



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
COORDINACIÓN DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

“DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
INTERNA EN UNA EMPRESA MEDIANA
(CASO TGC GEOTECNIA)”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
ESPECIALIDAD COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL
PRESENTA
ANA LAURA VÁZQUEZ HERNÁNDEZ

DIRECTOR DE TESIS: MTRO. EFRAIN PÉREZ ESPINO



MARZO 2005



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1) La importancia de la comunicación al interior de la empresa	
1.1 ¿Qué es la comunicación organizacional?	5
1.2 Comunicación interna	11
1.3 Comunicación externa	20
1.4 Cultura organizacional	22
1.5 Tipos de estructuras organizacionales	29
Capítulo 2) Diagnóstico y metodología para la investigación organizacional	
2.1 ¿Cómo se elabora un diagnóstico?	33
2.2 Observación	40
2.3 Entrevista	45
2.4 Encuesta	49
2.5 Pirámide de Abraham Maslow	51
2.6 ¿Qué es el “FODA”?	55
Capítulo 3) Análisis situacional: ¿Qué es TGC Geotecnia?	
3.1 El mundo de TGC	60
3.2 Principios de TGC Geotecnia	67
3.3 Estructura organizacional interna	70
3.4 La Comunicación interna en TGC Geotecnia	76
3.5 Normas y políticas de TGC Geotecnia	86
Capítulo 4) Análisis de clima organizacional (Visión institucional)	
4.1 Proceso de investigación mediante observación y entrevistas	89
4.2 Aplicación de la observación y entrevista	93
4.3 Interpretación de resultados	98
4.3.1 Observación participante	99
4.3.2 Entrevista a directivos	102

Capítulo 5) Clima de opinión e índice de satisfacción (Visión de los empleados)	
5.1 Propósitos y objetivos de la encuesta	112
5.2 Aplicación de la encuesta	113
5.3 Tabulación e interpretación de los datos de la encuesta	114
5.4 Diagnóstico de TGC Geotecnia	152
CONCLUSIONES	158
Anexo	160
Bibliografía	165

INTRODUCCIÓN

El propósito de la presente investigación fue realizar un análisis situacional de la cultura, ambiente, clima de opinión y procesos de comunicación organizacional de una típica empresa mediana de nuestro país, mediante un estudio de caso referido a TGC Geotecnia; que es una empresa dedicada a la realización de estudios, análisis y nivelación de subsuelo requeridos en los procesos de cimentación y construcción inmobiliaria.

TGC Geotecnia es una filial de la organización TGC, la cual, para el mejor desempeño de sus tareas especializadas divide su trabajo en cinco áreas específicas que son: TGC Ingeniería, Taller de Tornos (TORNUS), Inmobiliaria Homex (Hogares Mexicanos), Ingeniería de Dirección de Proyectos S.C. y TGC Geotecnia. Ésta última es catalogada por los directores de TGC como la principal y la base para la existencia de las demás y por lo tanto cuenta con un personal fijo y propio, con una cartera de clientes que ha ido incrementándose, tiene activos fijos y contabilidad autónoma.

El objetivo de este análisis fue elaborar un diagnóstico que permitiera convalidar la hipótesis central, la cual planteaba que la desmotivación, la incomunicación y la falta de sentido de pertenencia (espíritu gregario) son los factores detonantes que generan un ambiente difícil en todos los niveles de la organización. La hipótesis plantea que precisamente la ausencia de una estrategia y de programas específicos de comunicación, motivación, inducción y capacitación han generado un creciente deterioro en la cultura de la organización y en el clima de opinión de los públicos internos sobre TGC Geotecnia.

La problemática de comunicación que existe en TGC Geotecnia es la que viven la mayoría de las empresas medianas en México, debido a que no le dan la importancia que se merece. Por lo tanto, haber investigado los problemas de comunicación en TGC Geotecnia, ayudará a encontrar soluciones que le permitan conseguir un desarrollo óptimo a través de estrategias y procesos comunicacionales que le brinden estabilidad y confianza como organización.

Sin embargo, no sólo se identificaron los errores que existen en la comunicación de la empresa, sino además se trabajó en sincronía con las otras áreas donde existen debilidades y unas posibles amenazas, y esto fue principalmente en la cultura, el ambiente y el clima organizacional.

Para lograr el propósito del diagnóstico fue preciso determinar los objetivos específicos del trabajo:

- ❖ Realizar un análisis de la comunicación organizacional interna, su función y resultados en TGC Geotecnia para diagnosticar su cultura y clima organizacional
- ❖ Elaborar un análisis FODA para conocer el funcionamiento interno en TGC Geotecnia
- ❖ Evaluar la motivación y satisfacción de los empleados con base en la Pirámide de Abraham Maslow

Estos objetivos fueron logrados gracias a que se emplearon tres herramientas de investigación como fue la observación participante (durante el tiempo laborado en la empresa) la cual tuvo como propósito primordial conocer las actitudes, reacciones y comportamientos de los trabajadores en diversas situaciones, la entrevista al cuerpo directivo (al gerente y al coordinador de campo) y las encuestas (a los empleados de la empresa). Se utilizaron tales técnicas con el fin de confrontar el estado ideal con el real que prevalece en TGC Geotecnia y así poder identificar el grado de motivación, satisfacción de los empleados y sobre todo para conocer los canales de comunicación que utilizan. Por tal motivo se requirió que la indagación se efectuara en varias etapas. La observación participante y las entrevistas al cuerpo directivo permitieron conocer la visión institucional, mientras que las encuestas proporcionaron datos sobre la visión que los trabajadores tienen con respecto a la empresa. La observación participante ayudó a conocer e interactuar de forma continua con los trabajadores ya que al pertenecer al círculo de empleados se tuvo la posibilidad de enfrentar de cerca y vivir realmente el clima y ambiente laboral que existe en TGC Geotecnia.

