal y de Borel, quienes han puesto en evidencia tanto la necesidad de cuantificar "el sacrificio" que representa una acción para el que se lleva a cabo, como el interés que pueda tener para efectuarla." (Moles;1982:44)

Se entiende entonces, que en este juego de costo - beneficio, la trayectoria será cíclica, la empresa gana al ahorrarse un sueldo, el empleado trabaja mas y trabaja mal, todos salen perdiendo; ya que el trabajo aumenta, no se hace bien, y hay poca satisfacción de los clientes internos. "... que el costo sea extremadamente alto, no lo sería sino por el hecho de que da a los gestos, a

los seres y a los actos un valor numérico..." (Moles;1982:46). Pareciera que todos están pensando en un valor numérico, sin tomar en cuenta los costos humanos que genera esta misma situación.

Estos costos de los que se habla se reflejan en excesos de trabajo, trabajos incompletos y servicios de baja calidad. "Yo actúo cuando la recompensa de mi acción, tal y como yo veo los componentes en los que me concierne, es mayor que lo que yo debo extraer de mi capital interno de recursos" (Osgood y Homans, en Moles; 1982:46). Sin embargo, aquí aparece otro componente del significado de costo, "el como veo" lo que es mejor para mí, sin ver más allá de lo que pudiera ser mejor para todos. Sin embargo, esta cuestión de las cosas que veo o percibo, las abordaremos más adelante, en este mismo capítulo.

En el área de Recursos Humanos de la empresa que se investiga, se ofrece un servicio al interior que está enfocado particularmente al personal, este es un servicio al factor humano en donde se imparte capacitación, se promueve la cultura organizacional y se socializa al empleado de nuevo ingreso con la empresa misma.

Además existe como causa la percepción que cada persona que se involucra en el problema tiene del mismo y de la idea que se genera de su propio compañero de trabajo al no resolver la situación, o resolverla según su propia visión.

"Los comportamientos aleatorios de los seres se repartirán entre: los comportamientos de dejarse ir, como en un juego, a voluntad de los acontecimientos, y los comportamientos de decisión fundamental.. cuando el balance de los términos de valores positivos o negativos aparece como no concluyente al ser" (Moles;1982:47).

En el juego de quien obtiene mayor beneficio, los participantes del problema pareciera que se "dejan ir" por los acontecimientos, y generan acciones o reacciones contingentes ante las situaciones que se presenta, es decir, saben que las funciones del departamento no se cumplen en su totalidad, sin embargo solo actúan cuando es necesario, pero se involucran a creer que se va a obtener un beneficio, ya sea económico o de simple permanencia en la empresa.

El valor del trabajo y sus repercusiones lo determinan ellos mismos, en la medida que las acciones ejecutadas les reditúan en mayor o menor costo, principalmente laboral. "El costo de un objeto esta ligado no solamente a su precio, es decir, a un concepto universal ligado a un mercado, sino también, y quizá mucho más, al esfuerzo y al tiempo que hay que consagrar en la vida cotidiana para obtenerlo, y que la obtención de un servicio está ligada no solamente a la naturaleza y al precio de este servicio, sino al desplazamiento que hay que efectuar hasta el lugar donde ese servicio es prestado (ventanilla, oficina, comercio, etc.)" (Moles;1982:48)

"Todo acto, todo objeto, todo servicio, toda ocupación humana, se traduce necesariamente en una disipación de tiempo" (Moles,1982:49). Y justamente es el tiempo que se invierte en el trabajo en donde mayormente se ve el costo de la inversión en este problema, tiempo extra de trabajo, tiempo de tardanza en la ejecución de algunas tareas, tiempo que se invierte para realizar estas tareas y dejar otras pendientes y tiempo de desgaste al querer cubrir todas las funciones; es decir, costo temporal.

El costo temporal se origina porque no se tienen claros los objetivos y los alcances que el departamento tiene en su función, además no existe trabajo en equipo, la cooperación es única y exclusivamente si el trabajo personal lo requiere, pero no para un bien común.

Una causa más de este problema y que se relaciona con el término costo, es el costo de la acción, "el hombre actúa cuando su beneficio descontado, mas o menos bien planeado, es superior al costo estimado del acto que efectuará" (Moles;1982:61). Es causa porque la coordinadora, al solicitar una mayor carga de trabajo, la relacionó con la obtención de un beneficio inmediato, al no tener éste y verlo aplazado por un tiempo, genera la situación de conflicto y que se refleja para toda la empresa generando catástrofe. "El término catástrofes tomado en el sentido etimológico de nudo en la representación del comportamiento efectivo, en función de los datos que rigen este comportamiento en un sistema particular" (Moles; 1982:64).

Un ejemplo es: cuando se hace una requisición de personal, se realiza una selección y en el momento de reclutar, no hay un interés del área de Recursos Humanos para que el individuo se socialice con la empresa y se pueda integrar

a las actividades que se le fueron asignadas.

Esta función, según el procedimiento de reclutamiento y selección debería de realizarse; pero en realidad este proceso, y algunos más – como se verá más adelante – se realiza a la mitad, e incluso en ocasiones no se realiza.

Simplemente se le informa al nuevo empleado de lo que la empresa realiza, de sus derechos y obligaciones y del proceso en el área al que fue designado, pero pocas veces, por no decir nunca, se le informa de las políticas de la empresa, de sus beneficios o del espíritu que aparentemente impera o debería imperar en la misma.

Al notarse que las funciones ideales requieren de un proceso más largo que el proceso real, implicando mayor complejidad y atención hacia las funciones del departamento, la consecuencia lógica es que el proceso real, no es funcional ya que no se cumple con la política de calidad que requiere la empresa para funcionar.



## 7. Estrategia

La libertad que el hombre tiene de actuar, pensar y decidir para lograr sus fines, y la capacidad de adecuar esa actuación, modificar y cambiar esos fines se le pudiera nombrar estrategia, sin embargo, Crozier y Friedberg plantean algunas observaciones para definir estrategia en los términos de la organización.

1. El actor rara vez tiene objetivos claros y menos todavía proyectos coherentes: estos son múltiples, mas o menos ambiguos, más o menos explícitos y más o menos contradictorios. Cambiará amistad del camino y rechazará algunos, descubrirá otros sobre la marcha o incluso después, aunque no sea más que porque existen consecuencias imprevistas e imprevisibles de su acción que le obligan a reconsiderar su posición y a reajustar su mira: lo que considera medio en un momento dado puede ser fin en otro momento y viceversa. De ahí que sería ilusorio y falso considerar su comportamiento como reflexivo, es decir, mediatizado por un sujeto lúcido que calcula sus movimientos en función de los objetivos fijados al principio.
2. Sin embargo su comportamiento es activo. Siendo que siempre se encuentra restringido y limitado, no está jamás directamente determinado; incluso, de alguna manera, la pasividad es el resultado de alguna elección.
3. Es un comportamiento que siempre tiene un sentido: el hecho de que no se le pueda relacionar con objetivos claros, no significa que no pueda ser racional sino todo lo contrario. En lugar de ser racional con relación a ciertos objetivos, lo es por una parte, con relación a las oportunidades y a través de éstas, al contexto que las declina, y por otra, en relación con el comportamiento de los otros actores, con el partido de los que lo toman y con el juego que se estableció entre ellos.
4. Es, en resumen, un comportamiento que siempre presenta dos aspectos: uno ofensivo, que es aprovechar las oportunidades con miras a mejorar su situación, y otro defensivo que consiste en mantener y ampliar su margen de libertad y por ende su capacidad de actuar. Esta oposición se encuentra sin que necesariamente haya equivalencia en una perspectiva temporal (ganancias a corto plazo contra inversión); lo importante es la dualidad y no el significado de los términos.

5. En el caso límite, no existe, pues, un comportamiento irracional; esa es la utilidad que tiene el concepto de estrategia, que puede aplicarse indistintamente a los comportamientos en apariencia de los más racionales y a los que parecen completamente erráticos. (Crozier y Friedberg; 1990: 47)

Al determinar como se construye una estrategia, podemos apreciar entonces que la persona responsable del área de Recursos Humanos, que es en donde se ocasiona el problema, se planteo objetivos al saber que había un puesto vacante (siete meses atrás), presento una opción para ascender a ese puesto, y con el transcurrir del tiempo a tenido que modificar su actuación, ya que no ha obtenido lo que esperaba, hace ejercicio de poder, controla y manipula la información y centraliza las funciones, además logra crear constructos en el resto de los actores, de modo que se perciba una injusticia, sin que aparentemente se den cuenta que su comportamiento es útil para esa estrategia, la dualidad con la que maneja su posición es la inversión que tal vez en algún momento le traerá los beneficios que al inicio buscaba.

El resto de las personas que operan en esta área de trabajo, crean sus propias estrategias para adecuarse a la situación, sin embargo, estas estrategias se modifican frecuentemente para obtener un solo fin que es el de permanecer en la empresa. Por lo tanto el poder que cada una de las personas involucradas en el trabajo está determinado por la estrategia a seguir de acuerdo a los intereses buscados, es decir, cada persona adecua su comportamiento para lograr hacer ejercicio de su dosis de poder y permanecer en la organización.

## 8. El poder

La relación que existe entre dos personas, en donde una de ellas obtiene mayor beneficio de la otra, a esto se le llama ejercicio del poder.

Dentro de este manejo de las relaciones, en el departamento de Recursos Humanos las relaciones de poder están dadas por ese intercambio de información y de actividades en las que la coordinación esta centralizada de una forma jerárquica.

El poder es esa relación de intercambio en donde por lo menos están comprometidas dos personas, así lo manifiesta Crozier; 1990:56; sin embargo, esta relación puede ser y es de diferentes tipos:

La relación es instrumental cuando el poder no se concibe más que con la perspectiva de un fin que motiva el ajuste de recursos de los actores.

La relación no transitiva se propicia cuando está camina o avanza más allá de dos personas, es decir que su consecuencia no sólo está ligada a la otra persona, sino que está a su vez, liga a una persona más a que se ejecute el ejercicio de su poder, y así sucesivamente, es decir, se transita como en cadena una serie de ejercicios de poder.

Y la relación reciproca pero desequilibrada se da cuando en la negociación de poder existe un intercambio del mismo, y cuando alguna de las partes no tiene nada que negociar, entonces no hay ejercicio de poder.

Las fuentes de poder y los factores que influyen para que el ejercicio del poder pueda ser establecido dentro de las relaciones humanas son: los triunfos con los que cuenta cada actor, es decir, los reconocimientos y aciertos que a tenido en su trayectoria laboral y que pudieran garantizar un buen tino en su actuar.

También los recursos que son los elementos con los que se cuenta para negociar, estos pueden ser de carácter económico, cultural, las relaciones públicas, la belleza física, etc. los recursos son validos de utilizar para alcanzar los objetivos dentro de la organización. La capacidad que cada persona tiene para negociar su accionar dentro de la organización, también es un recurso.

## 8.1 Las fuentes del poder

"El poder no es el simple reflejo y producto de una estructura de autoridad, organizativa o social, como tampoco es un atributo o una propiedad de cuyos medios uno se pudiera apropiarse" (Crozier y Friedberg; 1990:25) Este es el caso en donde se puede comprobar la teoría de Crozier y Friedberg, ya que a pesar de la autoridad jerárquica que el gerente del departamento tiene, éste no siempre hace uso del poder, y quizá uno de los motivos sea que no se le permite hacer ese uso, sin embargo, la persona que coordina el área, ejecuta ese poder a través de la centralización de funciones y el manejo de la información.

También la experiencia de trabajo con la que cuenta la persona responsable de nómina la da un cierto poder para discernir, discutir e incluso evitar las ordenes del jefe, es decir "hacer las cosas a su manera", sin embargo, esto no ocasiona conflicto de producción, pero si un grave conflicto de clima organizacional, el ambiente se percibe tenso y siempre a la expectativa, la actitud de las tres personas es a la defensiva de lo que el otro pueda hacer, decir o pedir.

La relación de poder entre estos actores, se manifiesta constantemente como una lucha, en la que siempre se tratará de utilizar al otro como instrumento, ya sea de apoyo, para sobresalir, para sacar la producción e incluso para mantener el status dentro de la organización.

"La organización regulariza el desenvolvimiento de las relaciones de poder. Dado su organigrama y sus reglamentos internos, restringe la libertad de acción de los individuos y de los grupos que reúne, con lo cual condiciona profundamente la orientación y el contenido de sus estrategias". (Crozier y Friedberg; 1990:66)

El intercambio es negociable, por razones jerárquicas el gerente siempre tendrá la autoridad ante el resto del personal, sin embargo, esta autoridad es negociable en la medida que las demás personas conocen su tarea y la realizan de acuerdo a sus propios criterios, si está resulta bien, entonces la negociación es de igualdad, es decir no hay poder; sin embargo, si las cosas no resultaran como se requieren la negociación será oportunidad de remarcar la desigualdad.

Al ejercer y establecer estas relaciones de poder, entre los actores, los problemas que surgen se vuelven necesarios para mantener "al otro" como ese

instrumento, que ya se mencionaba, de supervivencia; quizá la estrategia de la coordinadora como de la persona responsable de nóminas, es mantener ese ambiente tenso para evidenciar así el trabajo del gerente y mantener control sobre la situación.

Se presenta a continuación un cuadro que informa quienes son los actores que tiene principal incidencia en el problema detectado en la organización y, un breve análisis de su personalidad que nos indica las características afines entre ellos para lograr sus comportamientos y sus actitudes.

También se presenta en cuadro comparativo como es que el ejercicio del poder se manifiesta entre las personas que están involucradas en el problema detectado, y como además de ejecutar su poder hacen uso de sus recursos y de la incertidumbre para ponerlo de manifiesto.

Se puede apreciar en el cuadro de Análisis y comportamiento de actores como son los actores involucrados, y como este comportamiento genera una serie de respuestas y actitudes que propician los problemas mencionados.

Son tres las personas con las que se dan las relaciones en el problema que se está estudiando, en donde la Coordinadora de Recursos Humanos centraliza funciones con la finalidad de mantener su propio puesto, sin importarle el desgaste humano que ella misma se está generando.

Por su parte, el Gerente del Área mantiene e incluso permite esa centralización por comodidad y economía, a pesar de que en ocasiones asuma resultados negativos, el juego entre estas dos personas es interesante, ya que ambas creen que ejercen poder sobre el otro y no aprovechan sus intereses para funcionar como grupo.

La tercera persona que es Responsable de Nóminas, es quien trata de introducir el equilibrio, su fuente de poder está en la realización del trabajo, y en establecer claramente cuales son sus expectativas dentro del mismo, la experiencia en el puesto y su trato con la gente le permiten mantener esa fuente de poder y la decisión de entrar o no en el juego de Gerente y Coordinadora.

## Actores de la organización

	Edad	Sexo	Edo. Civil	Escolaridad	Antigüedad	Experiencia
Gerente de Recursos Humanos	43	M	Unión Libre	Licenciado en Administración	2 años 6 meses	Gte. De R.I Jugos del Valle Gte. De R.H
C.R.H.	26	F	Soltera	Licenciada en Pedagogía	2 años	Asistente de Capacitación Coordinadora de capacitación
R.N.	25	F	Soltera	Pasante de Administración	5 años	Asistente de R.H

## Análisis de personalidad y comportamiento de actores

Actores	Dimensiones de la personalidad	Comportamiento organizacional	Temperamento	Tipos de comportamiento
G.R.H.	Rectitud, es responsable y sobre todo se orienta al logro	controlador interno, asume sus responsabilidades y las de su puesto.	Colérico, pero sin llegar a tímido, su comportamiento es frío y excitable	Es autoritario, sin embargo, no se resiste al cambio, más bien lo promueve, y también es maquiavélico, busca ganar más siempre y es muy difícil de persuadir.
C.R.H.	Es inestable, su comportamiento es tenso e inseguro.	Su autoestima es baja, tiene miedo al rechazo y a expresarse, incluso no está segura de su forma de vestir	Melancólica, es demasiado tranquila tímida y fría para relacionarse con los demás	Autoritaria, su motivación es la autoridad, complace al jefe y se resiste a los cambios, sin embargo se adapta por complacencia
R.N.	Extrovertida, su carácter es muy sociable y afirmativo	Mantiene un disposición para asumir riesgos, con un sentido de responsabilidad importante	Flemática y explosiva, segura de sí misma, adaptable y sociable.	Orientación al logro, lucha por el éxito y lo reconoce, también asumen el fracaso

## El poder entre los actores

Persona	Ejercicio de poder	Triunfos	Recursos	Fuentes de incertidumbre
G.R.H.	Es centralizado, en donde la coordinadora es instrumento del gerente porque realiza mucho y le paga poco.	Por la posición jerárquica, por las innovaciones que ha dado a la empresa y que de alguna manera han funcionado para la misma, el reconocimiento de la labor.	La posición jerárquica y el apoyo al desarrollo de su trabajo	Las decisiones finales las toma y asume, es decir controla a través de su postura como líder.
C.R.H.	Es instrumental a la inversa, lo es permisible manejar, manipular y centralizar la información, y de manera inconsciente ella cree obtener status y poder	El mantenerse en el empleo, hacerse creer indispensable por la cantidad de actividades que maneja	Manejo de información, control de la misma con respecto al factor humano, acaparar las actividades es un recurso que utiliza para desarrollarse	La incertidumbre la maneja para mantener el trabajo, entonces esto le da la idea de ser indispensable, en el manejo de procesos o actividades como selección y capacitación.
R.N.	Es recíproca, en donde negocia e intercambia y lo único que le compromete a este ejercicio de poder es la especialidad, es decir, la experiencia que tiene dentro de la empresa	La permanencia en la empresa, sus capacidad de adaptación a los cambios y el constante interés sobre lo que la empresa realiza.	La habilidad para relacionarse y expresarse, es un recurso importante, además la disposición al trabajo y al trato con la gente	Sus relaciones laborales le permiten mantener un poder, es decir, trata con la gente de manera que obtiene ganancia del empleado para la empresa



## 9. El grupo y su comportamiento

Los seres humanos siempre tenemos la tendencia de agruparnos, es decir, formar alianzas que nos permitan dosificar el trabajo, compartir actividades o simplemente socializar, en la organización McCormick Pesa, también existe esta tendencia de agrupación, que se da de manera natural e impositiva.