A través de las entrevistas se conocieron los puntos de vista del nivel gerencial y sirvió para contrastarlos con la información que se consiguió con los empleados de la empresa por medio de las encuestas. Con las entrevistas realizadas se logró absorber la mayor cantidad de información necesaria y útil para la elaboración del diagnóstico, pues al haber aplicado la entrevista a dos funcionarios importantes dentro de la empresa se tuvo la oportunidad de conocer los errores, aciertos, discordancias e igualdades sobre los puntos fundamentales en las que se basa esta investigación y que se encuentran en el nivel directivo (entre el director, los gerentes y los coordinadores).

Por último la encuesta fue la herramienta más importante de la investigación ya que a través de ella se conoció el estado real que posee TGC Geotecnia, su cultura y ambiente organizacional y también la funcionalidad que tienen los procesos de

información al interior de la empresa, ya que carece de medios formales y hace un uso constante de la comunicación cara a cara, por teléfono y por medio de notas para encomendar tareas.

Por lo tanto la utilización de la observación participante, encuesta y entrevista estructurada permitieron que la investigación reuniera información indispensable para la elaboración de un diagnóstico confiable y detallado sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que imperan en TGC Geotecnia.

Para el logro de toda la investigación se requirió determinar la estructura del contenido temático del trabajo. En el primer capítulo se detalló el marco teórico de la investigación en el cual se definió la comunicación organizacional y se expusieron cada uno de los elementos que la conforman; así mismo también se abordó sobre las tres estructuras organizacionales (lineal, matricial y funcional) con el fin de vislumbrar cómo es la administración de la empresa.

En el segundo capítulo se expuso todo lo referente al diagnóstico y la metodología que se aplicó en la investigación. Por ello primero se definió qué es un diagnóstico y posteriormente se explicó cuál es su función y el fin de éste. Además se puntualizó sobre los diversos métodos con los que se puede elaborar un diagnóstico de comunicación interna; entre ellos se especificó la observación, la entrevista y la encuesta las cuales fueron las tres herramientas de investigación que se emplearon para la recopilación de la información y la realización del diagnóstico.

Para que la elaboración del diagnóstico tuviera un sustento fue importante apoyarse de la teoría motivacional de Abraham Maslow, por lo cual también en el segundo capítulo se plantearon los fundamentos principales de su “pirámide” con los cuales se evaluaron la cultura, el ambiente y clima organizacional; asimismo también se define y describen las funciones del FODA el cual fue utilizado para el desarrollo del diagnóstico de la empresa.

En el tercer capítulo se describió la creación, desarrollo y estado actual de TGC Geotecnia; y se puntualizó detalle a detalle cada uno de los elementos que la conforman para conocer su estructura organizacional y el funcionamiento de los procesos de comunicación interna. Estos elementos permitieron conocer las carencias y excelencias que posee la empresa con respecto a su filosofía (misión, visión y valores) así como los objetivos, metas, organigrama y la forma en cómo se gesta la comunicación interpersonal.

Después de haber explicado el marco teórico y dar un preámbulo sobre la empresa fue imprescindible hacer uso de la vasta información por lo cual en el cuarto capítulo se explica la *visión institucional* a través de la observación y la entrevista. Inicia con los propósitos y objetivos de dichas herramientas; posteriormente se detalla la aplicación de ellas y al final del capítulo se describen los resultados que se obtuvieron de ambas técnicas con respecto a las cinco necesidades fundamentales planteadas en la “pirámide” de Maslow.

El quinto capítulo expresa la visión de los empleados la cual es descrita con base en la información obtenida en las encuestas y ello permite conocer el estado real de la empresa. Con dicha herramienta se logró conocer el clima de opinión y el índice de satisfacción de los trabajadores, así como la cultura, ambiente y clima organizacional imperantes en TGC Geotecnia.

Cada uno de los anteriores elementos se pudo medir gracias a la teoría motivacional de Abraham Maslow ya que las preguntas se categorizaron de acuerdo a las necesidades (fisiológicas, seguridad, afiliación, estima y autorrealización) y a partir de ello se elaboró la interpretación de los resultados.

Después de tener un marco teórico para sustentar el trabajo de investigación situacional, recopilar la información necesaria de la empresa y realizar la aplicación y la interpretación de cada una de las herramientas; finalmente se elaboró el “*Diagnóstico de Comunicación Organizacional para TGC Geotecnia*”. En este apartado se puso en práctica toda la metodología expuesta en los primeros dos capítulos y con base en la información obtenida se desarrolló el diagnóstico y el análisis FODA.

1. La importancia de la comunicación al interior de la empresa

1.1 ¿Qué es la comunicación organizacional?

La comunicación es importante en todos y cada uno de los sectores en los cuales se encuentra inmiscuido el hombre, ya que al estar comunicado puede expresar sus inconformidades, necesidades, aprobaciones y por ende le permite sentirse realizado. Sin embargo, aunque el acto de comunicar sea determinado por simple naturaleza, esté no siempre se realiza de una forma correcta.