Natural cuando por alguna razón explicable o no la gente empieza a hacer alianzas e incluso a llevar relaciones más profundas, impositiva cuando por azares del destino, a la gente se le agrupa entre sí y esto puede tener dos consecuencias, o bien se profundiza en las relaciones o bien se marcan fríamente los espacios de cada individuo y solo se mantienen en relación por la necesidad de estar juntos, ya sea trabajando o por causa de algún trato directo. Estos grupos están divididos en primarios y secundarios.

En los grupos primarios "los miembros se hallan ligados unos a otros por lazos emocionales cálidos, íntimos y personales; poseen una solidaridad inconsciente basada más en los sentimientos que en el cálculo.

Las características del grupo secundario son opuestas, las relaciones entre los miembros son frías, impersonales, racionales, contractuales y formales". (Olmsted; 1996:11-13)

En el área de Recursos Humanos de McCormick Pesa, se encuentran ambos tipos de grupos, es decir, que las relaciones están divididas; por un lado el personal que realiza el trabajo, coordinadora, nominas, asistente y mensajeros; llevan una relación dentro de la empresa muy cordial, muy amigable e incluso afectiva, tratan de mantenerse unidos y solidarios unos con otros. Y esto se manifiesta cuando el gerente no está y cuando él se encuentra tratan de mantener cierta distancia.

Este mismo grupo mantiene una relación demasiado fría con el gerente, en general, su comportamiento cambia cuando se trata de esta persona, son fríos, demasiado formales y mantiene una impersonalidad muy notoria.

Este comportamiento, pudiera pensarse que es consecuencia de la actitud del mismo gerente, sin embargo, aun tratando temas fuera del trabajo, y en ambientes fuera del trabajo, el comportamiento de las personas es el mismo, a pesar de que el gerente intenta propiciar un ambiente cálido, esto no es posible, porque al menor intento de socializar, la gente reacciona ofensivamente.

Quizá sea este comportamiento una consecuencia de percibir que la sobrecarga de trabajo y los resultados poco satisfactorios son por causa únicamente de esta persona, sin embargo, el equipo no ha podido trasladar más allá su pensamiento y no se ha percatado que es un juego al que decidieron entrar y que no ha podido haber persona que lo detenga o que al menos lo modifique.

Probablemente este es uno de los principales bloques y quizá el más fuerte, el que ha impedido abrir las posibilidades de solución al problema presentado, como se expresó anteriormente, las personas involucradas, saben cual es el problema, sin embargo, ellas mismas hacen caso omiso a las posibilidades de solución.

De tal manera, el liderazgo que se realiza en este grupo de trabajo es del tipo autoritario, es este líder impuesto que toma las responsabilidades de asignar tareas y de elegir a su equipo de trabajo, permanece alejado y se dedica a dar ordenes y a dirigir únicamente.

Este tipo de liderazgo, se considera que no es el mejor, sin embargo, es el mismo grupo el que ha propiciado que sea así, ya que no se ha podido lograr que las personas se abran a las posibilidades de otro tipo de liderazgo.

Existe otro tipo de liderazgo, que es el democrático, en el que se propician las discusiones del grupo y en donde las decisiones se toman entre todos y el líder sólo las orienta. Sin embargo, a consideración del investigador, el equipo de Recursos Humanos de McCormick Pesa, no está preparado para este tipo de liderazgo, por el contrario, sólo causaría mayores problemas el tomar opinión, ya que serían más bien decisiones tomadas con el fin de favorecerse personalmente.

El resultado de todo esto, es un clima caótico, relaciones personales frías y un tanto falsas y problemas al interior del área de trabajo, que como se ha visto, estos se reflejan hacia toda la empresa.

## 10. Análisis causal

En el departamento de Recursos Humanos de McCormick Pesa, el principal elemento para su funcionamiento es precisamente el factor humano, es decir, los actores que participan en el servicio que el departamento ofrece, sin embargo, sus actitudes y comportamiento producen una baja calidad del mismo.

Esta productividad se ve reflejada en los conflictos presentados en las hojas de inspección, en donde existe entrega de trabajo tardío, conflictos de comunicación y de colaboración en el trabajo. El problema también es causado por la centralización de funciones, por lo que no se da la cooperación ni la participación completa de las personas que proporcionan el servicio, propiciando una actitud negativa hacia la atención del cliente interno.

Los actores involucrados en el problema se enmarcan en dos tipos de grupos, para solidarizarse y "atacar" se forman grupos primarios, sin embargo, para crecer o participar directamente el grupo es totalmente secundario. Aquí manifiestan con actitud que hay un enemigo, puede ser cualquiera, el jefe o el compañero, pero siempre hay que cuidarse.

La percepción del equipo de trabajo, es lo que afecta al trabajo mismo, el problema detectado es un problema de percepción inicialmente, el cual se va agrandando en la medida de que no existe la comunicación, coordinación ni colaboración para realizar el trabajo; tampoco existe la confianza en que el líder pueda o sepa manejar al grupo.

Esto da como resultado un choque constante de dominio y poder, en donde las relaciones son básicamente instrumentales y en donde el mayor afectado es el factor humano, ya que actividades que consideran poco importantes no se completan e incluso ni se realizan, tales como capacitación, comunicación interna y difusión de la cultura organizacional.

Esta relación de poder se da en dos formas, ya sea para ganar terreno y que sea reconocido el trabajo individual o bien para hacer quedar mal al otro que está

realizando alguna tarea, en donde normalmente el otro es el jefe.

Otra de las causas que generan el problema es la vacante existente, al momento de generarse esa vacante, la Coordinadora de Recursos Humanos visualiza una oportunidad para crecer, sin embargo, su estrategia de solicitar ese puesto además del que ya tenía le genero problemas, por lo cual ha tenido que reorganizarse y adaptarse, manejándolos únicamente como fuentes para mantener ese objetivo a largo plazo y visualizar otros a plazos más cortos.

Se considera que al resolver el problema de centralización de actividades, poco a poco se podrá resolver el problema de comunicación, sin embargo es necesario cambiar la percepción de los actores sobre el trabajo y las personas con las que participa directa e indirectamente, generando una cultura laboral adecuada a la organización

Lo que se diagnostica es que se requiere un cambio de actitud hacia el trabajo y hacia quienes participan en él, así como una mayor comunicación, que permita generar grupos primarios de trabajo entre todo el equipo, la división que se da quizá disminuiría si se tuviera esa apertura y tolerancia hacia las personas y hacia las diferentes formas de trabajo.

Como se verá en el siguiente capítulo, el reconocimiento del otro y la tolerancia hacia la diferencia existente entre todos los que participan en la organización serán elementos importantes para renovar la situación imperante el sistema de Recursos Humanos de la empresa en cuestión, esto llevará entender que la mala comunicación existente entre los actores involucrados así como la falta de atención hacia el exterior del departamento atrae consigo problemas a toda la empresa.

# **CAPITULO 4**

## **McCormick Pesa y su comunicación**

## 1. Costo de la acción

Como se menciona en el capítulo anterior, el costo es según Abraham Moles (1982: 40) la extracción efectuada para el desarrollo de la acción de los recursos disponibles del ser, y es el agotamiento de esos recursos, lo que trae consigo los problemas de Recursos Humanos en McCormick Pesa, ya que los recursos empleados en este departamento han sido desgastados, generando consigo una falta de calidad en el servicio al cliente interno.

El costo está determinado por el tipo de acción que el individuo realiza en la organización, en la que intervienen factores de actitud que tienen que ver exclusivamente con la persona, en donde sus representaciones, expectativas y comportamientos modificarán directamente sus acciones hacia la organización.

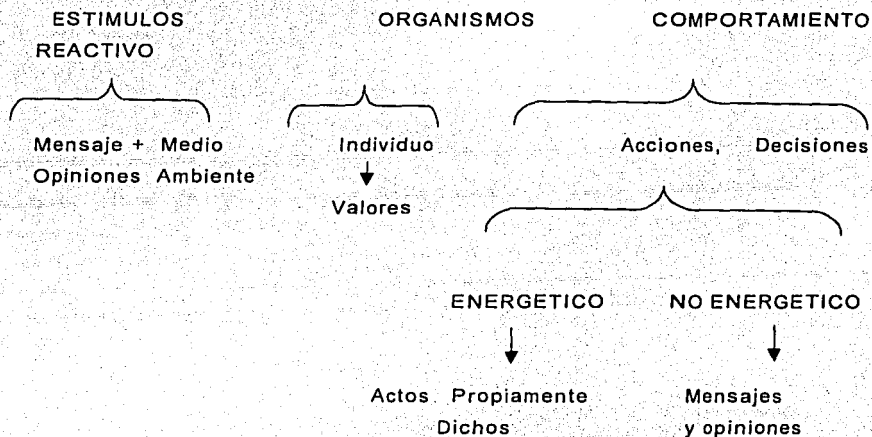
Un ejemplo es cuando la organización requiere que el personal labore un fin de semana para realizar el inventario de fin de año, de acuerdo a los intereses que cada empleado tiene, su reacción ante la solicitud será distinta, quizá un coordinador pensará que es un trabajo que no le corresponde, mientras que un gerente visualizará la oportunidad para adelantar trabajos pendientes y no precisamente el inventario, esto depende únicamente de la percepción de cada persona ante el trabajo.

Al ser la empresa una organización que transforma un producto, requiere de la colaboración de personas que ejecuten acciones para llevar a cabo el proceso, y estas personas que colaboran tienen incluidos en su ser, pensamientos, sueños, necesidades y formas de actuar muy distintas, las cuales les lleva a tener acciones y reacciones también muy distintas.

"La acción aparecerá frecuentemente como una reacción; es decir, como ligada casualmente a cualquier modificación del campo del medio ambiente (...) el comportamiento está en función no sólo del estímulo, sino también de la personalidad y situación en que se encuentra el individuo." (Moles; 1982:30)

Es decir que una persona acciona o reacciona ante cada situación según las experiencias que haya tenido en situaciones semejantes, experiencias que siempre le acompañan y que determinan su ser existencial, es entonces cuando la comunicación en la organización debe ser mediadora para lograr que el individuo alcance un trabajo eficiente.

Moles (1982:31) define las acciones de los individuos en dos tipos, a) acción energética en la que el individuo realiza un gasto de energía ya que realiza un esfuerzo corporal, y b) acción no energética que se refiere a los mensajes, opiniones o actitudes que la persona tiene ante un estímulo. Y lo gráfica de la siguiente manera:



En esta figura, observamos que la acción del individuo depende del estímulo que del medio ambiente tenga para tener una acción o un comportamiento, es decir, toda acción tendrá una reacción o consecuencia que generará nuevamente un estímulo, y así sucesivamente.



"Muchas veces la acción misma del individuo, resultante de un mensaje del medio ambiente, tendrá precisamente por papel el de modificar este mismo medio ambiente y, por lo mismo, modificar los estímulos e iniciar una nueva cadena cibernética de acción la cual llevará a una renovación indefinida" (Moles; 1982:33)

El estímulo que el empleado de McCormick Pesa reciba de la empresa, generará en él las reacciones que le dan forma a la organización, un ejemplo de esto es cuando determinada área requiere de un tipo de capacitación, ya que prevé que para las auditorias de calidad será un punto para mantener a los clientes, sin embargo, Recursos Humanos no le da el seguimiento ni la rapidez de respuesta que requiere porque se tienen otros pendientes u otros trabajos que realizar, entonces la respuesta del área que requirió la capacitación es, ya sea buscar por sus propios medios el servicio o bien hasta que se tiene muy próxima la auditoria solicitarla a niveles jerárquicos más altos.

Debido al excedente de funciones que el responsable de capacitación tiene, su acción es limitante ante el estímulo, y esto genera otro tipo de estímulo para quien fuera del departamento está en contacto con Recursos Humanos, generando así la cadena de estímulos y reacciones que le dan forma al ambiente.

Así, el tipo de acción que un individuo tenga influye para la reacción o estímulo que otro genere, representando un sacrificio para quien lo lleve a cabo, por lo que toda decisión que tome una organización o un individuo tendrá consigo un costo, pero también como origen una causa.

## 2. Tipos de causas

En las organizaciones, los problemas infra estructurales, estructurales y super estructurales, al relacionarse con las actitudes, los procesos y las representaciones que cada individuo tiene acerca de la situación que vive, van formando el problema que afecta, tanto a la organización en general como al individuo en particular.

Los problemas infra estructurales son aquellos que se relacionan con la falta de recursos, financiero, materiales y humanos para que el trabajo se realice adecuadamente; en el caso estudiado existe este problema, ya que por falta de dinero, no se ha logrado cubrir una vacante en Recursos Humanos, motivo por el cual una persona se responsabiliza de las tareas encomendadas a dos puestos distintos.

Las causas estructurales se refieren a que el diseño o la distribución de las actividades de los empleados en la organización no son las correctas, es decir, volviendo a la situación de Recursos Humanos, la re distribución de las funciones de un coordinador de área, por falta de una persona en desarrollo organizacional, no fueron tan adecuadas para la realización de las funciones destinadas, ya que el exceso de trabajo por cubrir dos funciones, han llevado a un trabajo incompleto.

El problema de la super estructura tiene que ver con la cultura de la organización, con las representaciones que cada persona tiene sobre cada situación, las experiencias, expectativas, intereses y recursos que cada individuo tenga respecto a la organización y su situación en ella. En el caso estudiado, las expectativas e intereses van cambiando de acuerdo al problema que se presente. A la falta de personal, el interés por cubrir y alcanzar un nivel jerárquico mayor de la coordinadora de área ha cambiado, incluso, la idea que tienen los miembros de la organización sobre la misma.

En este nivel super estructural, la comunicación organizacional puede influir para que ante el problema se tenga el comportamiento más adecuado para una mejor productividad y un menor desgaste humano, ya que a pesar de ser

en origen un problema de falta de recurso económico, afecta a la organización del trabajo y sus resultados y a la percepción y actitudes que los trabajadores van generando de la organización.

Este es sólo un ejemplo de cómo ante un problema de infra estructura, la estructura y super estructura de la organización se ven mayormente afectadas, por lo que cabe preguntar ¿valdrá la pena ahorrar un sueldo y desgastar a la organización?

En el departamento de Recursos Humanos de McCormick Pesa, los problemas infra estructurales han afectado a la estructura y a la super estructura, de manera que se van hilando y forman un problema mayor. A continuación se enlistan los problemas detectados en esta investigación.

# Cuadro de causas y problemas detectados

PROBLEMA	CAUSA INFRA ESTRUCTURAL	CAUSA ESTRUCTURAL	CAUSA SUPER ESTRUCTURAL
Sobrecarga de trabajo	Falta de personal Falta de recursos económicos Renuncia de personal	Las funciones no se delimitan Se brincan autoridades Repetición de funciones Falta de coordinación	Comunicación incompleta Falta de motivación por parte de la empresa Los objetivos no están claros o no existen Falta de sentido de pertenencia
Centralización de funciones	Falta de personal	Se centraliza información No se delegan las funciones	Comodidad por parte de los directivos La comunicación es tardía
No existe capacitación	Falta de recursos económicos Falta de personal que coordine y/o capacite	No existe la instancia directa que se responsabilice La coordinación de tiempos y espacios para capacitación es casi nula Se delega la responsabilidad al área de calidad	No existe el canal directo para la detección y retroalimentación de capacitación No se considera una labor importante Falta de tiempo para realizar la actividad
No se aprovechan los canales de comunicación interna	Falta de personal que se responsabilice	No existe en la estructura la función que determine esta actividad	No se considera importante esta actividad No es aprovechados los recursos existentes
No se promueve la cultura organizacional	Falta de personal que se responsabilice	Se eliminó de la estructura la función de cultura organizacional	Comunicación inadecuada La filosofía empresarial no se transmite Desinterés por parte de la organización.

En la tabla se muestra como el problema de falta de personal ocasiona excesos de trabajo y trabajo mal realizado, situación que afecta no sólo a Recursos Humanos sino a la empresa en general, ocasionando costos temporales, psicológicos y energéticos.

Los costos temporales según Moles (1982:50), "el tiempo aparece como una sustancia de flujo vital, como una cantidad que se consume, ya que transcurre en el cumplimiento de funciones". Es decir, el tiempo que se consume en la repetición de tareas por falta de información, o el que no se aprovecha por la centralización de funciones serán causas de pérdida para la empresa.

Los costos energéticos son la noción de energía consumida en la realización de una acción, es decir, que la energía que se "gasta" al realizar una acción o bien, la que no es aprovechada por realizar la misma tarea más de una vez, reutilizara a la organización en gastos que van desde energía eléctrica, hasta el consumo en exceso del servicio de café al trabajar tiempos adicionales.

El costo psicológico "Es la movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento. (...) Dispondrá, por así decirlo, de un potencial de energía psíquica en un recipiente misterioso que se vaciara progresivamente de ciertos tipos de actos, en función de la naturaleza de estos, según se utilicen poco o mucho (...) y dejará al individuo desprovisto de reservas, hasta que por medio del reposo, del sueño, de la distancia o de la indiferencia, recobre una nueva capacidad y reconstituya sus "reservas psíquicas". (Moles; 1982:54)

Este último costo es el que más afecta a la organización, ya que al desgastar al factor humano genera sobre todo indiferencia para la realización de su trabajo. En el caso estudiado, se visualiza en la coordinadora de área, quien al tener la centralización de las funciones desgasta su energía tratando de resolver muchos problemas generando trabajos con falta de calidad y desinterés.

### 3. La comunicación e información

El costo psicológico nos lleva a pensar en la importancia de la comunicación dentro de la organización, por lo que también es importante mencionar que la omisión de actos comunicativos genera costos en la organización o sus miembros, para comprenderlo es necesario definir comunicación.

"La capacidad de comunicar supone la aptitud por parte del ser vivo para servirse de la materia y de la energía en la producción de señales" (Serrano; 1992 :18), este servicio de materia y energía propician dos cosas, o bien producción de información o bien producción de comunicación efectiva.

"La información constituye ordenes o instrucciones que ponen en funcionamiento, inhiben o coordinan las acciones - operaciones de la organización" (Avila;1997:27).

Se entiende entonces que la comunicación es una acción productiva que a través de la información puede reducir los costos de las organizaciones, pero que sin embargo, al tenerla centralizada queda entonces ponderado el costo humano.

Sin embargo, en McCormick Pesa, no se ha tomado a la comunicación como una solución o mejor entendido, como un área de prevención de problemas internos, por el contrario, como se mostró en el cuadro de las causas de los problemas, al área de comunicación interna se le toma poco interés.

"La teoría de la comunicación estudia la capacidad que poseen algunos seres vivos de relacionarse con otros seres vivos intercambiando información" (Serrano, 1992:13). Esta capacidad de relacionarse a sido nulificada en Recursos Humanos al centralizar la información en una sola persona, esto les limita su relación como individuos y no les ayuda a reconocer que solo transmiten información en un código binario.

"Una acción vale más que mil palabras. La administración puede decir tanto como quiera acerca del medio de comunicación que elija, que "nuestros

empleados son nuestro recurso más valioso". Se dice desde los dientes hacia afuera, y por otro lado ordena un despido como primera acción cuando las cosas se ponen difíciles..." (D'aprix 1992:23)

Las acciones que realiza u omite Recursos Humanos se reflejan en la vida de la organización, en donde se pretende fomentar la idea de "La gran familia McCormick", pero que sin embargo, con hechos lo que la gente sabe es que no hay tal familia, porque ni siquiera sabe hacia donde se dirige la organización, porque no se conocen los objetivos (como se señaló en el capítulo 2), o porque simplemente no se les da el seguimiento la atención que como empleados requieren, por esa razón cada área y cada persona actúa según cree que es conveniente.

"Los empleados de una organización no identifican automáticamente sus intereses con los de esa empresa. Cuando una compañía lo hace bien o incluso cuando parece que lo puede hacer mal, los empleados a veces tienen dificultades para ver que importancia tienen en todo ello" (D'aprix; 1992:24).

Con esta afirmación se indica que no basta con dar a conocer por única vez lo que la organización es o pretende llegar a ser, sino que lo que importa es fomentarlo a través de las acciones y actitud que la empresa tiene para con sus empleados y el trabajo que realizan, y en este caso, los intereses empresariales, su filosofía y el espíritu del ser de la organización sólo se han dado a conocer en casos de extrema necesidad, cuando se requiere cubrir los requisitos de una auditoría o cuando sobra el tiempo para desarrollar esa labor.

Si lo que se dice no va de la mano con lo que se hace, entonces se generan mensajes dobles o dispares, en donde lo que se entiende es una cosa, pero lo que se ejecuta es otra totalmente distinta. "Los empleados tienen múltiples fuentes de información. No dependen por completo, ni siquiera en parte, de lo que se les dice por canales oficiales. La fuente de información en la que los empleados confían más es en su propia experiencia cotidiana." (Avila; 1997)

Lo que el empleado sabe ciertamente no es lo que la organización le dice sino lo que hace para con él mismo y su trabajo, si a partir de su experiencia en esta organización nunca han sentido que se le da un trato adecuado, valor a su trabajo y se sienten parte de la empresa, por más que ésta le diga que es parte de La familia McCormick, este nunca se sentirá así.

Así entonces el empleado genera sus propias representaciones, aun a pesar de lo que la empresa le pueda decir "Nuestra preeminencia radica, en nuestra mayor capacidad de aprender nuevas representaciones; de asimilar esas representaciones a situaciones distintas de aquellas en las cuales las adquirimos y de modificar los elementos expresivos de la representación." (Serrano;1992:39).

El costo de toda esta situación es que la organización no puede alinear sus objetivos e involucrar a los empleados para llevarlos a cabo, más bien el logro de objetivos no es por un trabajo en equipo, sino por una participación individualista de cada empleado, que se alinea al trabajo que le solicitan pero que no le es posible alinearse al objetivo de la empresa porque no lo conoce.



#### 4. Los conflictos informativos

"La comunicación es, por ser una forma de interacción, supone la participación de al menos dos actores. En la situación comunicativa, los actores ocupan posiciones distintas y en el transcurso del proceso comunicativo desempeñan funciones diferentes." (Serrano; 1992:13).

Al entablar la comunicación, los actores establecen un código o lenguaje que comparten y del cual hacen referencia dentro de un contexto cultural similar, sin embargo, cuando cada actor de la comunicación tiene una representación distinta de lo que se está comunicando y del acto que sugiere la comunicación, entonces actuará según haya entendido el mensaje.

La comunicación es una manera de interactuar entre dos o más personas, en donde ambas poseen un lenguaje común o código compartido, conociendo y/o comprendiendo aquello de lo que hacen referencia.

Los conflictos comunicativos en McCormick Pesa se originan con la centralización de funciones, lo cual ocasiona también un inadecuado flujo de información, cuando se requiere de alguna labor específica, ya sea por solicitud de la gerencia o por requisición del director, cada empleado del área asume su propia idea de lo que se requiere, sin embargo no es capaz de plasmarla para ponerla en común y trabajar en equipo.

"Comunicar y comunicación aparecen en la lengua francesa en la segunda mitad del siglo XIV. El sentido básico, <<participar en>>, está aun muy próximo al latín <<comunicare>> (participar en común, poner en relación). Esta <<participación en común>> parece comprender incluso la unión de los cuerpos" (Wilkin; 1987:13).

Es precisamente esta parte de la comunicación que no se ha podido dar en el área de Recursos Humanos de McCormick Pesa, y no solo participar en común las expectativas del trabajo, los objetivos a cumplir y las metas a las que se pretende llegar, también es de suma importancia que se ponga en

común las expectativas individuales, los alicientes y las metas que como individuos se tienen al realizar y permanecer en esta empresa.

Como lo señala Wilkin, la comunicación es una analogía de orquesta musical, en donde quienes participan deben al menos decodificar de la misma manera la información emitida en las partituras, así como la coherencia entre lo que sigue en la nota musical y lo que el director de la orquesta solicita. Si el mensaje no coincide con la nota de la partitura, entonces los integrantes de la orquesta no sabrán a quien obedecer, si a lo que está escrito o a lo que se está solicitando, y llegara el momento en que la disparidad de decisiones generará ruido y no música, caos y no orden.

Una reacción al problema de comunicación que se vuelve cíclico, en la medida en que es repetitivo, constante y nadie se quiere detener para enfrentarlo; es lo que Bateson explica como el estudio de la génesis de un sismo en el seno de un sistema social, "Distingue sismogenesis <<simétrica>>, en la que los interactuantes responden a la dádiva por la dádiva, a la violencia por la violencia, etc., de una sismogenesis <<complementaria>>, en la que los asociados se hunden cada vez más en los papeles del tipo dominación / sumisión, o exhibicionismo / voyeurismo. En uno y otro caso, la exacerbación de los comportamientos inscritos en esos movimientos en espiral puede conducir a desequilibrar e invertir el sistema social". (Wilkin; 1992:31).

Es el ciclo, o el espiral hacia abajo, como lo llama el autor, en donde el juego es "tu me informas, entonces yo solo te informo, pero menos, tu no le das valor a mi comunicación, entonces yo decido no entender lo que me comunicas." El mismo Bateson habla de la hipótesis del doble vínculo, en donde, se envían mensajes ambiguos y se genera una relación esquizofrénica, en donde se dice una cosa pero se actúa de manera distinta, es el mismo tipo de comunicación que se ocasiona en esta empresa, "formas parte de la Gran familia McCormick", es el mensaje, y la acción es "no me interesa lo que te pase, y si te vas habrá otro que te pueda sustituir".

La interacción que se genera en esta relación empleado – empresa, tiene su origen también a partir de la percepción que cada empleado tiene de la misma organización, pero, se tendrá que empezar por conocer cual es la percepción que cada participante del conflicto del área de Recursos Humanos tiene de sí mismo y de las personas con quienes interactúa en el problema.

"Las representaciones como ideas formadas acerca del mundo, deben ser ideas que estructuran simbólicamente aspectos de la realidad social" (Revilla; 2001:5). Quizá valdría la pena preguntar ¿cuál es la idea que de realidad se forman los empleados de Recursos Humanos de McCormick Pesa?, es decir, cual es su concepto de realidad o su percepción de la misma, ¿cómo es que le dan forma a esa realidad que viven día a día?. Esto se puede conocer a partir de que se conozcan las consecuencias de una acción que genere el individuo.

Es decir, parafraseando a Revilla (2000:7), con su capacidad informativa, en su sentido más estricto, de dar forma a las acciones o patrones expresivos de las conductas, que valor le da al individuo respecto a su propia conducta o a la del otro, y de acuerdo a ese valor, que forma se genera de esa acción.

En el caso estudiado, cuando el Gerente solicita un trabajo que esta fuera de las acciones comunes, por ejemplo, la organización de un evento, el resto del personal trata de nulificar la acción comunicativa, criticando, cuestionando y realizando el trabajo hasta el ultimo momento con la idea de "solo lo hago porque lo dice el jefe", sin embargo, no existe la capacidad de dar orden a esa representación y de poner en común el porque no se esta de acuerdo.

Se manifiesta entonces esta representación en sentido de poder, en donde "se pasa a la representación del poder –básicamente los mismos gestos o muy parecidos según la cultura—pero donde el poder ya no es una conducta, sino un valor". (Revilla; 2000:)

El ejercicio del poder, del que se a hablado, tiene un valor en cuanto a la representación, ya no es "yo tengo el control", sino "yo valgo en la medida que saben que tengo el poder", en la dimensión que la persona se representa

a sí misma y a los demás que solo ella tiene el dominio o el poder, aunque jerárquicamente no se le reconozca.

Nuevamente en el ciclo del problema planteado, "la relación sumisión / superioridad es una interacción, entre quien se somete y el dominador: mientras que el poder es un concepto, un rol que se adjudica, se asume y se reconoce mutuamente" (Revilla;2000:7). Para que el rol se pueda dar, es necesario de al menos dos personas quienes asuman su papel en la interacción del poder, y en este caso, cada persona va cambiando de rol según la situación se presente. Se reconoce que se tiene poder, en la medida en que se acepta el rol de sumisión, pero en cuanto ya no es conveniente que alguien mas tenga el poder, entonces se asume el papel contrario, y al otro no le queda más que ser sumiso hasta el momento que pueda cambiar el rol.

Esta relación de conflicto, de poder y de sumisión es manifiesto real de la actividad que se suscita en el departamento estudiado, por ejemplo, cuando se realiza un evento para toda la empresa, el gerente asume el papel de direccionador dando a entender que las cosas se harán a su manera, sin embargo como la coordinadora tiene la información, ante la vista de los empleados ella manifiesta su poder en el momento del evento al realizar las cosas como ella decide que se tiene que hacer.

Con estas relaciones, el flujo informativo se ve cuarteado, además de que ya esta inmerso en un cuello de botella, entonces lo que reditúa es la esquizofrenia. Se crea un mundo distinto según cada acción distinta, se conciben las cosas y se representan a partir de lo que considera más conveniente para uno mismo.

"Las representaciones encuadran y guían la experiencia y las intenciones de los sujetos" (Revilla; 200:9). Esto nos confirma que de acuerdo a las representaciones que tiene cada individuo inmerso en el problema citado, será así su forma de actuar ante la situación de conflicto.

Existen también las "representaciones ideológicas, que son las que proporcionan satisfacciones subjetivas clave: sentido de pertenencia y confort emocional, deben proporcionar identidad. Finalmente las representaciones permiten incorporar el acontecer interpretándolo desde esas valoraciones consolidadas" (Serrano en Revilla; 2000:10)

"Las representaciones personales se configuran, desde las culturales e ideológicas, en una dinámica de prueba ajuste, que permite al sujeto interpretar y sentir sus experiencias únicas. Las representaciones personales se tejen con los hilos de la 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. (Piaget en Revilla; 2000:11).

Las representaciones ideológicas, no cumplen su objetivo en la empresa, ya que el empleado en general no se siente perteneciente a la organización, no percibe ese confort esa seguridad de ser parte de..., por el contrario, pareciera que le es indiferente y que trata de evitar percibirse así. El ejemplo se verificó cuando en noviembre de 2001 se organizó un evento deportivo y recreativo para los todos los trabajadores de la empresa, con la finalidad de fomentar la integración, sin embargo, existió poca participación de la gente, ya que al hacer el sondeo de participación, la respuesta generalizada fue que no tenía caso participar, que cuanto les iba a costar (a pesar de que se informó que el evento era gratuito) y que preferían quedarse en casa que regalar su tiempo en la empresa.

"El mundo u organización social se experiencia o se vive de distinta forma según la posición que se ocupa, del mismo modo que las Representaciones ideológicas se asumen y se ajustan a la experiencia cotidiana". (Revilla; 2000:12).

Cada actor va representando la situación según su propia experiencia, el tiempo que lleve laborando en la empresa y la relación que tiene con el equipo de trabajo (el grupo al que pertenece), lo cuál se notará mas adelante

cuando se conozca a través de las técnicas cualitativas la percepción de cada individuo en el problema.

La poca disposición de dar valor al otro, como esa libertad autónoma de pensar y decidir, dificulta las relaciones en esta área de trabajo, debido a que no sus representaciones no les permiten poner en común la percepción de su trabajo, esto les va generando cada vez más problemas que no sólo se ven reflejados en el trabajo incompleto sino en las actitudes ante el mismo.

## 5. Métodos y técnicas cualitativas.

"En el análisis de la realidad social (...), no solo se encuentran con hechos (acciones humanas o acontecimientos), sino también con discursos de individuos y grupos. Los hechos sociales, se registran, correlacionan cuantifican y estructuran. Ambos fenómenos, discursos y hechos integran y configuran igualmente la realidad social y se reclaman mutuamente en su comprensión y explicación" (Ortí; 1986:7).

En este apartado se conocerán las diferentes representaciones que los actores de Recursos Humanos tiene acerca de su trabajo, la problemática existente y las relaciones de empatía que pudieran tener injerencia en el problema del servicio al cliente interno.

"Las técnicas cualitativas se orientan (de modo intencionalmente específico) a captar (de forma completa y comprehensiva), analizar e interpretar los aspectos significativos diferenciales de la conducta y de las representaciones de los sujetos y / o grupos investigados." (Ortí; 1986:195).

La comprensión numérica de los problemas medidos se estableció en el capítulo anterior, en donde se hablo del costo que tiene la organización al permitir se genere el problema planteado. Ahora es turno de saber cual es el costo que los individuos consideran se tiene en este problema, o si al menos lo consideran como problema.

Para conocer las representaciones y percepciones que cada participante del problema tiene sobre el mismo, se utilizó la técnica de entrevista semidirigida, en donde de manera "casual" se pregunto a cada actor acerca de las quejas del personal por atención en Recursos Humanos, las habilidades para desarrollar el trabajo, la importancia de la comunicación, el sentido de pertenencia hacia la organización y la afectación de un puesto vacante en esta área.

Se recurrió a esta técnica, para que el individuo se pueda expresar sin temor alguno respecto a cualquier situación que considere le está afectando su

trabajo, y que desde luego tenga que ver con el problema que se detecto y se está analizando. "tal tipo de entrevista consiste en un dialogo face to face, directo y espontaneo, de una cierta concentración e intensidad entre el entrevistado y un sociólogo más o menos experimentado, que oriente el discurso lógico y afectivo de la entrevista de forma más o menos <<directiva>>" (Ortl; 1986:196)

La función de esta técnica busca de manera clara reproducir el discurso que motiva las acciones entre los sujetos involucrados, haciendo reflejo de su propia persona ante la situación que se presenta, mostrando así sus representaciones personales, es decir, "como veo desde aquí, esto que se ha considerado un problema"

"La entrevista individual abierta tiende a resultar muy productiva para el estudio de casos típicos o extremos, en los que la actitud de ciertos individuos encarna, en toda su riqueza, el modelo ideal de una determinada actitud, mucho menos cristalizada en la <<media>> del colectivo de referencia." (Ortl; 1986:197).

La metodología que se siguió para la elaboración y análisis de las entrevistas fue la siguiente:

1. Elaboración de guía de preguntas y posibles desvíos que se abordarían con el entrevistado
2. Persuasión para propiciar la "platica" en un lugar y momento adecuado, que en la mayoría de los casos fue el comedor.
3. Para iniciar una conversación, en ocasiones fue necesaria una explicación del porqué del interés en conocer las opiniones de las personas con respecto al trabajo, sus compañeros y la comunicación en la empresa.
4. Se transcribió la entrevista y se tomaron únicamente las ideas de los actores, que ayudarán a esta investigación.
5. Se realizó un análisis de resultados, en donde se exponen las ideas más importantes de cada actor y las diferencias encontradas en sus discursos.
6. Por ultimo se realizó un diagnostico del problema comunicativo en donde las representaciones de los entrevistados son la parte fundamental de este apartado.



## 5.1 Los resultados

Se presenta a continuación los tópicos utilizados en las entrevistas semidirigidas y el análisis de las opiniones encontradas, los personajes que se entrevistaron fueron el Gerente del área (GRH), la coordinadora (CRH) y la responsable de nóminas (RN); actores que como se mencionó en el capítulo 3 están involucrados en la problemática presentada.

### 1. A qué se debe que la gente se queja continuamente del servicio en el área

GRH: Reconoce que efectivamente la existencia de una vacante no ha permitido que se brinde el servicio que se requiere, sin embargo, "las quejas son de gente que quiere un trato especial, aunque reconozco que a veces no se atiende como es debido, también no se entiende que no estamos completos", también opina que es cuestión de actitud "y estoy consiente de que a veces no se atiende a la gente como debiera".