El acto de comunicación no es una simple receta; es un proceso que por más sencillo que se pudiera ver requiere de infinidad de cuidados, ya que quienes se encuentran en un acto comunicativo son individuos que cuentan con un marco de referencia totalmente diferente el uno del otro y por ende un mismo mensaje que sea enviado a cada uno de ellos o ellas lo procesaran de acuerdo a su marco de referencia. Cada marco de referencia es diferente de una persona a otra; ninguno es igual (puede ser similar) ya que está conformado, por sus creencias, costumbres, ideas, contexto social, deseos, etc. "...es erróneo pensar que la comunicación consiste en mandar mensajes desde un emisor a un receptor. Ambos pueden compartir el mismo código, pero no compartir el mismo propósito"¹

La comunicación significa "transmitir información, es decir dar parte o hacer saber una cosa, entrar en contacto con otro individuo para hacerle participe de lo que poseemos (ciertos conocimientos, estados de ánimo, intereses, deseos, etc.)"²

El proceso de comunicación se nos facilita más cuando encontramos personas afines a nuestros pensamientos, ideales, creencias, expectativas de vida y además podemos compartir vivencias; es por ello que se forman grupos. Sin embargo cuando no logramos identificarnos con otras personas tenemos la capacidad de alejarlas o nos hacen a un lado ya que no coincidimos en la forma de pensar y la comunicación sería difícil de entablar, ya que "la meta principal de la comunicación es la persuasión"³

Resulta más sencillo persuadir a personas que comparten una ideología similar que aquellas quienes tienen un pensamiento totalmente opuesto al de uno. Empero, cuando un individuo se encuentra inmerso en una empresa, escuela, sindicato, negocio está en

¹ Rafael Moyano y Pedro Montaner, *¿Cómo nos comunicamos? Del gesto a la telemática*. Editorial Alambra, México 1996, p. 20

² Rafael Moyano y Pedro Montaner, op. cit. p. 13

³ Ricardo Homs Quiroga, *La comunicación en la empresa*, Editorial Iberoamérica, México 1998, p. 1

constante interacción con personas, las cuales posiblemente no cuenten con una ideología afín, pero finalmente se tienen que comunicar para lograr sus objetivos.

Sin embargo la comunicación en una institución, organización o empresa no es tan sencilla. En cualquier instancia la comunicación debe ser preponderante para poder empatar los intereses de todos los que conforman cualquier organización debido a que se requiere que en estas instancias la comunicación sea formal, es decir que aparte de persuadir a nuestros emisores también el mensaje que se esté emitiendo esté estructurado de una forma en la cual su contenido estimule al interlocutor para que asuma una determinada actitud.

La comunicación consiste en intercambios de información con el objetivo de cambiar el comportamiento de las organizaciones. La comunicación se produce en una multiplicidad de sentidos dado que cada receptor de mensajes se transforma a su vez en productos de nuevos y variados mensajes.

Asimismo se podría definir a la comunicación en una organización como, “la acción y efecto de hacer a otro participe de lo que uno tiene, describir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, debido a ello la comunicación es toda transmisión de información, con vistas a una respuesta que no siempre implica aceptación pasiva”⁴. Además la comunicación es dinámica, ya que inyecta movimiento a todas las estructuras sociales debido a la interacción constante entre el personal y por el flujo de información asimismo cohesiona a los grupos para darles mayor solidez, por lo que posee un carácter activo. Es por ello que la mayor parte de la actividad humana se desarrolla a través de la comunicación, ya que el ser humano está siempre en interacción por lo cual esta acción se clasifica en: intrapersonal, interpersonal, grupal o colectiva.

Con respecto a lo anterior es importante señalar que la comunicación es un factor esencial en toda organización, ya que “propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas y posibilita el alcance de las metas fijadas”⁵.

Pero la comunicación como tal puede adecuarse para lograr diferentes objetivos que se tengan planteados, y para ello la comunicación puede fungir como instrumento para el logro de dichos deseos. Al inicio de este capítulo se mencionó que la meta principal de la comunicación es la persuasión, sin embargo, también existen otros tipos de metas supeditadas en la comunicación.

A través de la comunicación se puede ejercer también control, ya que en ocasiones puede ayudar para controlar en diversas formas el comportamiento de los individuos.

⁴ Sergio Flores de Gortari, *Hacia una comunicación administrativa e integral*, Trillas, México 1997, p.25

⁵ Carlos Bonilla Gutiérrez, *La comunicación básica de las relaciones públicas*, Trillas, México 1994, p. 35

Pero también puede ser utilizada como un elemento de motivación pues en una organización ayuda a que los empleados se sientan alentados para desarrollar su trabajo con eficacia, y además permite que haya una mayor interacción entre los directivos, gerentes y empleados y con ello se favorece la organización.

Asimismo después de definir comunicación, como el acto que permite al ser humano estar en constante interacción con quienes lo rodean a través de mensajes verbales y no verbales, también es importante que se entienda que organización es “un sistema social en el que la acción coordinada y la interrelación de individuos conducen, mediante la división del trabajo, a la consecución de fines comunes”⁶ y por ello en toda organización se emplean dos tipos de comunicación:

- Verbales: en esta se considera a las expresiones orales y expresiones escritas.
- No verbales: están determinadas por las expresiones faciales o corporales de un individuo.

Los términos de comunicación y organización al estar separados se comprenden, pero al formar el concepto de comunicación organizacional empiezan a formarse diversas definiciones.