CRH: Opina que se trata de dar el servicio, pero que la empresa vive momentos de cambios que deben ser entendibles "ya que todos nos estamos adaptando y en ese proceso tenemos que utilizar y aprovechar los recursos que se tienen" aunque expresa estar consiente de que hay cosas que se están implantando y dando seguimiento porque o no existían o nos se terminaron, "tenemos proyectado una inducción a los nuevos empleados, en donde se les hablará más específicamente de lo que es la empresa y sobre todo sus funciones en el trabajo"

RN: Piensa que la gente de todo se queja y siempre se quejará "mira, nunca vas a tener contentas a las personas, si lo haces porque lo haces y si no porque no lo haces, simplemente yo realizo mi trabajo, coopero y ayudo en lo que puedo y nada más ya que de todas formas siempre quedas mal con alguien"

Se puede ver que dos de las personas están en su manera particular de acuerdo con que la falta de personal es la causa de los retrasos en el servicio, también se observa que la actitud tiene que ver con esta situación, ya que una persona reconoce que la actitud no es la más adecuada, las otras lo manifiestan implícitamente en sus respuestas, "se tiene proyectado", "simplemente yo realizo mi trabajo".

## **2. Consideras que el personal sabe hacer bien su trabajo**

GRH: "Te preguntará, si estoy consciente de que no tienen la mejor actitud, ¿por qué siguen siendo parte de mi equipo?. Es sencillo, reconozco que tienen habilidades, que son buenas en algunas cosas que puedo aprovechar, pero esto no les garantiza que siempre van a estar ahí", comenta que en algún momento van a tener que cambiar de actitud ya que de lo contrario tendrá que tomar decisiones sin embargo reconoce que hacen un buen esfuerzo y que son capaces de sacar el trabajo. "Lo primero, las mandaría a un curso de relaciones humanas".

CRH: Ella piensa que no hay mayor problema, "todos son buenos y por algo la empresa los contrato, como todos tenemos nuestros puntos de mejora, pero en general todos son buenos".

RN: "No todos, yo en muchas ocasiones no estoy de acuerdo con lo que realizan algunas personas, pero yo sólo me concreto a lo mío", piensa que en ocasiones se toman decisiones a la ligera o sin pensar y no le tiene la absoluta confianza a su jefe "a veces no confío demasiado en él y hasta dudo que sepa lo que está haciendo", expresa que luego no tiene buena dirección y simplemente deja que las cosas ocurran o que se resuelvan solas.

Desde este momento se puede observar que las respuestas de la CRH son para no comprometerse, y en ocasiones omite hablar del tema y desvía la conversación, por otro lado, el GRH sabe que no tiene un equipo consolidado de trabajo pero no hace nada al respecto y su solución es cambiar al personal en el momento en que se cansa de la situación.

La RN, expresa claramente que no considera a su jefe capaz de realizar su trabajo, por lo que lo critica y cuestiona, sin embargo, regresa a su actitud individualista, ya que se concreta a lo suyo y pretende olvidarse de lo demás.

### **3. Que opinas de la comunicación, tanto en la empresa como en el área**

GRH: "Pues aquí hay comunicación, pero parece que tengo que repetir las cosas una y otra vez porque a veces no me entienden", comenta que cada quien sabe lo que tiene que hacer y cuando es necesario se les informa de los cambios o los proyectos, "realizamos juntas que nos ayudan a saber lo que queremos". En cuanto a la empresa, opina que hace falta proyectar con más fuerza la identidad, "aprovechar los canales que se tienen es uno de los trabajos y objetivos de esta área, pero nos hace falta más", considera que la gente no tiene la cultura para asumir la información que la empresa les pueda dar.

CRH: "Si hay comunicación y todos sabemos lo que tenemos que hacer", con respecto a la comunicación en la empresa se comenta lo que es necesario comentar y a los empleados se les informa a través de la junta trimestral. "La comunicación interna debe ser creatividad, darles a las personas un espacio para recrearse, que los incentive y motive, los crucigramas y las reflexiones que se ponen en el tablero ayudan mucho".

RN: "Si te refieres a que si sabemos lo que tenemos que hacer, si todos lo sabemos, pero aveces creo que nos falta información, saber que ocurre en la empresa, a dónde vamos, sería muy bueno si nos informarán de los logros y los retrasos", también comenta que debe ser más abierta, que se debería de comunicar más los cambios, los reconocimientos y los errores de las personas, pero en los espacios adecuados sin exhibir a nadie.

Se observa que las personas reconocen que hace falta comunicación interna en la organización, conocer los objetivos y los logros de la empresa, reconocerse más como organización, sin embargo reflejan que en el

departamento, sólo existe información y que esta se limita a transmitirse en casos muy necesarios.

## **1. Cómo afecta la vacante existente para el funcionamiento del problema**

GRH: "Es una situación que viene desde arriba, ya que han congelado la requisición, además la coordinadora solicitó ocupar ese puesto y si lo solicitó es porque va a demostrar que tiene la capacidad y la habilidad para realizar la función, entonces de alguna manera estamos probando". Afirma que la situación si ocasiona retrasos en algunas cosas e incluso incumplimientos, pero que se trabaja en la medida de las posibilidades y mientras no se cubra el puesto, sabe que será difícil tener un rendimiento al 100 como departamento.

CRH: "No le veo problema".

RN: "Pues aquí nos coordinamos bien para sacar el trabajo", afirma que en coordinación con la CRH han podido sacar algún boletín y que se organizan para la realización de los eventos, entonces no hay complicación.

Evidentemente, a las personas que les pudiera afectar la llegada de otra persona para colaborar en el trabajo consideran que está no es necesaria, sin embargo, muestran que el trabajo no se realiza de manera completa. Por otro lado, el GRH está consiente de que hace falta alguien más, pero pareciera que no es su culpa, sino de las jerarquías superiores.

## **2. Y de la identidad de los empleados a McCormick Pesa**

GRH: Piensa que hace falta que la gente se sienta identificada y perteneciente "pero no saben lo que eso significa, más bien creo que no le dan la importancia, (...) a veces pienso que no están preparados para tener una cultura organizacional o de trabajo", considera que la gente es muy cerrada y que además la gente no quiere ser parte de un equipo porque no les interesa.

CRH: "Hace falta trabajar más en ello, pero al final la gente se compromete a trabajar", aunque comenta que a veces la gente tiene actitudes muy raras porque la gente aquí es muy especial.

RN: "Yo creo que no hay identidad, que la gente trabaja porque necesita trabajar, pero si tu les pides algo, que se integren o que participen siempre te van a poner un pero o a todo le van a encontrar problemas". Piensa que la gente siempre se está quejando y que no les interesa "ponerse la camiseta", porque además no hay quien los motive.

Las tres personas coinciden en que hace falta un trabajo de fondo en el sentido de pertenencia hacia la empresa y en todos los niveles organizacionales.

### **3. Con respecto a la capacitación y motivación, como se da en la empresa**

GRH: "Aquí lo único que los motiva es el dinero, en cuanto a capacitación se brinda la que se requiere en la medida de lo posible", aunque afirma que no se ha terminado aún el proyecto de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), es una actividad que se incluye en el puesto que solicitó la CRH, pero aún no se realiza por completo

CRH: Opina que la gente está motivada a trabajar y que se brinda la capacitación adecuada.

RN: "Pues la empresa te da la capacitación que requieras, claro siempre y cuando se relacione con tu trabajo y que tú la solicites". En cuanto a motivación dice que a cada persona se motiva con diferentes cosas según sus necesidades, pero principalmente por mantener el trabajo y ganarse su sueldo.

Al parecer, la opinión de las tres personas es que existe la capacitación, sin embargo, es un trabajo inconcluso del área, ya que como lo mencionó el

RGH, la DNC no se ha aplicado en su totalidad, esto se confirma cuando la RN afirma que la capacitación se tiene que solicitar y no es ofrecida o promocionada por la empresa.

#### **4. Cómo es tu relación con tus compañeros de área.**

GRH: "Frla, no hay mucha empatía, las niñas todavía tienen reacciones muy infantiles como torcer la boca o hacer caras", piensa que son berrinchudas y que les hace falta tener habilidad en relaciones humanas, sin embargo, considera que el trabajo lo realizan bien y que no le interesa mantener con ellas una relación más amigable, "no me interesa porque además ellas no se prestan, cada una esta metida en sus cosas, y a mi tampoco me interesa"

CRH: "Normal, como debe ser en un trabajo"

RN: "Mira con la CRH y los muchachos en general me llevo bien, sé que mi jefe y yo chocamos mucho", pero considera en general que las cosas están bien, aunque acepta que hay gente que no le cae o "no es que me caigan mal, pero no empatizamos, no me molestan pero tampoco me agradan".

Se nota entonces que las relaciones humanas son bastante frías y distantes, y que ninguna de las personas está dispuesta a tener una actitud distinta para mejorar ese ambiente de trabajo.

#### **5. Cómo se trabaja en equipo en Recursos Humanos**

GRH: "Es sencillo, cada quien sabe lo que tiene que hacer y lo hace, nos dividimos el trabajo según nuestras aptitudes", afirma que el personal se compromete y siempre saben sacar el trabajo.

CRH: "Mira, todos sabemos lo que tenemos que hacer y cada quien lo hace, cuando es necesario pues nos ayudamos".

RN: "Es un buen equipo yo creo, cada uno hacemos lo que nos corresponde y también entre todos nos echamos la mano".

## 6. Diagnóstico del problema

En las entrevistas realizadas a los participantes del problema, se encontró como común denominador que las personas están en desacuerdo con quienes trabajan, es decir, no han podido superar la parte de aceptación en relaciones humanas, el GRH asegura que las personas que colaboran para él no están del todo preparadas para un trabajo en equipo, aunque reconoce que tienen muchos recursos profesionales que son útiles para las tareas del área; por su parte, la RN, asegura que el GRH, no sabe tomar decisiones, que hace las cosas mal y que no puede confiar en él, entonces su actitud es de asumir responsabilidades que no le corresponden al tratar de ordenar y dirigir el trabajo según su propia visión.

Para el entendimiento de las organizaciones es necesario conocer y reconocer las diferencias y aprender a mediarlas, ya que el límite de lo comunicativo es la libertad del otro, y en esta relación de trabajo no se permite la libertad del otro, cada actor asume su papel sin soltarlo, sin permitirle al otro ser diferente, pero tampoco se expresa la incomodidad, más bien, parece que lo que se pretende es sabotear la imagen del otro.

Mientras que el GRH tolera, hasta el punto en que tenga que tomar decisiones drásticas al manifestar que "el hecho de que hagan bien algunas cosas, no quiere decir que son permanentes y que no todo el tiempo van a formar parte de este equipo, tal vez llegue el momento en que no tolere algunas situaciones y se tomaran medidas", las otras personas sólo se limitan a hacer lo que les corresponde y a no inmiscuirse ni intentar mejorar el ambiente para poder propiciar un mejor servicio.

El GRH ha tratado de romper el patrón de conducta, sin embargo, las otras dos personas, no se ha dado cuenta de que es necesario salirse de su rol para entender cual es la razón por la que el otro actúa así, su representación no cambia, no se permite cambiar de rol y por lo tanto se encierran en su mundo creyendo sólo en su verdad.

Por otra parte la coordinadora, es una persona que guarda todos sus comentarios y no se involucra en situaciones que pudieran evidenciar alguna inconformidad, pero al parecer no se da cuenta que sus actitudes y sus acciones dan pie a que se tenga una imagen de su persona, de su labor e incluso de percepción del mundo.

El GRH opina de esta persona que "se ha quedado en una fase compulsiva, en donde se apropia de las cosas que le rodean, <<es mi máquina, es mi teléfono, es mi puesto, es mi trabajo>>, y no se da cuenta que puede aprovechar de mejor manera los recursos que tiene a la mano" Al tener esta concepción de esta persona, que es quien coordina el área, según el organigrama, es evidente que el GRH esta totalmente consciente de la centralización que ejerce, y que le da la libertad de hacer uso de su poder, quizá como un beneficio de la sobrecarga de funciones que tiene.

La comunicación es un circuito construido por dos cosas, un sensor y un motor, en donde el sensor activa la producción del motor; llevando esta imagen a la relación entre GRH y CRH, el gerente es el sensor que sensibiliza y agudiza la actuación de la coordinadora que ejecuta la producción, pero ella cree que los roles están invertidos ya que controla mucha información del área y por eso supone que en el momento que lo decida puede dejar de producir apagando el motor y entonces el sensor dejará de funcionar.

El GRH reitera nuevamente "reconozco que la CRH hace algunas cosas de trabajo muy bien, pero es cierto que hay otras en las que parece que no me entiende lo que le digo... tiene su pose de intelectual, en donde cree que ella es quien todo lo sabe, todo lo conoce y todo lo sabe hacer muy bien, pero no se da cuenta que hay otras visiones, otros conceptos y otras formas de trabajo."

Ante esta situación, se observa que hace falta la retroalimentación para tener una comunicación efectiva; Wiener afirma que la comunicación es un sistema de ajuste en donde se requiere del feed back, y sin este no hay autentica comunicación, entonces plantea un modelo hacia el infinito, en donde los



actores actúan en un circuito permanente e infinito, en donde E= emisor, M= mensaje y R= receptor. El emisor emite un mensaje, el cual recibe el receptor que a su vez se vuelve emisor, emite un mensaje, lo envía, llega al ahora receptor y así sucesivamente hasta el infinito.

E--M--RE----M—RE---M-RE----M-RE---....

Este ajuste no se ha podido dar, ya que ante el gerente, la coordinadora solo es receptora y no cambia su papel, y ante los demás solo es emisora, tampoco modifica su actuación, es decir no permite el feed back que le retroalimente la situación.

Comunicación es considerar siempre al otro, y cuando se nulifica la existencia del otro, se esta nulificando en gran medida la existencia del mismo ser, para que la comunicación entre dos personas pueda ser efectiva es necesario que existan acuerdos, en donde se toma en cuenta la opinión del otro y se acuerda la acción para realizar.

El papel de las representaciones que cada actor tiene en su trabajo es de suma importancia para lograr esos acuerdo, "una representación es una idea formada acerca del mundo, es una idea que reestructura simbólicamente y ordena aspectos de la realidad social" (Revilla, 2001:5). La representación que tiene cada actor determinará las acciones que realice.

El concepto de acción se divide en cuatro formas según Habermas, la Acción teleológica, que se desarrolla en el mundo objetivo y produce bienes y servicios; la Acción Normativa, que se desarrolla en el mundo de las relaciones y produce valores, normas y roles; la Acción dramática, que se da en el mundo íntimo y liga el yo con la otredad y por ultimo la Acción comunicativa, que no tiene un mundo o un espacio exclusivo pero que se realiza en los tres mundos anteriores y produce expresiones y propicia la realización de otras acciones. (Revilla, 2001:55).

En este sentido, la acción teleológica se utiliza como estrategia, en la medida que todo lo que realiza el actor es para lograr sus propios fines

buscando siempre obtener el éxito de sus logros. Esta situación la vemos reflejada en los tres actores que están involucrados en el problema, ya que sus acciones están dirigidas a obtener solo sus propios éxitos.

Esto nos lleva a encontrar la acción normativa, ya que en base a sus propios fines, cada actor pretende tener e imponer sus propias reglas y valores ante el juego de la centralización y aun en el de las relaciones humanas, de esta manera sus acciones dramáticas se escenifican con el objetivo de que el otro lo reconozca tratando de expresar sus sentimientos y su autenticidad, con acciones de rechazo o de inconformidad, estas acciones le dan vida a la última que es la acción comunicativa.

En la acción comunicativa, se involucran los tres mundos de cada actor, intervienen sus intereses, ya sea de permanencia o de crecimiento dentro de la organización, de acuerdo a estos intereses hacen ejercicio de poder, al realizar o no el trabajo y de esta manera imponer sus reglas y su autoridad, en cuanto les sea permisible, generan acciones como retrasar la capacitación, no informar a tiempo, o incluso cerrando bajo llave todo acceso a información del departamento.

El problema es que como cada actor genera e interpreta sus propias acciones y las de los demás no pueden llegar ese acuerdo o punto de entendimiento, ya que todos están buscando su propio beneficio.

En toda esta situación, hay un desgaste de energía entre quienes participan en el problema directamente, un trabajo expresivo que no ha sido canalizado para optimizar las tareas para las que es designada esa área y por lo tanto, este problema repercute en toda la organización, tomando en cuenta esta situación se entrevisto de manera semi dirigida a algunas otras personas ajenas al departamento, quienes perciben que hay problemas y que incluso manifiestan que no realizan su trabajo.

Ahora se muestra la respuesta a las preguntas sobre el servicio que ofrece Recursos Humanos y como perciben el ambiente en esa área de trabajo.

## 1. Qué opinas del trabajo de Recursos Humanos

JM: "No se tiene el apoyo en Recursos Humanos, a veces me pregunto ¿en realidad para qué están?, sólo se concretan a capturar nomina y a estirar los recibos cuando una va a cobrar a su lugar, porque ni siquiera se dignan en salir para para llevarte el recibo, se la pasan echándose la bolita de los problemas a todo el que se deje, no dan capacitación y es bien difícil que te autoricen una externa, nunca se sabe lo que están haciendo en la empresa y la verdad no dan servicio, y parece que siempre están de malas como si te hicieran un favor".

GP: "yo no entiendo su trabajo, se supone que una oficina de Recursos Humanos debería ser toda la empresa, deberían estar más en contacto con la gente, pero justamente eso es lo que menos hacen, solo están ahí en su oficina, si tu o alguien más tiene un problema, a veces ellos ni se enteran, o solo se enteran por el rumor o por el chisme, marcan muchas diferencias en el trato a personal, ¿no se supone que todos somos igual de importantes en la empresa?, siempre que los vas a buscar no están, en fin, yo creo que les falta mucho, ¿qué?, no sé exactamente, pero si veo que no trabajan para el Recurso Humano, eso si lo puedo decir".

AR: "Creo que hacen su trabajo, pero también veo que hay mucha gente inconforme, es cierto que a veces tardan en darte una respuesta o que no te toman muy en cuenta que digamos, pero a lo mejor es porque tienen mucho trabajo"

CJR: "No lo sé, porque yo trato de no ir a su oficina, yo me concreto a ir cuando es necesario, recojo mis vales, mis boletos de comedor y nada más, eso si te puedo decir, a veces como que no se organizan para eso de los vales, algo tan sencillo y se complican demasiado".

AID: "Yo te puedo hablar de lo que a mi me afecta directamente que es la capacitación, de entrada creo que es una actividad de ellos que nosotros realizamos, y a nosotros no nos brindan las facilidades, nosotros no somos capacitadores y ellos no se preocupan por enseñarnos, la verdad es que

tratamos de hacer las cosas de la mejor manera, pero sabemos que nos hace falta dominar más, no el tema sino la forma de dar el tema y ellos no nos ayudan mucho"

OP: "La verdad a mí me choca venir, te miran como si ellos fueran lo máximo, nada más porque estudiaron, te atienden cuando se les antoja y nada más te traen a vueltas y vueltas, y cuando las agarras de malas hasta te quieren gritar"

Se observa claramente que la gente no está satisfecha con el servicio que se proporciona, que se perciba la falta de organización y que no se cumplan las funciones para las cuales el área esta designada, por otro lado ante la pregunta del ambiente de trabajo en Recursos Humanos, las personas contestaron:

## **2. Como crees que es el ambiente de trabajo en esa oficina**

JM: "Pues quien sabe, yo a veces veo como que no se llevan muy bien, si se hablan y todo pero, como que se ve muy falso, o no sé a lo mejor es así como su carácter de ... parece que siempre esta de malas y la otra, me ha tocado ver que cuando se enoja aguas, como que es muy explosiva"

GP: "Definitivamente se nota cuando hay problemas, y ellos lo hacen notar muy bien, parece que todos le tiran al jefe, y eso no es solo problema de ellos, imagínate, si entre ellos no se pueden poner de acuerdo, como quieren que participemos en los eventos o en algo así"

AR: "La verdad, si se siente como la mala vibra, de repente vienes y todos están de malas, a veces se nota que no se hablan, no sé como que están raras, al menos yo así lo veo, y te aseguro que no soy el único"

CJR: "A veces parece que se tiran mala onda entre ellos, pero la verdad no sé, yo los he tratado por separado y son buena onda, pero me han dicho que

les cuesta mucho ponerse de acuerdo y todos sabemos como le tira ... a su jefe"

AID: "No lo sé, en ese sentido, los evito, no me hace adentrarme en lo que a ellos les corresponde, yo solo percibo que son fríos; además se nota, como que siempre están muy inexpresivos"

OP: "pues quien sabe, pero imagínese, si a uno a veces quieren gritarle, imagínese entre ellos"

Una mala actitud de parte de quienes propician servicio al recurso humano es lo que se percibe en estas respuestas, ya que a pesar de que las personas tratan de no involucrarse mucho, sus opiniones lo manifiestan.

Moles afirma que la comunicación pone en contacto mundos diferentes, sin embargo, las acciones comunicativas en esta área de trabajo parecieran que lejos de unir, separa los mundos accionantes de las personas, y sólo logra juntarlos para crear esas representaciones de las personas que dañan el sistema.

Ante esta situación, se encuentra que, el problema de funcionalidad y de centralización de funciones, tiene como origen la falta de comunicación efectiva, hace falta poner en común, llegar al acuerdo sobre que requiere cada persona, cual es su función y cuales son sus expectativas, mientras esto no se propicie, el caos funcional seguirá existiendo, se podrán tomar medidas para realizar mejor las funciones o estrategias para "trabajar mejor", pero jamás se llegará a un entendimiento y a un acuerdo entre quienes colaboran en el área de trabajo estudiada.

## 7. Conclusiones

Es cierto que existen problemas de infra estructura en el departamento, en los que la gente no puede intervenir directamente, el ejemplo es la vacante existente, y para lo cual no hay mayor solución que la intervención directa de la empresa, ya sea que autorice nuevamente la contratación o bien que sustituya esas funciones delegándolas o repartiéndolas entre las áreas diversas.

Sin embargo, el problema estructural que es la centralización y la falta de cooperación entre los miembros del departamento estudiado, es un problema que se genera a partir de la poca claridad y especificación de las funciones, sin que esta tenga que ser limitante, la inexistencia de un proceso de trabajo y de una secuencia de las actividades (flujo) que determine lo que realiza cada persona.

Esta situación realiza un efecto de reflejo hacia toda la empresa, en donde no existe una integración de la cultura organizacional, como se ha mencionado anteriormente, no hay integración entre las diferentes áreas de trabajo y existe un gran individualismo que se hace presente por la falta de comunicación al interior.

El diagnóstico que la investigación genera ante el problema presentado, es que mientras no exista la capacidad de estos seres vivos para comunicarse y que no la desarrollen, el área de trabajo será solo un espacio donde sobrevivirán ante las inclemencias, mientras estas duren "y el cuerpo aguante", generando un ambiente sórdido e inhóspito, del que en la primera oportunidad que cada uno tenga, se irá, y mientras permanezca, contaminarán el ambiente, y todo esto es esencialmente cuestión de actitud.

A consideración de lo que se ha hablado, abrir la posibilidad de una comunicación completa podría ser la alternativa que ayude a ser de este espacio, un lugar en donde se quiera estar, y no el lugar en el que se tiene que estar.

Dar el valor de existencia al otro y aceptar que es diferente a mí, es la oportunidad que necesitan darse los participantes del problema para eficientar sus labores y sentirse satisfechos con las mismas.

Al entender que en su pequeño grupo de trabajo, conformado por 6 personas, existen diferencias de pensamiento, sentimiento y acción, se podrán dar cuenta de que también en la organización, en cada uno de los empleados existen esas diferencias y así preocuparse por mejorar la atención que se les dan a cada uno de ellos.

Sin embargo, se considera que esto no será la poción mágica que resolverá los asuntos que problematizan el sentido de pertenencia, la identidad e integración de los empleados con la empresa, hace falta una propuesta de cambio que esté dirigida a todos en general y a cada uno de ellos en particular que propicie esa actitud, a la que aspira llegar la organización, con todos sus empleados.

Esa investigación reditúa en una propuesta de acción que ayudará a los participantes a integrarse, a reconocer que existen y posibilitará la oportunidad de abrir la comunicación con la confianza de saber que la diferencia es respetada y que en la medida de lo posible será tomada en cuenta.

Estas acciones van dirigidas principalmente al desarrollo e integración del trabajador con la empresa, haciendo hincapié en las relaciones humanas y en el desarrollo de la cultura en la organización y a una

Mantener un programa constante de aprovechamiento de los recursos existentes para la utilización de los medios de comunicación interna, que permita a los empleados estar informados de manera directa clara y efectiva sobre lo que acontece con la empresa, evitando en la medida de lo posible la desinformación, que ayude a dar a conocer los objetivos de la empresa, la misión y la visión que se tiene a futuro para que el empleado pueda tener una tranquilidad y no genere especulaciones en cada movimiento.

Desarrollar un plan de capacitación que incluya motivación, integración y desarrollo del factor humano, que incentive al personal a seguir siendo parte de la empresa, con la idea de que es la empresa quien se preocupa por sus empleados, motivando el crecimiento y el desarrollo profesional, esto redundará en la organización en una mayor especialización del trabajo, en una mayor permanencia de los empleados, sintiéndose a gusto en el lugar donde están, y generar la idea de "ponerse la camiseta", en la estrategia de negociación ganar - ganar.

Crear un plan de integración entre los empleados en espacios fuera del área de trabajo que genere identidad y sentido de pertenencia del empleado hacia la empresa, motivar a la apertura de las relaciones humanas en espacios distintos, integrar a los empleados como parte de un mismo equipo de trabajo, pero también ingresar en la organización la cultura de la socialización, hacer a la organización parte de la cultura humana.

También cabe mencionar que el gerente de Recursos Humanos se ha percatado de esta necesidad, y ha sido él quien ha promovido el plan de Comunicación en la Organización, sin embargo, no sólo hay que darse cuenta de que algo está haciendo falta, también es preciso que se lleve a cabo la acción para dar el cambio que la organización y sus actores están necesitando.

En el siguiente capítulo se presentarán las acciones que se sugieren y que podrán ayudar a resolver una gran parte de la situación problemática presentada, sin embargo además de estas acciones, es importante mencionar que el seguimiento y continuidad que se le da a cada actividad así como el entendimiento de que se debe hacer con calidad es la base para su ejecución.



# **CAPITULO 5**

## **La cultura organizacional en McCormick Pesa**

## 1. La cultura y el entorno en las organizaciones

En este apartado se estudiarán los conceptos y las razones por las que una organización, en este caso McCormick Pesa, encuadra en un marco de valores, actitudes y conductas específicas, todas estas llevadas a cabo por un fin determinado, que pudiera ser el que la organización establece para su funcionamiento o bien lo que el individuo ejecuta para lograr su permanencia o no permanencia dentro de la organización, generando así su propia cultura.

Las conductas que se ejercen al interior de una organización, son establecidas no solo por la misma, sino también por el común acuerdo de los individuos que la integran, así como por la adecuación al medio en el que la organización se desarrolla, estas conductas se van adaptando, transformando en mitos, leyendas, creencias, ritos y en algunas ocasiones hasta en leyes que rigen de manera esencial la vida y el funcionamiento de la organización.

"La cultura de una organización está constituida por todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y en el funcionamiento de una organización, como intereses, aspiraciones, ideales, emociones, impresiones, ideología, costumbres y tradiciones; concepciones, opiniones y representaciones; es decir los factores humanos" (Pérez, 1998:15).

Por otro lado, el entorno son todos aquellos elementos que rodean la acción y desarrollo de un organismo, en donde los factores económico, social y cultural tienen afectación en el transcurrir de la vida de esa organización.

"El ambiente de una organización está formado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización y que es importante considerar por individuos del sistema en la toma de decisiones." (Fernández, 1991:177).

Como se vio en el primer capítulo, la Teoría de Sistemas analiza las relaciones directas e indirectas entre la organización y su entorno y como estas influyen en su funcionamiento, y la Teoría Contingente se enfoca a la

influencia que el medio ambiente tiene sobre la organización, es decir, el estímulo del medio para las acciones o reacciones de la organización.

Cuando el ambiente de una organización es turbulento, es decir, que las acciones y reacciones de la organización son de acuerdo a las necesidades del ambiente que la rodea, afecta a su cultura, de manera que genera un estilo de trabajo particularmente adoptado por acuerdo intrínseco entre quienes participan en la organización, esta cultura puede ser la del bomberazo, en la que se acciona según se presente la emergencia.

Sin embargo, también este accionar, según la situación, puede presentarse por factores que no está al alcance de la organización medir o controlar, por ejemplo en el caso de aquellas empresas que dependen de los movimientos de la bolsa de valores para determinar sus precios o decidir por la compra de una u otra materia prima, también afecta los valores y las creencias de quienes actúan en esa organización.

De modo tal que las organizaciones generan en determinado momento algún tipo de interdependencia con su entorno, en el cual están inmersos el mercado en el que se desarrolla, el país o países en donde establece las relaciones, la competencia a la que se enfrenta y la demanda o capacidad que tiene para hacer del producto o servicio un artículo necesario.

Podremos entonces retomar el concepto de Fernández 1991:14, que menciona que "un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, que constituyen un todo organizado, donde el resultado es mayor a la suma de sus partes"

Todo este ambiente externo y las relaciones de interdependencia que la organización tiene, intervienen en el accionar de la personas que están inmersas en el trabajo de la organización, de manera que cuando la empresa es líder en el mercado, tal vez los empleados poco se ocupen de mantener un buen servicio porque el simple nombre de la compañía quizá les permita no preocuparse por los clientes, o tal vez a la inversa, se encuentran ante una competencia tan ardua que a pesar de liderar el mercado, deben

preocuparse por la atención y el servicio de sus clientes, porque quizá sea esta cultura de servicio la que los mantenga en la cima.

"La importancia que reviste para las organizaciones crear e intercambiar mensajes con públicos relevantes para ellas. Las organizaciones que lo hagan serán efectivas, en cambio las que prescindan de esta importante función de intercambio de mensajes probablemente morirán" (Goldharber en Fernández, 1991:1777).

Según esta definición, cualquiera que sea la actitud que los empleados de la organización adopten, son mensajes que se emiten desde el interior de la organización para con su ambiente. De esta manera, las organizaciones necesitan ser en determinado momento, sistemas abiertos, en donde se tiene un intercambio continuo directo e indirectamente con su medio ambiente.

"La mayoría de los sistemas tiene fronteras que, al menos, son parcialmente permeables, lo que permite que magnitudes mensurables de algún tipo de insumos materiales, de energía o de información las crucen. Tal es un sistema abierto." (Johansen, 1979:26)

Por otro lado, es posible que estas relaciones con el exterior, generen en la organización un alto grado de incertidumbre, en donde el tratar de reducirlas, evitarlas, o hacer frente a ellas es también un reflejo del como se trabaja y como se responde ante esas situaciones. El trabajar constantemente ante coyunturas (evento probable que o es seguro pero que se puede prever), o saber que simplemente no se tienen, desencadena un ideología de la forma de trabajo al interior de cualquier organización.

"Ante la incertidumbre del ambiente, la organización puede optar por el control en mayor o menor medida, de los eventos que en él se produzcan." (Fernández, 1991:287)

Al conocer lo que para la organización es su entorno y los efectos que este le causa para su existencia e incluso permanencia, le permitirá tener la claridad de sus expectativas, así como para formar una imagen al exterior que le

permita conocer las demandas de clientes y proveedores, así mismo le ayudará a prever y quizá controlar en alguna forma lo que a futuro se quiere o se tiene que hacer en la organización misma, es decir, la misión por la cual la organización existe.

El factor ambiente es muy importante dentro de la cultura de la organización, ya que las relaciones que esta establezca para adquirir de su entorno todos aquellos recursos que necesita para producir un bien o proporcionar un servicio y la manera en que responda ante un estímulo externo para completar sus procesos, le dará forma a la razón de existir de un organismo.

## 2. La organización, su formalidad y su cultura

Por otro lado, también es muy importante mencionar que la cultura que se establece dentro de una organización depende en una gran parte de lo que la organización dice de ella misma y de lo que los empleados saben que es su organización, es decir, lo que se establece para que la organización funcione, desde el planteamiento de sus objetivos, la filosofía, sus procedimientos para elaborar los productos o desarrollar el servicio que ofrece, etc.

Desde el momento en que la organización se establece en un ramo, ya sea por los objetivos que busca o por la función que desempeña, establece a los miembros que la integran las formas y estilos de trabajo, se delimitan áreas de trabajo, se legitima la autoridad y se aclara la existencia de perfiles de puestos; entonces se reditúa en una cultura específica para ella misma, dándole así forma a su estructura formal.

Cuando las empresas producen un bien material, se ocupan de mantener un buen servicio para sus clientes, las áreas de ventas y atención son prioridad para darles servicio o proveerlas de los recursos necesarios para que funcionen adecuadamente, estas acciones reflejan las creencias de las organizaciones que se manejan en este tipo, e incluso sus ritos de trabajo, de la misma manera, aquellas en las que el mercado no es precisamente por lo que están existiendo, tal es el caso de las empresas gubernamentales en México, las creencias con las que establece el ritmo de trabajo son totalmente distintas, de ahí que se deriven los objetivos por lo cuales existe cada organización.

"Como objetivo de la organización solamente debe considerarse lo que realmente guía las decisiones, lo que en la organización orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico." (Mayntz, 1990:75)

Todo esto depende de los objetivos que la organización tenga, parafraseando a Mayntz, quien afirma que los objetivos influyen en la capacidad del ser humano para adaptarse a la organización a la que pertenece, ya que es una

norma que obliga a actuar de determinada manera, cuando una organización tiene claramente definidos sus objetivos y además los da a conocer a sus miembros y los hace partícipes de ellos, seguramente sabe exactamente que solicitar y que esperar de las personas que la integran, y además de esto, sabrá con exactitud los perfiles al seleccionar a su personal y tendrá claro que requiere al capacitarlos y socializarlos en la organización.

De aquí se deriva la constelación de los valores que imperan en una organización, que es toda esa gama de actitudes que se establecen y que a su vez se solicitan y/o procuran para que los miembros que pertenecen a ella se sientan identificados o bien se alineen a ellos, generando así una cultura, modificando la que el empleado quizá traiga de otros lugares y adaptando la que se establece en el lugar y con las personas que deciden pertenecer a esa organización.

"Los valores, son conceptos que guían el comportamiento de los sujetos; por eso es de fundamental importancia intervenir sobre estos principios básicos o reconocerlos, a fin de moldear la actitud y mejorar la disposición o voluntad de las personas, que se refleja en un comportamiento en función de los objetivos de una organización (...). Norman y controlan la acción (la dirigen y orientan) hacia el logro de objetivos de una organización" (Pérez, 1998:21)

También dentro de la constelación de los valores se encuentran la misión y la visión, que es el propósito por el cual se funden la organización y sus miembros, de estos dos conceptos va a depender mucho la visión que el empleado también tenga respecto a su labor dentro de la organización y de la organización misma, así como su misión y tal vez hasta sus proyectos a futuro, ya sea dentro o fuera de la misma, esta visión y misión resultará en la actitud del empleado hacia su trabajo o hacia la organización, el sentido de identidad y pertenencia dependen necesariamente de lo que la organización diga de ella misma a sus empleados y de cómo les haga llegar eso que esta diciendo.

"La misión es una definición compartida de la función y el propósito de una organización y sus miembros. Da propósito y sentido y una gran cantidad de

razones por las cuales el trabajo de una organización es importante. Ofrece dirección y metas claras que sirven para definir el curso apropiado de acción para la organización y sus miembros" (Pérez; 1998:23).