La comunicación organizacional es vista en ocasiones desde diversos puntos de vista, pero existe un común denominador entre algunas definiciones, el cual se determina por ser la que busca brindar a la empresa u organización procesos o estrategias de comunicación que le permitan obtener un desarrollo interno óptimo, es decir que exista una estabilidad interna en la organización y por ende su exterior será el reflejo de lo que acontezca al interior de ella.

Empero para que la comunicación organizacional sea operativa y eficaz es indispensable que los directivos tengan objetivos y metas determinadas que se quieran alcanzar, para que a través de la comunicación organizacional se les dé a conocer a los trabajadores y con ello también motivarlos a que realicen dichas tareas.

Las definiciones sobre la comunicación organizacional son tan variadas, pero las que a continuación se citan tienen un enfoque más interno, es decir contempla a los integrantes de la organización y se enfoca hacia los elementos al interior de ella, que a la propia imagen o de su exterior.

Ramos Padilla en su libro “La comunicación un punto de vista organizacional” retoma la definición de Gerard M. Goldhaber quien define a la comunicación organizacional como aquella “que ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el

⁶ Carlos Bonilla Gutiérrez, op. cit, p. 16

medio ambiente que influye en él; implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios empleados. La comunicación organizacional involucra actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales”⁷

La comunicación organizacional también es definida como “la ordenación de sistemas comunicacionales, el manejo de conocimientos bajo normas racionales y, muy particularmente, a la obtención y logro de objetivos previstos, se le conoce como comunicación organizacional”⁸

Así también la comunicación organizacional, es vista como “un conjunto de programas tendientes a mejorar la comunicación de las organizaciones con sus públicos internos o externos”⁹. Por ello tiene como finalidad que las organizaciones se orienten hacia una adaptación de su funcionamiento, tomando en cuenta los fenómenos de poder y además para obtener efectos positivos internos y externos.

Sin embargo es importante retomar las definiciones anteriormente señaladas ya que cada una de ella nos acerca más a la realidad de la comunicación organizacional, pues nos llevan de la mano para entender ampliamente cuál es su campo de trabajo y dónde es posible que se encuentren áreas de oportunidad.

Asimismo, la comunicación organizacional se distingue porque “ocurre en sistemas sociales complejos y abiertos. Implica comunicaciones internas y externas, en donde la organización influye y es influenciada por el medio ambiente. Los mensajes van encaminados a un fin que tiende al equilibrio en cuanto a satisfacción de individuo, grupo y organización. Involucra también aspectos informales que tiene que ver con sentimientos personales y juega un papel de coordinadora de toda actividad organizacional”¹⁰

Es por eso que ante ello la comunicación organizacional es vista como un medio, no como un fin. Es un medio por el cual se alcanzarán todas aquellas metas y objetivos que se trace cualquier empresa u organización; ya que su función es servir como un medio, por el cual se podrá lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales y al mismo tiempo ayudará a que el departamento encargado de la comunicación organizacional esté actualizado en información sobre todo lo que acontece al interior y al exterior de la empresa. La información será recopilada a través de los diferentes medios de investigación que estén establecidos en la empresa.

⁷ Carlos Ramos Padilla, *La comunicación un punto de vista organizacional*, Trillas, México 1999, p. 16

⁸ Carlos Ramos Padilla, op. cit, p. 15

⁹ Ricardo Homs Quiroga, op. cit, p. 61

¹⁰ Fernando Amador Luna, *La comunicación organizacional*, Tesina UNAM 1996, p. 8

Para que la comunicación organizacional funcione en óptimas condiciones y exista una mayor organización puede que el departamento encargado de ella se encuentre de las siguientes formas:

1. A través de un departamento, división o persona especial dentro de la empresa que sirva solamente a ella.
2. Contratando el servicio de una organización asesora independiente que sea especialista en comunicación organizacional.
3. Combinando las dos formas anteriores.

Finalmente, a la comunicación organizacional se le considera como la encargada del establecimiento, control y mantenimiento de la interacción en una organización mediante flujos, y se entiende como “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”¹¹. Asimismo, San Miguel Horacio Andrade ve a la comunicación organizacional desde cinco perspectivas:

1. **Comunicación Interna:** Son las actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de promover comunicación, unión y motivación para así, alcanzar las metas establecidas por la organización.
2. **Comunicación Externa:** Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.
3. **Relaciones Públicas:** Son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización.

¹¹ Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel, *Hacia una definición de la comunicación organizacional la comunicación humana: ciencia social*, Trillas, México 1997, p. 29-34.

4. **Publicidad:** Son los diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.
5. **Publicidad Institucional:** Evoca en el público una imagen favorable de la organización.

Horacio Andrade y Ricardo Homs tienen un punto en común ya que recalcan las diferencias existentes entre la comunicación organizacional y las relaciones públicas, es decir no hay nada de semejante entre ambas disciplinas, aunque en algún momento ambas “crean y cuidan una imagen positiva de una institución y... estimulan la comunicación con sus públicos y su comunidad”¹². La diferencia entre ambas disciplinas radica en que las relaciones públicas implican “el cuidado de la imagen institucional y la integración, lo más perfecta posible, de la institución a la sociedad, en lo general, y a la comunidad específica a la que sirve y donde opera”¹³

Aunque las relaciones públicas tienen el objetivo de crear y mantener la imagen óptima de la institución, está lo hará a través de actos de carácter social. Sin embargo, en la comunicación organizacional los encargados de ella deben estar atentos y cuidando la forma adecuada para tener una relación óptima con todo el personal de la empresa, es decir, generar dentro de la misma empresa una comunicación interna eficiente la cual satisfaga los objetivos que se tiene desde la dirección hasta el obrero, pues solamente así se podrá establecer un clima de comprensión, que se refleje en la productividad de la propia empresa. Mientras tanto la comunicación organizacional se esmera en dedicarse a cuidar la imagen de la empresa y en crearla a través del manejo de la información.