"Visión, lo que la organización quiere ser a futuro a partir del reconocimiento de lo que es la empresa y de lo que implica la proyección del negocio. Es una imagen más tangible que un propósito" (Pérez; 1998:27).

Estos conceptos intervienen muy directamente con la cultura que una organización tiene o genera, pudiera decirse que son los elementos que constituyen la base para que una organización establezca su cultura o para que esta cultura al no darse a conocer se establezca de manera deliberada, ya que es la misión y la visión que se tiene del organismo al que se pertenece lo que va a guiar el accionar de sus miembros.

La formalidad o informalidad con la que se desempeña la labor de las organizaciones, habla de lo que es ella misma y de lo que quiere que sus miembros sean o hagan al pertenecer, es decir, la existencia de manuales de procedimientos, reglas de control y de existencia en la organización, idearios, etc., refuerzan las conductas que se establecen para trabajar, ya sea las que la organización quiere o las que los empleados deciden adoptar.

"Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división de trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad." (Schein; 1982:14)

Quien dice que, y quien obedece a quien, es la cultura del trabajo en las organizaciones, establecen mitos de identidad, ejemplo: cuando determinadas áreas o puestos son intocables o bien son los comodines, aunque no siempre suceda así. El como se realiza o si se realiza es la modificación que de esa cultura hacen los miembros de la organización, establecen la identidad laboral y además hacen funcionar a las organizaciones.



Conocer a donde se quiere llegar y compartir el fin ultimo de los objetivos de las organizaciones permitirá tener metas claras de acción, definir el curso de los empleados y de la organización.

Estableciendo así las reglas formales e informales de trabajo y los ejercicios de autoridad y poder dentro de las relaciones laborales, lo ideal es que existiera congruencia entre lo que la organización dice que es y su cultura de trabajo, la forma en que se organiza y la relación entre todos sus miembros.

Las teorías X y Y llevan a establecer las normas de trabajo, las motivaciones por las cuales se está dentro de una organización, y las relaciones de poder ejercidas dentro del mismo ámbito; de manera que la teoría X busca establecer el control absoluto del trabajador en su actuar dentro de la organización, establece la cultura de la misma, siempre supervisa y recompensa de manera económica únicamente, dejando a un lado algunas otras alternativas de incentivo.

Por otro lado, la teoría Y toma en cuenta al factor humano, lo considera y motiva no solo económicamente, también lo utiliza para lograr los fines productivos de la organización, lo manipula y hasta lo hace sentir importante, siempre y cuando le de buenos resultados.

La utilización de una u otra de las teorías, e incluso la mediación de ambas, generan en el individuo una percepción específica de lo que la organización es para él, lo que le significa y las aspiraciones que puede tener al ser parte de la misma, Así como de las actitudes que va a tener al realizar su trabajo y al enfrentar diversas situaciones en el mismo

Es aquí en donde interviene la importancia del enlace entre los valores y los instrumentos que la organización tiene y utiliza para generar esa cultura al interior de la misma, o bien para permitir la desunión entre lo que la organización quiere y lo que sus miembros entienden, sin encontrar el punto medio de resolución para lo que ambos necesitan, algunos de estos recursos son:

"Claridad organizacional es la identificación y eliminación de las confusiones, dudas, ambigüedades, incertidumbres, etc., que obstaculizan el funcionamiento de la organización e impiden el desarrollo de su potencial." (Pérez; 1998:28). Es decir, hace posible que la información fluya para la realización del trabajo, logra el compromiso del empleado y orienta el esfuerzo individual y grupal.

"El conocimiento es el conjunto de habilidades, saberes y experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una empresa" (Pérez; 1998:33). Al tener conocimiento, se refuerza la confianza tanto en la organización como en el individuo, es posible promocionar y fomentar la iniciativa, creatividad y mejoramiento continuo.

La motivación influye de manera muy importante en las creencias y los valores que un trabajador tiene de la organización a la que pertenece, un empleado bien motivado, identificado con su organización es un puente de apoyo y la garantía de un resultado constante en el logro de objetivos, sin embargo, un miembro que no está identificado con su organización puede ser el medio ideal para hacerla fracasar teniendo así un constante auto sabotaje.

Todo es parte de lo que la organización dice de sí misma y hace para que sus trabajadores encuentren coherencia y relación entre lo que se les pide hacer y sus porqués y lo que se les ofrece y para que se les ofrece al realizar bien su trabajo, es decir, la congruencia entre lo formal que esta escrito en lo que debe ser la organización y la cercanía que existe con lo que en realidad se hace y como funciona esa organización.

Cuando estas situaciones del deber ser y el ser están demasiado separadas y cada una actúa de manera muy distinta, pueden crear una serie de reacciones diversas en quienes participan en la organización, generando así una desorganización con un aumento considerable de variantes que controlar, tanto en el sentido de proceso producción como en el sentido emocional y de pertenencia de los individuos, una serie de creencias y valores distintos para cada uno de los empleados que no se unifica y que por lo tanto resulta difícil de controlar, sobre todo si la organización de la que se

trate es extensa en cuanto a su número de participantes, reditúa en desintegración entre sus miembros.

### 3.El individuo, el grupo y las organizaciones

Las acciones y los comportamientos reditúan en beneficio o perjuicio, ya sea para el mismo actor o bien para la organización ya que "marcan el desface, incluso la oposición, con frecuencia fatal, entre las orientaciones y las intuiciones de los actores y el efecto de conjunto de sus componentes en el tiempo, ese mecanismo fundamental que provoca que aun queriendo hacer el bien, hagamos daño" (Crozier, 1991:14)

Al hablar de acciones y comportamientos, nos estamos refiriendo a un individuo que actúa de manera particular, pero que al conjuntarse con otros que actúan a su vez, se crean los consensos o acuerdos ya sean explícitos o implícitos, lo que se llama el comportamiento social, dentro de este comportamiento, cada individuo tiene estrategias para hacer uso o tener control sobre el poder que tiene dentro de la organización.

"Toda empresa colectiva se basa en un mínimo de integración de los comportamientos de los individuos o de los grupos, en resumen, de los actores sociales involucrados, cada uno de los cuales persigue objetivos divergentes, incluso contradictorios. Esta integración se puede realizar de dos maneras: ya sea por la restricción, o por su corolario: la manipulación afectiva o ideológica (o ambas); en resumen, por la manipulación impuesta o consentida de las voluntades parciales de los que participan en la voluntad y en los objetivos del conjunto." (Crozier; 1991:19)

Al mantener acciones tanto de manera individual como del conjunto al que el individuo pertenece, y creando estrategias de actuación, las cuales lo llevarán a obtener ya sea poder, permanencia o control sobre su trabajo o sobre las acciones sobre las cuales tenga inferencia, está desarrollando su propia cultura, es decir, amplía o reduce su gama de creencias y valores de la organización. Estas estrategias las puede llevar a cabo en lo individual o bien llevarlas al terreno de lo colectivo, estableciendo así una cultura laboral.

Los participantes de una organización cualquiera, van construyendo estrategias que se modifican con el paso del tiempo y con su permanencia en

la organización, se le llama estrategia al comportamiento activo que el individuo tiene para alcanzar su propio objetivo, aunque este objetivo cambie de un momento a otro porque también su entorno esta en constante cambio.

Estas estrategias están basadas en lo que el individuo cree sobre la organización y en lo que en conjunto con otros individuos han creado y creído como constructos, es decir, con las percepciones que se tienen de la organización, dándole forma así a los mitos y leyendas de la organización.

En este intercambio de creencias y percepciones, se generan y fomentan las relaciones de poder, entendidas como aquellas en las que un individuo obtiene mayor beneficio de otro, que se puede dar de manera no transitiva cuando el poder abarca a más de dos personas, instrumental, cuando el ejercicio de poder motiva al ajuste entre quienes lo ejercen y reciproca pero desequilibrada, cuando en poder es intercambiado por los participantes.

Y ya sea que los miembros de la organización establezcan las relaciones de poder, o bien, estas sean impuestas por la organización asumiéndola como autoridad, reeditaré en cultura organizacional ya que le dará sentido al funcionamiento organizacional.

Al establecer relaciones entre los individuos se van formando los grupos, que son denominados como primarios y secundarios, en donde los primarios son aquellos en los que la relación va más allá de la cooperación, coordinación o relación laboral impuesta, aquí se integran relaciones de identidad, amistad y fraternidad, que incluso en muchas ocasiones rebasan las fronteras de la organización, por otro lado esta el grupo secundario, al que se pertenece por imposición, coincidencia o necesidad.

Y cualquiera que sea el tipo de grupos que en la organización se integren es muy importante tomar en cuenta y mencionar al liderazgo como otro de los rasgos que se encuentran dentro de la cultura de una organización, este se entiende como la persona que por acuerdo o por imposición define y decide el rumbo de quienes participan en la organización, es decir, quien dirige de manera formal o informal a la organización y/o a los grupos que la integran.

"Liderazgo desde un punto de vista cultural, está encargado de interpretar y reforzar la identidad y el sentido colectivo de la organización. Esto es porque todo lo que estructura, identifica y da sentido, también da autoridad en las diferentes situaciones que se presentan en el trabajo" (Pérez; 1998:37).

Los diferentes líderes y su manifestación ante la organización, son un punto muy importante, ya sea para la unión o para la desarticulación de la organización, existe el líder autoritario que más bien ejerce su poder gracias a la autoridad que le fue impuesta, el líder carismático, que ejerce su liderazgo gracias a la simpatía de la que goza ante el grupo y que permanece como líder porque muestra interés por el grupo mismo, el líder democrático, promueve la participación del grupo, propicia discusiones y ayuda a que las decisiones que afecten al grupo sean tomadas en el mismo.

"El liderazgo en un contexto y en un proceso participativo, despoja a los directivos de su armadura de poder y los obliga a convencer y no a vencer. Exige la responsabilidad de ser congruentes en sus actos y en su pensamiento, lo que obliga a seguir una conducta ejemplar que priva de los privilegios comunes de los altos niveles" (Pérez; 1998:36).

La actuación que lleve a cabo el líder y el tipo de liderazgo que se tenga en las organizaciones, marcan el rumbo de las mismas, fortalecen una ideología, fomentan y desarticulan la unión de los grupos y de la identidad de los mismo, reeditando entonces en actitud del individuo sobre la organización.

Los ritos organizacionales son todos aquellos actos que le dan sentido y significación a la organización, ayudan a sentir la integración de sus miembros ya que todos le dan un valor y un significado similar, desencadenan actitudes que hacen sentir al empleado parte de la organización con un valor que va más allá de lo productivo.

Su existencia ayuda a crear puntos de unión y enlace entre cada miembro de la organización, sin embargo, cuando no existen, su repercusión puede

afectar a la claridad de la organización, a la alineación de los intereses y a la falta de participación de los miembros, en sí, ayudan a despersonalizar el trabajo y la percepción que el empleado tiene sobre la organización.

"El tótem corporativo es el objeto simbólico que representa el interés común, en las antiguas culturas era un animal o un ser que fundaba la raza o la tribu. Pueden ser también las banderas, uniformes, insignias o emblemas a las que se les concede un respeto exagerado. Suscitan reacciones similares en diferentes individuos y en momentos diferentes, dan estabilidad, crean orden coherencia y continuidad". (Pérez; 1998:41).

#### **4. Definición sobre cultura**

Según estos parámetros, es posible definir a la cultura organizacional como las acciones, actitudes y percepciones que una organización genera para su interior en todos y cada uno de sus participantes, en donde se incluyen, los valores, las creencias y todos aquellos actos simbólicos que hacen de la organización un ente único y diferente.

Es importante que las representaciones que cada individuo tiene sobre la organización a la que pertenece, se puedan unificar y establecer como unidades de acción y no como ideas de desunión, esto hace que la identidad de la organización sea expandida a cada miembro y a todos los ámbitos con los que éste tiene relación, la cultura de la organización, no solo se lleva a cabo en la organización misma, es un entramado que se extiende en todo lo que la organización representa o la representa, es decir, desde empleados y sus familias, la imagen al exterior, la calidad y el liderazgo organizacional, los valores y las creencias, etc.

La comunicación es el instrumento que orienta una actuación o un comportamiento organizacional altamente efectivo. Las tareas de la comunicación organizacional son de conducción, dirección de la organización, tareas de enculturación, adaptación y coordinación. Los beneficios son la eliminación de angustia, el desaliento, la desvalorización, la inyección de fortaleza, orgullo, entusiasmo y potenciación de energía.

La cultura de una organización tiene que ver de manera muy importante con lo que la organización dice de ella misma, lo que establece como normas del juego y hace que sus miembros decidan seguir jugando a que la empresa gane, para esto es importante, que exista claridad organizacional, manifestar hacia donde se quiere llegar y porque se quiere llegar, la comunicación y el liderazgo, rasgos que tienen que estar unidos por la cooperación y con el establecimiento de un fin común y sobre todo el desarrollo del factor humano, que es el primordial para que la organización exista.



## **5. Diagnóstico del problema organizacional**

"Un diagnóstico es la identificación de las situaciones problemáticas competitivas" (Pérez; 2001:4). Para la identificación de los problemas, dependerá tanto la organización que se esté tratando como la visión que se tenga de la misma. En el caso de McCormick Pesa, se concibe como un sistema abierto complejo y flexible, lo cual nos lleva a una visión multidimensional que concibe al funcionamiento de la organización como dependiente de múltiples variables internas y externas.

Esto nos llevará a un diagnóstico interno y externo, en donde se tratará de encontrar las situaciones y procesos por la voluntad, la libertad y motivación humanas, considerando las características y expectativas del comportamiento humano.

Se ha realizado un análisis que se fundamenta en planteamientos teóricos sobre la visión de la organización, basada en los cuatro capítulos anteriores, los cuales concluyen en un diagnóstico sobre la organización, en los cuales se aborda el entorno, su grado de formalidad, el funcionamiento y la forma en que se comunican. La problemática constante marcada en la organización es la falta de cultura que identifique tanto a la empresa como a sus miembros, y la poca comunicación existente en el ser organizacional, limitando así el alcance de sus objetivos.

### **Las debilidades de la organización.**

#### **EN EL ENTORNO:**

- Se descuida al mercado
- Impacto económico
- La respuesta a los clientes es limitada por su nivel de producción

#### **EN LO FORMAL**

- Manuales que están guardados y que poca gente conoce

- Falta de objetivos claros
- El proceso de reclutamiento no incluye un curso de inducción
- No se lleva a cabo la detección de necesidades de capacitación
- No existe identificación del empleado hacia la organización
- No hay participación ni compromiso de trabajo
- No se respeta la autoridad
- No hay especialización de tareas

#### **EN EL FUNCIONAMIENTO**

- Hay retrasos de trabajo
- Centralización de funciones y de información
- Actitud pasiva y sin compromiso
- Ejercicio de poder entre los actores
- Liderazgo autoritario e impositivo
- Altos costos psicológicos y temporales
- Falta de apoyo y entendimiento entre los actores

#### **EN LO COMUNICATIVO**

- Centralización de información
- Comunicación limitada
- Malos entendidos y malas relaciones laborales
- Trabajos comunicativos incompletos por sobre carga de trabajo
- No existe retroalimentación al interior de la organización
- No se reconoce la existencia del otro y no se respetan las diferencias
- No hay comunicación de imagen institucional
- No se median representaciones

#### **Las fortalezas de la organización**

#### **EN EL ENTORNO**

- La imagen que representa la marca
- Capacidad de combatir contingencias

- Planeación de producción
- El liderazgo en el mercado

#### EN LO FORMAL

- Existencia de política de calidad
- Fomenta el compromiso "la gran familia McCormick"
- Cuenta con valores, misión y visión

#### EN EL FUNCIONAMIENTO

- Disposición para hacer el trabajo
- Personal capacitado
- La existencia de líderes natos

#### EN LO COMUNICATIVO

- Espacios abiertos para la comunicación

## 6. Estrategia

Se hará un recuento de los factores que la organización objeto de estudio tiene tanto como fortalezas y debilidades, entendiéndose como fortalezas aquellos elementos que hacen que la empresa funcione, con características como la capacidad de combatir contingencias, la imagen que como empresa se tiene y posiblemente la calidad de la gente con la que se cuenta, es decir, que a pesar de que existen problemas, los trabajadores trabajan; y las debilidades, aquellas situaciones y/o acciones que no permiten que el lugar de trabajo sea un espacio agradable, donde existe centralización y poca confianza en el trabajo.

Para esta situación es recomendable:

- Elaborar un curso de inducción. En donde todo el personal que llega de nuevo ingreso sepa: que hace la empresa, cual es su lugar en el mercado, la importancia de la firma, los productos de la empresa, la filosofía organizacional y las funciones, áreas y demás situaciones para las que fue contratado.
- Desarrollar y adaptar este curso para quienes ya están laborando en la empresa, haciendo énfasis en los valores y la política de calidad que ya existe en la organización, fomentar la ideología de Calidad y de la Familia McCormick.
- Reforzar valores a través de protectores de pantalla de las PC's, citas institucionales, membretes y credenciales de identificación que hagan mención constante de lo que para la empresa es importante y lo que espera y desea de sus empleados.
- Desarrollar y fomentar las juntas de informes y resultados, en los que se planteen objetivos a corto y mediano plazo, y que estos objetivos sean acordes con los que la empresa previamente ya a designado. Al estilo cascada, es decir de dirección general a Staff, de Staff, a gerentes y de

gerencias a el resto del personal, tomando en cuenta la innovación y las propuestas de cada empleado fomentando la comunicación asertiva.

- Mantener las juntas trimestrales, adecuando el discurso a plantear los objetivos y avances de la empresa, así como fomentando la motivación a todos los empleados, quizá bajar los parámetros de acondicionamiento para mencionar al empleado McPlus (aquel que ha hecho algo más allá de lo que su trabajo le solicita), a aquel que a desarrollado de manera especial su trabajo (trabajando tiempo extra, apoyando a otras áreas, etc.).
- Establecer las reglas del juego desde el primer momento.