La comunicación organizacional como las relaciones públicas tiene su campo de trabajo específico por ello tales comparaciones resultan en ocasiones no ser válidas ya que cada una tiene su área de trabajo.

Por lo tanto una comunicación organizacional óptima dentro de una organización permite ampliar y coordinar en todos sentidos, para que se llegue a un buen fin con los empleados, es decir, los sistemas de comunicación tienden a evitar conflictos entre los esfuerzos y la duplicidad de tareas; dan confianza, estimulan y motivan a los integrantes del grupo de trabajo.

¹² Ricardo Homs Quiroga, op. cit, p. 63

¹³ Ricardo Homs Quiroga, op. cit, p. 62

Si una empresa realmente llega a estar coordinada en todos los sentidos y además de ello no existieran los típicos problemas que se viven en ella, como los de alta rotación de personal, ausentismo, personal desmotivado, etc., entonces se diría que la empresa cuenta con una planeación estratégica integral ya que toma en cuenta cada uno de los elementos que conforman a la empresa y porque se estructuró con base en las políticas y normas por las cuales se rige la organización.

La buena comunicación es en suma resultante de una administración eficaz, pero también es perfectamente válido considerarla como la causa de dicha eficiencia, ya que si logra mantener satisfechos a sus integrantes en cuanto a sus necesidades (fisiológicas, seguridad, afiliación, estimación y autorrealización) por ende la empresa u organización logrará tener la productividad que ella desea; pero mientras esto no ocurra ello se reflejará en un ambiente y clima organizacional tenso donde hay demasiadas inconformidades por parte de los empleados, así como también estarán irritados los gerentes y directivos por el trabajo realizado por sus empleados.

La comunicación organizacional está enfocada a que haya una correlación eficaz entre lo que sucede al interior de una empresa, con lo que acontece en su exterior, buscando siempre que a partir de la comunicación se subsanen las deficiencias que pudieran perjudicar a la empresa y al mismo tiempo brindarles al público interno y externo una satisfacción, la cual se traduzca como prestigio y reconocimiento para la empresa.

En los siguientes dos apartados podremos entender por qué, Horacio Andrade, menciona en su definición de comunicación organizacional a la comunicación interna y externa, ya que ambas son fundamentales en toda organización, pero en ocasiones pueden trabajar de forma interrelacionada y por ende llega a existir una retroalimentación constante; por ejemplo suele suceder, y principalmente en empresas transnacionales, que el uso de la comunicación interna y externa están completamente relacionadas mientras que en el resto de las empresas es difícil que a ambas se les dé la importancia requerida.

1.2 Comunicación interna

La importancia del estudio de la comunicación interna de una organización, desde la perspectiva de la comunicación organizacional, nos dará a conocer, el origen y conformación organizacional de cualquier empresa; ya que un adecuado sistema de

comunicación interna documenta las aportaciones del personal y conserva el rumbo hacia el logro de los objetivos de la institución como labor de equipo y sentido de avance.

La comunicación interna recoge todo el conjunto de acciones que se generan y se ejecutan dentro de la organización para la creación y mantenimiento de las óptimas relaciones con y entre los miembros de la misma, para la cual debe emplearse diferentes medios de comunicación que mantengan informados, motivados e integrados a todos los elementos de la organización y de esta forma el trabajo será en un clima laboral armónico, el cual contribuirá en el logro de las metas y objetivos que se propone la organización.

Si al interior de una organización existe una interacción entre todos sus integrantes en la cual se sientan todos satisfechos y orgullosos de pertenecer a ella, su productividad, su imagen, su solidez y todo lo que esta relacionada con la empresa se verá beneficiada y por ende se hará acreedora de prestigio y reconocimiento.

El prestigio y reconocimiento lo obtendrá no sólo por el trabajo que realiza (productividad), sino también porque sus empleados se sentirán orgullosos de formar parte de tan importante organización, es decir, habrá una identificación positiva entre los empleados y la empresa; y es a lo que usualmente se le llama “ponerse la camiseta”

Carlos Ramos Padilla, explica que “la comunicación interna la conforman todos aquellos medios informativos que se emplean en la entidad: avisos, memoranda, circulares, boletines, órdenes de trabajo, etc. Este tipo de comunicación se efectúa sólo cuando el emisor y el receptor pertenecen al mismo grupo de trabajo de la organización”¹⁴

En la definición mencionada anteriormente, podemos observar algunos de los medios de comunicación formales que son utilizados para generar una comunicación interna funcional. Dichos medios serán dirigidos precisa y exclusivamente a los integrantes de la empresa u organización, ya que son a quienes se les tiene que mantener informados de todo lo que acontece en su lugar de trabajo, para lograr un ambiente y clima organizacional óptimo.