Una vez teniendo claro cual es el sentido de la reanimación, tener un perfil específico de lo que la organización requiere al contratar y seleccionar al personal, dando quizá mayor tiempo a esta actividad pero que resulte con mejor calidad. Requiriendo actitud positiva, apertura al cambio, facilidad de integración y trabajo en equipo, capacidades amplias de comunicación, etc.

Eliminar la centralización en la toma de decisiones y esconder información hasta que sea absolutamente necesario darla a conocer, esto se mejoraría con las juntas antes mencionadas, si todos saben a donde va la empresa y el departamento, sabrán exactamente que hace en realidad cada miembro, al tener juntas informativas, la información no será "guardada" hasta el último momento. Para esto es necesario que el personal tenga una actitud de compromiso y trabajo en equipo.

De esta manera se ayudará a eliminar el mito sobre los "intocables" directores, dando a conocer que ellos también son partícipes de la actividad de la empresa, y al mismo tiempo, los directores podrán conocer mejor a quienes son líderes en su departamento para así hacer uso de esos líderes al encaminarlos hacia el fin principal de la empresa.

Fomentar la creación de Tótems en la organización con la ayuda de discursos

que se plantean pero que no se manejan, tales como "La gran familia McCormick", "El orgullo McCormick" y "La calidad es nuestra firma". Ubicando los espacios en donde se realizan actividades como las fiestas, el comedor y las salas de juntas, haciendo de los espacios y sobre todo de las frases un lema que identifique además de que institucionalice a la organización y sus miembros.

La integración y la participación de los empleados, además de fomentarla es posible reforzarla con elementos que recuerden el lugar a donde se pertenece, con objetos que van desde las playeras que se otorgan, pero que tengan alguna frase institucional además del logo, llaveros, gorras, elementos para cocina y hasta productos que la empresa elabora y que el empleado puede consumir, es decir, "meter hasta la cocina" la imagen de la empresa y lo que representa (seguridad económica, lugar de pertenencia, etc.)

Solicitar y fomentar un cambio de actitud hacia el trabajo y la participación de cada empleado, tomando en cuenta su opinión y sus necesidades laborales, realizando una real detección de necesidades de capacitación, a través de sondeos, cuestionarios y seguimiento de resultados enfocados hacia lo que el trabajador requiere para su función.

Fomentar espacios de convivencia y fortalecer los grupos que se han generado. Esta situación debe ser reforzada con la actitud de quien lo solicite, es decir, primordialmente de dirección y de recursos humanos, para estos últimos será tal vez conveniente que se les manejen cursos de "calidad y servicio al cliente", y "participación y trabajo en equipo".

Desarrollar la comunicación organizacional a través de los medios que ya existen, tales como tableros, intranet, boletines y/o revistas, etc, dando la importancia que se debe a las actividades, personajes y acciones que suscitan en la empresa.

Todos estos procesos deben ser fomentados por la dirección, pero básicamente desarrollados por el área de Recursos Humanos, quien brindará

todas las herramientas necesarias para que esta integridad se realice, utilizando la estructura organizacional que ya existe, pero sobre todo fomentando con el ejemplo las actitudes que se requieren y organizando las actividades propuestas.

## 7. Plataforma estratégica

Una vez conociendo lo que a la empresa le fortalece y que la debilita, se podrá realizar una aportación que sea aplicable a la realidad del sistema McCormick pesa.

La contingencia es una fortaleza, dentro de la organización objeto de estudio, ya que aún cuando no existe en lo formal, porque se supone que todo está controlado, en la actuación de los individuos y en la producción de la organización, cuando se presenta, se le enfrenta y se resuelve la situación siempre satisfactoriamente para la organización, es decir, siempre el trabajo que se requiere se realiza.

La imagen institucional del corporativo, que es McCormick & Co., es también una fortaleza, ya que la marca tiene un buen posicionamiento en el mercado, y esto ayuda a que los clientes se sientan respaldados con una buena imagen y un producto seguro, trabajando con una compañía que con el nombre garantiza su sabor.

Existe un ritual que es el punto de unión y participación de los miembros, esta es la junta trimestral, en la que el director general, ofrece un discurso sobre el trabajo, da reconocimiento a la gente que durante ese periodo se destacó en su desempeño, menciona a la gente que se integro a la empresa, en fin existe todo un discurso que queda presente en los miembros y que de alguna manera da significado a lo que ocurre en la empresa durante un periodo determinado.

Por otro lado la centralización, es uno de los principales problemas que existe en la organización, en donde la toma de decisiones es un proceso largo, que aletarga la funcionalidad de la organización y las hace complejas.

La falta de claridad organizacional se refleja al no existir la adecuada comunicación sobre a donde va la empresa y cuales son los objetivos que persigue, al no fomentar en el trabajador un sentido de pertenencia e



identidad sobre la empresa, no se da a conocer el espíritu de la organización ni sus ideales, no existe motivación sobre el factor humano ni proyección a futuro.

Existe liderazgo autoritario, esta es una debilidad para la organización debido a que limita el interés de formar grupos primarios, el acercamiento y reconocimiento de las aportaciones del otro y además genera una actitud negativa hacia la organización rechazando las posibilidades de cambio de actitud, apertura de pensamiento y cooperación entre los individuos, existe la idea de trabajo "porque lo dice el jefe".

Dentro de esta organización, se encontraron tótems que lejos de ayudar a fortalecer la unión de sus miembros han generado desarticulación, ya que dividen la participación y generan desinformación al cuestionar e incluso sabotear la participación de algunos miembros para con sus jefes. El tótem encontrado fue el director de finanzas que por su antigüedad en la organización, su especialidad en la misma y por su carácter rígido y poco flexible se convirtió en un personaje al que se le rinde culto y por ende a las áreas que están relacionadas directamente con él.

Los mitos sobre los directivos acerca de que son intocables, en ocasiones llegan a ser reales, ya que incluso, a los directivos, en algunos servicios que brinda Recursos Humanos se les da un trato especial, también se han llegado a convertir en leyenda, en la que se cree que porque son parte del staff, nadie se les puede acercar, conversar o darles sugerencias. Esto propicia desunión, mala información y poco reconocimiento de la existencia del otro.

Es muy importante que se genere mayor claridad organizacional, en la que se contemple la proyección que la empresa tiene de sí misma y lo que pretende obtener a través de sus miembros, así como mayor atención al desarrollo del factor humano en general.

## **8.La organización ideal**

Una vez que se han conocido los elementos que le dan vida a la organización McCormick pesa, se pretende desarrollar un modelo de organización en donde se retomen aquellas cosas que se tiene como fortalezas y que ayuden a que la empresa crezca y tenga un desarrollo en todos sentidos, tanto económico, de mercado y de desarrollo humano. Y adecuar las debilidades que se han encontrado para convertirlas en oportunidades y fortalezas entre la organización y los individuos que la conforman.

Se ha desarrollado un formato en el que a juicio del investigador, es bastante práctico para el entendimiento de lo que se requiere adecuar o modificar, así como el alcance que tendrá dentro de la organización y los beneficios en los que se redituará, en algunos casos se anexa un diagrama de flujo en el que se aprecia con claridad el proceso de funcionamiento de lo que se propone para crear la organización anhelada.

Es necesario desarrollar un plan en el que se den a conocer los objetivos de la organización, así como la misión y la visión que se tiene y el crecimiento que pretende obtener, desarrollar una serie de actividades y productos estratégicos que refuercen y fomenten día a día esta filosofía empresarial.

Desarrollar en el factor humano un sentido de pertenencia e identidad hacia la organización, aprovechando que se tiene un sentido laboral, pero tomando en cuenta lo que el trabajador necesita e impulsar un plan de vida dentro de la organización, fomentar la carrera laboral.

Crear Tótems que den identificación al lugar en el que se trabaja, generando significados uniformes importantes para cada empleado.

Se llevará a cabo para todos los empleados que ya existen en la empresa, planta Cartagena, así como a los que se irán incorporando. Desarrollar estas acciones en cada una de las plantas del interior de la República y en todos los punto de venta, logrando así la integración de la cultura organizacional que se requiere.

Tomando como base lo que ya existe en McCormick Pesa, y sobre todo aprovechando lo que existe al interior de la organización, se considera importante hacer mención de lo que podría ser una organización ideal, aquella en la que todos sus miembros deseen participar, se comprometan y hagan de este espacio un lugar habitable.

En primera instancia, será de suma importancia tener una total claridad organizacional, en donde los objetivos de la empresa, así como su filosofía, es decir, misión, visión, valores y políticas, sean dados a conocer a todos los empleados, y no solo eso, sino que también se fortalezcan día a día teniendo una congruencia entre lo que la empresa dice y el trabajo que se requiere, fomentar esta ideología ayudará a que todos los empleados sepan hacia donde dirigirse y de que manera su trabajo contribuye a que la empresa vaya hacia donde desea ir.

## **9. Plan de desarrollo**

Estas actividades deberán llevarse a cabo en la organización paulatinamente, desarrollando metas a cortos plazos y poniéndolos poco a poco a toda la organización en México, ayudando a realizar el cambio que se requiere con el cambio físico que la organización esta por dar, al hacer crecer sus instalaciones en otra planta más grande y con mejores servicios y condiciones de trabajo, esto ayudará también a lograr las expectativas de tener mayor número de clientes y conservar los más importantes con los que cuenta (tales como Sabritas, Bimbo, Jugos del Valle, Sopas La Moderna, Pollos Pilgrims, etc.)

Este podrá ser un buen momento para aprovechar la llegada de un nuevo año y el cambio a las nuevas instalaciones de la empresa que ayudará a motivar un cambio al interior de la organización.

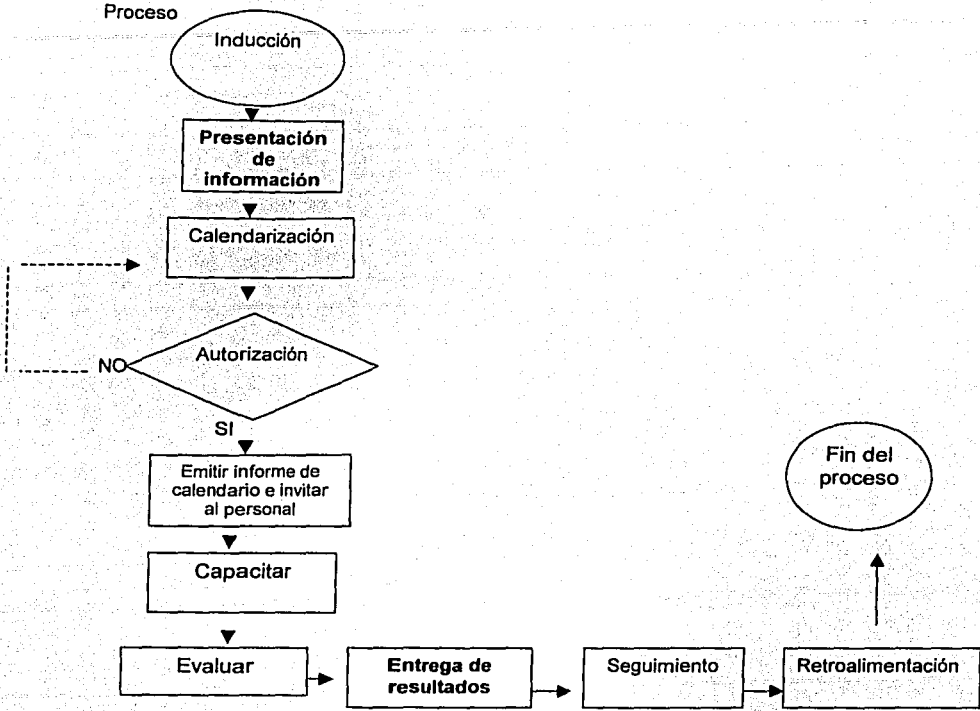
### **9.1 plan de acción de claridad organizacional**

**Objetivo:** Desarrollar una inducción en la que se informe y se aclaren los objetivos de la empresa así como la filosofía que se pretende fomentar, indicando cual es el tipo de actitud que se requiere para pertenecer a la organización, es muy importante que se haga mención de los valores de la organización, de la política de calidad, y de las citas institucionales que más se fomentan.

**Alcance:** A todos los empleados de la planta Cartagena a mediano plazo y a largo plazo, a todo el personal de la organización, presentado de manera grupal.

**Beneficios:** Que el personal conozca el espíritu de la organización, se identifique con él y realice su trabajo basandose en los objetivos de la empresa, así como en la misión y visión que se tiene para un autentico desarrollo y crecimiento.

Proceso



## **9.2 El tablero de información**

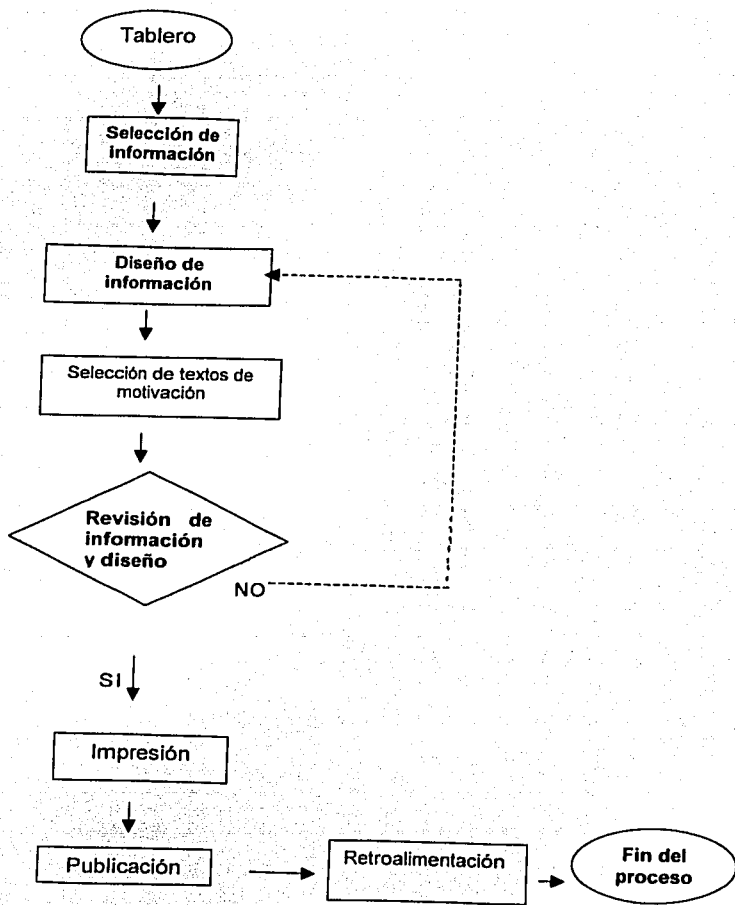
**Objetivo:** Aprovechar los recursos existentes en medios de comunicación interna para desarrollar campañas de integración y fomento de la cultura organizacional con el fin de promover y reforzar la identidad empresarial. Así mismo ocupar estos espacios para abrir vínculos de información hacia los empleados.

**Alcances:** A todo el personal de la empresa que labora en la planta Cartagena. En la medida de lo posible llegar a los empleados que se encuentran en sucursales o puntos de venta a través de correo (directo o electrónico). Proceso masivo.

**Beneficios:** Que los empleados se encuentren identificados e informados con las actividades que la empresa realiza y con el espíritu que como organización tiene.

Mantener esta identidad cultural a través del refuerzo constante y el permanente estímulo visual de los valores y las características que como empresa se tienen y se pretenden mantener.

Proceso:



Explicación: La selección de información se realiza básicamente al resolver las interrogantes: ¿Qué se quiere informar?, ¿Cómo se va a informar? Y ¿Cuál es la prioridad a informar?.

Una vez que se tienen los parámetros de la información, se procede a investigar y recopilar la misma, para empezar a realizar el diseño de lo que se va a publicar.

Ya que se cuenta con el diseño de la información general, se procede a recopilar textos de motivación o artículos de interés que concuerden con la información base que se tiene y se diseña la página a publicar acorde con el diseño que ya se realizó.

Ya que se completo el diseño total de la información, se envía a revisión y corrección de la misma.

En caso de existir correcciones, éstas proceden y al término se manda a impresión para publicar.

La información del tablero se cambia quincenalmente, lo ideal es hacer los cambios en lunes, sin embargo, este cambio se adapta a las necesidades de información que la empresa y sus distintas áreas van generando.

Con respecto a la información de bienvenida a nuevos empleados y empleados Mcplus, esta información se publicará cada trimestre, una vez que haya concluido la junta de informes periódica.