¹⁴ Carlos Ramos Padilla, *La comunicación un punto de vista organizacional*, p. 26

Asimismo, “la función de la comunicación interna es promover y facilitar la integración del personal, creando y manteniendo canales afectivos de comunicación que permitan un mayor conocimiento y compromiso con la misión y visión de la organización”¹⁵

Esta definición, al igual que la anterior, nos permite saber que lo primordial de la comunicación interna es mantener una comunicación estrecha entre los integrantes de la organización y los directivos, lo cual se puede lograr a través de diversos canales formales e informales y que serán óptimos según las necesidades de cada empresa.

Como ya se sabe la comunicación consiste en intercambios de información con el objetivo de cambiar el comportamiento de las organizaciones; por ende la comunicación se genera en una multiplicidad de sentidos dado que cada receptor de mensajes se transforma a su vez en productor de nuevos y variados mensajes.

Empero la comunicación interna recoge todo el conjunto de acciones que se generan y se ejecutan dentro de la organización, para la creación y mantenimiento de las óptimas relaciones con y entre los miembros de la misma, para la cual debe emplear diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, motivados e integrados y de esta forma, el trabajo se desarrolle en un clima laboral armónico que contribuya al logro de las metas y objetivos que se propone la organización.

Homs Quiroga¹⁶ señala los objetivos que tiene la comunicación interna, los cuales son importantes que se tomen en cuenta para que toda empresa tenga una organización que le permita un funcionamiento óptimo y estable. La comunicación interna pretende:

- Motivar la participación y colaboración del empleado en los logros de la compañía.
- Crear un sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa.
- Establecer un clima de comprensión entre empresa y trabajadores.
- Crear una disposición favorable hacia la empresa por parte de la familia del trabajador.
- Fomentar la participación del personal en las actividades de la empresa, ya sea de índole laboral, social o de cualquier tipo.
- Ayudar al personal de nuevo ingreso a integrarse lo más rápido posible, sin conflictos a la empresa.
- Abatir los índices de rotación de personal.

¹⁵ Senen Amadeo Marín Zurita, *Estrategias de comunicación interna para mejorar la productividad en la Secretaría de Trabajo y Prevención Social*, Tesina UNAM 1999, p. 47

¹⁶ Ricardo Homs Quiroga, *La comunicación en la empresa*, Editorial Iberoamérica, México 1998, p. 67

- Tener abiertos los canales de comunicación entre los niveles directivos y el personal.
- Fomentar las actividades sociales, culturales y deportivas dentro de la institución.
- Ayudar a elevar el nivel cultural del personal.
- Motivar al trabajador a incrementar su productividad.
- Cuidar internamente la imagen de la empresa a fin de que esta sea positiva.
- Evitar que el sindicato se vuelva un obstáculo para el entendimiento entre la empresa y su personal.

Asimismo, Néstor Elizondo también considera que la comunicación interna debe ser “efectiva a lo largo y ancho de la organización para obtener los resultados deseados. Para poner en práctica el proceso de comunicación se deberá contar con tres características básicas”¹⁷:

1. Claridad en cuanto al propósito y los resultados que se desean obtener.
2. Se debe centrar en los mensajes clave que se desea transmitir y reforzarlos constantemente.
3. Los líderes deben ser consistentes en sus mensajes y asegurar que todas las personas que estén involucradas comprendan qué es lo que se quiere lograr.

Cada empresa requiere de determinados canales de comunicación, y es erróneo pensar que la comunicación de una empresa es funcional, porque cuenta con un gran número de medios de comunicación; más bien, su comunicación será buena porque usa los canales adecuados y los utiliza de forma correcta.

Hasta el momento hemos visto que la relación que exista entre los integrantes de la empresa u organización es importante, ya que ella reflejará el nivel de comunicación interna que tiene su institución, es decir, si encontramos una empresa con un ambiente organizacional hostil, en donde sus empleados se encuentren inconformes y exista una gran rotación de personal, se deberá principalmente a que esa empresa carece de una planeación estratégica.

“Sin embargo, el costo más alto de la comunicación interna en las empresas es, precisamente, no tener un programa de comunicación, porque no hay sentido de pertenencia y tampoco entusiasmo por trabajar. Un programa de comunicación interna es el que se traduce en estrategias claras para aumentar la productividad y la calidad

¹⁷ www.haznegocios.com.mx , Febrero 2004

en las organizaciones. Así, un plan de comunicación bien definido facilita el flujo de mensajes entre los miembros de la organización y entre ésta y su medio para influir en las opiniones y conductas del público interno.”¹⁸

Pero el flujo de comunicación al interior de una empresa puede ser de dos formas: la primera es **formal** y la segunda es la **informal**. Se le denomina “comunicación formal al intercambio de información que se establece entre las personas en razón de los puestos que ocupan, con motivo de las actividades a ellas asignadas”¹⁹. Existe una **comunicación formal** cuando los integrantes de la organización reconocen cuales son los puestos que ocupa cada cual, pero principalmente tienen el conocimiento de las personas que son sus superiores y que saben a quien dirigirse en caso de una toma de decisión importante. A lo anterior se le conoce como el reconocimiento que tienen los empleados del organigrama de la empresa y con ello también distinguen las funciones que desempeñan cada uno de los integrantes.

Comunicación formal también es cuando se utilizan los medios de comunicación que existen al interior de una empresa. Además los medios de comunicación que existan en una organización pueden ser variados, ya que esto dependerá de las necesidades que se requieran cubrir en la organización para mantener en óptimas condiciones la estructura organizacional de su empresa.