La información que se publica es la siguiente:

- Información de dirección y / u otras áreas
- Conociendo cada área. "En ... Hacemos"
- Cumpleaños del mes
- Explicación de la ideología
- Motivación
- Valores y cultura de la organización



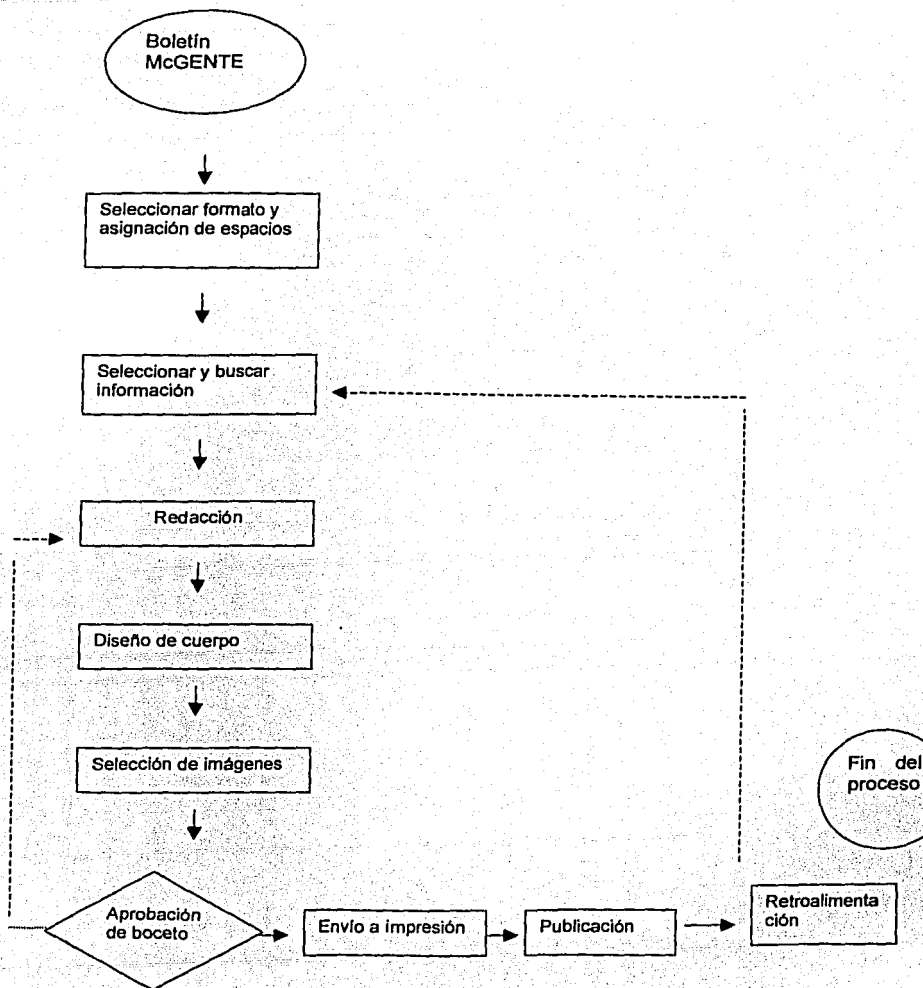
### **9.3 Boletín informativo McGENTE**

**Objetivo:** Crear un vínculo de información entre la empresa y los empleados que genere motivación e integración entre los miembros y que ayude a mantener en estrecho enlace las actividades de la planta con el resto de las sucursales y puntos de venta. Abrir el espacio en donde se le dé apertura al empleado para poder expresarse.

**Alcances:** A todo el personal de la empresa, entrega personal a cada empleado.

**Beneficios:** Fortalecer la cultura empresarial, dar seguimiento y mención a las actividades que se realizan en la organización. Mantener informados a los empleados de los servicios, clientes, avances y proyectos que la empresa y cada área tienen para el crecimiento del trabajo.

# Proceso



Explicación: La publicación del boletín informativo se realizará bimestralmente, tiempo en el que se podrá recabar la información necesaria para dar a conocer a los empleados lo que se realiza en las distintas áreas, sucursales y plantas con las que se cuenta.

Así mismo se podrá dar oportunidad a los empleados de que se familiaricen con el espacio que se cuenta para que expresen sus opiniones, quejas y sugerencias.

A futuro se pretende que la revista se haga parte de la identidad de la empresa y que sea uno de los espacios en los que se fomente la cultura de la organización. Ser el vínculo de interacción entre todos los miembros.

#### **9.4 El orgullo McCormick**

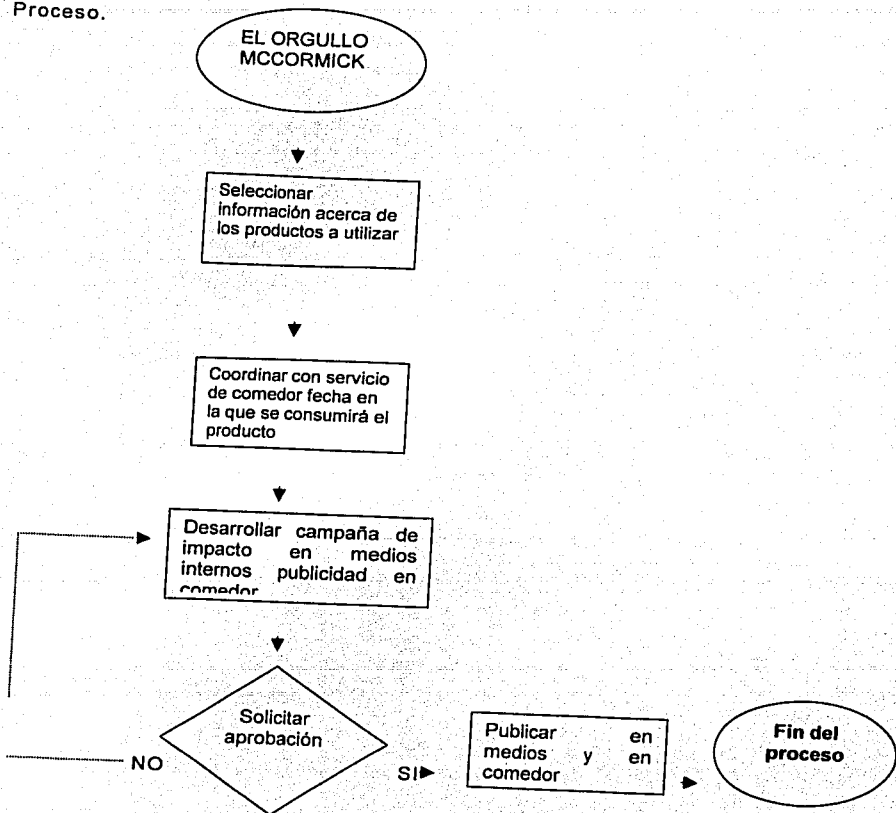
**Objetivo:** Fomentar en los empleados de McCormick PESA, la importancia de conocer y consumir los productos que en la empresa se elaboran, fortalecer el sentido de pertenencia a través del contacto directo con los productos ya terminados en los que se participa y hacer consciencia de la importancia del trabajo que cada empleado realiza.

**Alcance:** Al personal de McCormick PESA que labora en la planta Cartagena a través de una publicación masiva.

**Beneficios:** Al dar a conocer los productos en los que la empresa participa, y ponerlos en contacto directo con los trabajadores, a través del servicio de comedor, se generará un sentido de pertenencia y participación en los artículos de consumo cotidiano, se le comunicará al empleado de manera indirecta quienes son nuestros clientes y de este modo, serán los mismos empleados quienes evalúen el trabajo realizado en la empresa.

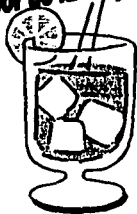
Se fomentará el orgullo McCormick al poner en contacto directo a los empleados con el producto final, fortaleciendo la idea de que cada empleado participa directamente en los productos que consume cotidianamente.

Proceso.



**Campaña de impacto:** La campaña de impacto se desarrollará a través de publicaciones semanales en tablero y corchos de información, en donde se invitará de manera persuasiva a los empleados a hacer uso del servicio del comedor en el día en que se servirá el producto y a consumir el producto elegido.

**El sabor de la empresa...**



Te invitamos a  
compartir el momento  
del sabor, con  
**ORGULLO  
McCormick**

**¡Vodisfrutas todos los días!**

**Los jugos DEL VALLE que consumes**

**En McCormick PESA le damos sabor**

Gracias al trabajo en equipo  
que realizamos...

**CON ORGULLO McCormick**

## **9.5 Las citas institucionales**

**Objetivo:** Dar a conocer, reforzar y fomentar la ideología que la organización tiene sobre sí misma, tales como sus valores, la política de calidad, la misión y visión, y todas aquellas frases que generen identidad y propicien un estilo de trabajo que distinga a la organización.

**Alcance:** A todo el personal de la empresa a nivel nacional y entrega persona a persona de cada objeto.

**Beneficios:** Mantener presente en la mente de todos los empleados las frases que hacen sólida a la organización, que reflejan el estilo de trabajo y la actitud que se tiene ante el mismo, así como el recordatorio de que el trabajo en la empresa proporciona seguridad y estabilidad al empleado.

**Proceso:** Debe estar a cargo del departamento de Recursos Humanos, quien se encargará de verificar que las citas institucionales sean colocadas en los lugares dispuestos y que a cada producto se le de el uso para el que fue destinado.

### **Productos:**

- Protectores de pantalla, que citen los valores de la organización.
- Playeras que se dan como reconocimiento a la gente McPlus, en las que se incluya la política de calidad con la cual se trabaja en la organización.
- Distintivos de nombre y puesto, los que se colocan en los escritorio, y que por la parte posterior tenga inscrita la misión y la visión de la empresa.
- Objetos diversos (llaveros, cilindros, plumas, papelería, etc.) que se regalen en distintas fechas especiales como día del padre, de la secretaria, del niño, etc. y que mencionen la cita de "La gran familia McCormick".

Todos estos son planteamientos que se verán reflejados en productos comunicativos, sin embargo, dentro de la propuesta expresa, existen otro tipo de estrategias que no se verán reflejadas en algún producto tangible, pero que sin embargo, se considera serán muy útiles y algunas hasta fundamentales para lograr crear la organización más adecuada en el sentido productivo y humano.

Dentro de la estrategia, se propone la creación y generación de juntas informativas, en las cuales es preciso lo siguiente:

- Se lleven a cabo tan frecuentes como sea posible o bien como los objetivos se van alcanzando y se van transformando, la propuesta es que sean mensualmente.
- Sean de información y proposición de líneas de trabajo, es decir, se especifique el objetivo deseado, se plantee una forma de trabajo para alcanzarlo y se propongan adecuaciones a esos procesos, se fomente la división y cooperación y no se oculte la información de lo que cada miembro realiza para así evitar la centralización.
- Se propicie un ambiente de cordialidad y de trabajo en equipo, fortaleciendo al líder y enfocándolo al logro de los objetivos de la empresa.
- Dar un seguimiento al cumplimiento de lo que se propuso en la junta, y de que la junta sea llevada a cabo de la manera en que se propone.

El propósito de las juntas es fomentar el trabajo en equipo, la descentralización de información y de toma de decisiones y el desarrollo y comunicación de los objetivos departamentales y organizacionales. Deben estar involucrados todos los miembros de la organización, ya que las juntas deberán ser generadas a partir de la división organizacional, al estilo



cascada, como se menciono anteriormente.

La generación de líderes situacionales que se adecuen a cada situación que se presente, que bien asuman los riesgos del trabajo y de la toma de decisiones pero que también sean capaces de hacer que el grupo se fortalezca. Fomentar la idea de que el líder es la guía del grupo, para orientar, encaminar y/o proponer, pero no para imponer, doblegar o condicionar el trabajo de las personas, enfocando a cada grupo al logro de los objetivos primero del área a la que pertenecen y después a los objetivos de la empresa.

Se propone para esta situación, llevar a cabo cursos de liderazgo y de Grill Gerencial, en el que además de enviar a la gente clave para la organización, verificar que se lleve a cabo en la practica el conocimiento adquirido. Las personas adecuadas para el desarrollo de esta estrategia son los gerentes, los directores y las personas que ejercen un liderazgo carismático en cada grupo primario existente.

El desarrollo de actos dramaturgos en los que se intervenga con el fomento de "La familia McCormick", en eventos organizacionales tales como: torneos de futbol, volibol, el boliche, la fiesta familiar, el día del niño, etc.

En estos eventos estarán invitados todos los empleados de la organización con el propósito de fomentar unión, convivencia y sentido de pertenencia a la organización, eso estará desarrollado por el área de Recursos Humanos como parte del fomento al desarrollo del factor humano.

## 10. En consecuencia

Realmente, lo que se está planteando y la sugerencia a la que lleva esta investigación, es que no basta con ser una empresa productiva o ser la imagen al exterior de una marca comercial tan importante como McCormick, también es primordial darse cuenta de que existe un factor humano al que hay que darle la atención debida para que el sistema que se esta creando no solo se mantenga sino que además prospere junto con todas las personas que lo habitan.

Por otro lado, esa atención que se sugiere dar al cliente interno, ayudará en gran medida a que los conflictos de percepciones y representaciones de los integrantes de la organización mejoren, y esto en relación al trabajo que se realiza, también podrá mejorar y redituara en beneficios mayores para toda la organización.

El fomento a los valores, la identidad e integración de los empleados con la empresa, motivará a toda la organización a un mayor compromiso de trabajo, calidad y servicio, el tener apertura a una comunicación directa y la sensibilidad de reconocer al otro y darle valor a las diferencias, ayudará a generar un ambiente en donde las personas deseen laborar y a realizar mejor su trabajo.

Si el sabor de las organizaciones lo condimenta su comunicación, el ingrediente que no se debe olvidar es el factor humano y toda su complejidad.

## CONCLUSIÓN

"La comunicación, es una red y una multiplicidad de conversaciones. La organización conversa, conversan sus miembros. La calidad de su comunicación deviene cómo conversa la organización y cómo conversan sus miembros, entre ellos y hacia fuera (Serrano et. al; 2001).

Si los seres vivo sólo expresan de aquello que conocen, entonces, cuando un trabajador no conoce acerca de la organización para la que labora, poco podrá expresar e identificarse con ella.

El trabajo presentado, muestra el ejemplo de los conflictos que una organización, o un área de trabajo clave para la organización; generan a partir del desconocimiento, y no sólo de la empresa, también de las personas con las que se convive diariamente, por lo que le resulta difícil comunicarse y conversar.

Un conflicto comunicativo en un departamento lleva a ésta empresa a tener conflictos en su estructura, ya que a pesar de encontrarse en un ambiente estable en cuanto a mercado y ser de las empresas líderes en su tipo, al interior ocurre que hay un sabor artificial de identidad.

McCormick Pesa, afronta el gran compromiso de llevar un apellido de mucho peso en la industria alimentaria, sin embargo, ese compromiso de imagen debe ser llevado desde el interior de la organización, ya que como se vio, cuenta con un espíritu que la hace fuerte, pero que no es fomentado y que por lo tanto no identifica a sus miembros.

En este trabajo, se conoció como es que un ente organizado, puede tener un caos interno debido a la falta de preocupación por el reconocimiento de alguien distinto, o al poco interés de ampliar los mundos en que los seres humanos se desenvuelven, es decir, al creer que sólo nuestra verdad es "la verdad", entonces, se entra en una lucha de poder que no gana el más fuerte, más bien el que resista más a la intolerancia, mientras el otro se

recupera.

La enseñanza de este trabajo es que no hay verdades absolutas, mostrando que la organización, no por representar una gran marca, sea una gran organización; de la misma manera en que un departamento que en el nombre lleva la función sea funcional, o bien, que una persona, no por tener mucho tiempo de experiencia tenga efectivamente un gran conocimiento.

El hecho de que ésta investigación, ayude a plantear nuevas formas de entablar una comunicación, proponga estrategias para fomentar la cultura laboral y darle valor a la existencia del otro, en una organización determinada, no significa que sea una verdad totalizadora, ésta es sólo una propuesta de lo que se puede realizar en la empresa en cuestión, y no sólo eso, sino una muestra de lo que quizá en grandes agrupaciones suceda o un vistazo de lo que en cualquier organización puede ocurrir en cualquier momento.

¿Cómo saberlo?, tal vez si nos preguntáramos como conversamos de nosotros y de nuestras organizaciones, y entonces preguntar ¿Qué conocemos?, de nosotros y de nuestras organizaciones y por supuesto, de todos los que forman parte de nuestro mundo.

Este trabajo ayuda, en lo personal a quien investiga, a modificar la visión de las organizaciones, cualquiera que sea, dando cuenta que para que éstas existan, pero sobre todo, sean habitables, debe haber un trabajo en equipo, coordinación, actitud, voluntad y deseo de ser parte de esa organización; y también dirección, liderazgo, planificación y voluntad de llevar a ese organismo a un lugar mejor.

McCormick Pesa , ha sido una gran enseñanza, teórica, laboral y personalmente; las experiencias vividas en el transcurso de ésta investigación serán para quien la ha llevado a cabo, un condimento muy especial en su vida; sin duda con aciertos y con errores, pero más que

eso, con el mejor sabor que puede dejar la satisfacción de aprender nuevos conocimientos y nuevas formas de vivir.

## Bibliografía:

- AVILA G. XAVIER I. 10 HERRAMIENTAS DE AUDITORIA COMUNICATIVA EN LAS ORGANIZACIONES; En Timm, P. The finger on the Pulse. Prentice Hall 1990
- BERTALANFFY, LUDWIN Von. TEORIA GENERAL DE SISTEMAS; F.C.E. México 1982
- CROZIER Y FRIEDBERG EL ACTOR Y EL SISTEMA; Alanza Editorial Mexicana. México 1990
- ETZIONI, A Y E. LOS CAMBIOS SOCIALES; F.C.E. México 1984
- FERNÁNDEZ COLLADO CARLOS. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES; Trillas, México 1991.
- HUSE, EDGAR F., et al. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACION; Sitsa. México 1980
- JOHANSEN B, OSCAR LA COMUNICACIÓN Y LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL; Diana. México 1979
- JOS S., MENDEZ, et. al. DINÁMICA SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES; Mc Graw Hill. México 1979
- MARTÍN SERRANO, MANUEL METODOS ACTUALES DE INVESTIGACIÓN SOCIAL. Akal, Madrid 1978
- MARTÍNEZ, EMILIO HERRAMIENTAS ESTADISTICAS BÁSICAS Versión Mimeo. Gráficas La Prensa. Junio de 1995
- MARX, CARLOS EL CAPITAL. Crítica de la economía política. Tomo I México. F.C.E. 1946

- MAYNTZ, RENATE SOCIOLOGIA DE LA ORGANIZACIÓN; Alianza-Universidad. Madrid 1990
- MORGAN, GARETH IMÁGENES DE ORGANIZACIÓN; Alfa-Omega-Rama. México 1991
- OLMSTED, M.S. EL PEQUEÑO GRUPO. Paidós. Buenos Aires 1996
- ROBBINS, STEPHEN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL; Pentice Hall. México 1987
- SALAMAN Y THOMPSON CONTROL E IDEOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES. F.C.E. México 1980
- SCHEIN, EDGAR PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACIÓN. Pentice Hall. México 1982
- SERRANO, RAFAEL; et al. LA ORGANIZACIÓN HABITABLE. Fecha. México 2001