Pero no siempre se lleva a cabo la comunicación formal al pie de la letra; también ella en ocasiones tiene que ser flexible ya que “a pesar de que la comunicación formal intenta regular las actividades en forma ordenada, las organizaciones son dinámicas y cambian constantemente, por lo que a veces la inflexibilidad de los canales formales de comunicación la limitan o dan pie a buscar otras alternativas que ayuden a resolver algún conflicto”²⁰

El otro tipo de comunicación que se origina al interior de cualquier empresa es la **comunicación informal**, la cual “se manifiesta en múltiples actividades de la organización, pero su presencia no está regulada ni establecida en la empresa y su existencia está determinada por situaciones y relaciones espontáneas”²¹. La comunicación informal se identifica, como su nombre lo dice, porque es la interacción que los trabajadores tienen a través de una simple plática o bien del rumor, este tipo de

¹⁸ Ibidem

¹⁹ Miguel Duhalt, *Técnicas de comunicación administrativa*, UNAM 1974, p. 27

²⁰ Lizbeth Hernández Arias, *La comunicación como eje estabilizador de la cultura organizacional. Aplicación a una empresa farmacéutica*, Tesis UNAM 2001, p.24

²¹ Ibidem

comunicación no requiere de medios formales pues la interacción entre los seres humanos es innata.

El sistema de comunicaciones en el ámbito interno comprende entonces las comunicaciones de tipo formal e informal; además “la comunicación formal e informal son complemento una de otra y están relacionadas entre sí para el mejoramiento continuo en el ámbito de las organizaciones, ...tienen como fin el enviar una serie de mensajes en la que se asegure una difusión adecuada por los procedimientos estipulados en la organización, estos suelen llevar implícitos los objetivos y políticas que se manejen dentro de la organización”²²

Por lo tanto se entiende que la comunicación informal se constituye por el conjunto de vías o canales establecidos por donde circula el flujo de información, relativo al trabajo entre las diversas poblaciones de la empresa y tiene como objetivo lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización; éstas se regulan en cartas, manuales, entre otros. Y la comunicación informal constituye un conjunto de interrelaciones espontáneas basadas en preferencias y aversiones existentes entre los empleados sin importar el cargo que desempeñen dentro de la empresa, así la comunicación informal se identifica por medio del rumor o la comunicación cara a cara.

Pero dentro de la comunicación formal e informal se habla de una comunicación multidireccional, de la cual se desprenden la: descendente, ascendente y horizontal.

El primer inciso es la comunicación descendente, la cual parte principalmente de los puestos de mayor jerarquía al resto de los empleados, es decir, toda la información que se genera en la cima es comunicada al resto de los integrantes de la organización. Pero la información debe ser seleccionada y procesada de tal forma que los empleados puedan comprender lo que la dirección les quiere comunicar; debe ser redactado o comunicado tal vez con un lenguaje coloquial (según el tipo de empleados), y para evitar malentendidos.

Para el desarrollo de los mensajes es indispensable que se tomen en cuenta diferentes variables como el tipo de público al cual irá dirigido el mensaje, ya que tal vez el comunicado sea dirigido a niveles medios, o el mensaje sea para toda la empresa o quizás sea dirigido a los rangos más bajos de la organización. A cada tipo de público se le tiene que comunicar de diferente forma, es decir se utilizará un lenguaje diferente para los mandos medios, que para los obreros, o tal vez cuando sea necesario que

²² Reynaldo Villavicencio Ramírez, *Los órganos de comunicación interna como elemento de integración organizacional: el caso de Pronósticos para la Asistencia Pública*, Tesis UNAM 2002, p.23

todos conozcan lo mismo se puede realizar un comunicado igual para todos. Otra variable que se debe considerar es el nivel educativo que tienen sus empleados; ello con el propósito de saber cuál será la forma y el lenguaje correcto para informarles de diferentes sucesos, y el puesto que desempeña dentro de la organización.

Normalmente la comunicación descendente sucede porque la dirección necesita hacer llegar a sus empleados a través de medios escritos “avisos, instrucciones, órdenes, políticas, reglas y normas”²³ los cuales requieren de un sustento; pero también se necesita de los medios informales para realizar “sugerencias, mensajes motivacionales, instrucciones, órdenes, etcétera”²⁴. Se emplea el medio según los requerimientos y objetivos que se deseen alcanzar.

El segundo es la comunicación ascendente. Ella se refiere a que los trabajadores hagan llegar a la dirección sus sugerencias, quejas, peticiones, respuestas a encuestas, permisos, etcétera. Es todo lo contrario a la primera pues aquí los trabajadores desean ser escuchados, sentir que son importantes para los directivos y así saber que forman realmente parte de la empresa, para la cual laboran.

En el momento en que la dirección hace llegar un mensaje a los trabajadores o viceversa, se está generando una retroalimentación, la cual es un proceso importante para un buen entendimiento entre todos los integrantes de una organización. Ella permitirá tener en constante relación a cada uno de los individuos que participan en dicho proceso.

Si tanto la dirección como los trabajadores, no llegarán a obtener una respuesta, entonces quiere decir que el mensaje no fue entendido, y dicha situación podría generar inconformidades dentro de la empresa o en su caso los empleados se podrían hacer acreedores de sanciones. Por ende cualquier problemática relacionada con el mal uso de la información, debido a una comunicación ineficiente, se deberá a la carencia que existe de un programa de comunicación interna eficaz que satisfaga las necesidades operacionales de los públicos internos.

Para que la comunicación interna sea funcional es importante que sea bidireccional; que haya una constante comunicación entre todos los integrantes de la organización, y que ésta no sea sólo para lo que requiera la empresa sino que también se demuestre el interés de la dirección para sus empleados, es decir que ellos se sientan protegidos por formar parte de la empresa.

²³ Ricardo Homs Quiroga, *La comunicación en la empresa*, p. 72

²⁴ *Ibidem*

Comunicación ascendente y descendente son formales ya que requieren de determinados medios para lograr una comunicación adecuada: las hojas de los memorandos, los avisos, las circulares, las sugerencias, las respuestas de encuestas deben tener un formato específico, darles un uso adecuado y por ende se debe hacer una evaluación del funcionamiento de los medios, es decir estar al tanto de lo que ocurre con ellos.

Y por último la comunicación horizontal, la cual es considerada como una comunicación informal ya que surge entre los mismos trabajadores. Es la comunicación que tiene en constante interrelación a los integrantes de una organización, no requiere de formalidades y de medios específicos para que logren comunicarse con sus compañeros de trabajo, como lo requiere la comunicación formal pues está necesita de algún instrumento para que los receptores confíen en la información plasmada en los documentos.

En la comunicación horizontal sólo se requiere que los individuos establezcan una plática de cualquier índole, no necesariamente del trabajo. Esta comunicación se da comúnmente entre los trabajadores, que pertenecen a la misma área de la empresa. Cada una de las áreas tiene determinada jerga establecida que conocen entre ellos y que quizás otros integrantes de la misma empresa de diferente rango no puedan comprender.

Entre los canales o medios de comunicación formal de comunicación interna se encuentran:

- Circular. Es utilizado para transmitir de forma rápida y homogénea información de especial relevancia a los empleados.
- Notas y flashes informativos: se utilizan como tipo de comunicación descendente, difunden con rapidez informaciones breves específicas para un grupo.
- Boletín interno: la forma de redactarse deberá ser breve y concisa. Consta de datos e información de interés para la organización y de reconocimiento a la eficiencia del personal (negocios, pronósticos, visitas importantes, cambios de personas, ingresos y bajas de personal, viajes, incapacidades, conferencias, películas, cursos de capacitación, etc.)
- Periódico interno: constituye frecuentemente por su importancia, el principal dispositivo para desarrollar la comunicación interna (descendente, ascendente y horizontal) Integra y trata de desarrollar el sentimiento de pertenencia, crea lazos

entre el personal y favorece un diálogo fluido para evitar la departamentalización. La heterogeneidad de los destinatarios obliga a que el campo de acción sea informativo, educativo, social, cultural, de diversión y de entretenimiento. Su periodicidad y distribución varían en función del volumen de la información de la actualidad a difundir, del presupuesto y del equipo de redacción.

- Revista. Los objetivos son similares a los del periódico. El contenido varía según su propósito. La revista tratará de mostrar los equipos con los que cuenta la empresa, su funcionamiento, operación y avances tecnológicos, se apoya en imágenes, colores y tipos de papeles distintos.
- Manuales. Son políticas y reglamentos impuestos por la organización.
- Memorando. Es un comunicado, generalmente descendente y horizontal, que integra información oficial. Es escrito y señala quién lo envía y a quiénes llega. Se utiliza generalmente para comunicar reuniones, fechas importantes y diversas disposiciones.
- Reglamentos. Comunica los postulados de la organización y delimita el funcionamiento organizacional. Generalmente son pocos conocidos por los miembros de la organización y se recurre a ellos sólo cuando existen problemas.
- Reuniones periódicas. Son canales formales a través de los cuales las personas de la organización trabajan en equipo. En estas reuniones pueden ser horizontales o entre distintos niveles jerárquicos.
- Mensajería electrónica: se emplea principalmente en las instituciones que cuentan con equipo de PC para cada uno de sus integrantes. Consiste en conectar con destinatarios seleccionados para transmitirles mensajes vía Internet (al exterior). Pero también aplica el manejo de la intranet la cual es de “acceso restringido ... garantizar la máxima seguridad posible para el intercambio de datos dentro de una institución u organización corporativa”²⁵

Por otra parte, entre los medios de comunicación informal destacan:

- Comunicado verbal. Es uno de los canales más utilizados y tiende a utilizarse en todos los niveles jerárquicos, básicamente para ponerse de acuerdo y transmitir información cotidiana.

²⁵ <http://www.webcom.com.mx/websoluciones/intranet.lasso>, Enero 2005

- Rumores. Es una comunicación rápida que puede entorpecer el funcionamiento de las organizaciones.

No obstante, toda empresa maneja de forma innata las redes de comunicación, puesto que están constituidas por personas quienes requieren estar en una constante comunicación. Sin embargo muy pocas empresas prestan atención a la importancia que tiene el funcionamiento de las redes de comunicación, las cuales si se emplean correctamente coadyuvan a minimizar problemas internos, ya que se enfocan a reducir los ruidos que se generan durante dicho proceso.

1.3 Comunicación externa

Mientras la comunicación interna se especializa en los públicos internos de toda organización, la comunicación externa estará al pendiente de todos los públicos externos que se encuentren en el entorno de dicha organización, y ello se realizará a través de la publicidad, relaciones públicas, propaganda, publicidad institucional y la mercadotecnia.

La comunicación externa es definida por ello como “el proceso que consiste en vincular información o contenidos informativos desde la empresa u organización empresarial hacia el conjunto de la opinión pública a través de los medios de comunicación social”²⁶.

Asimismo, una definición más de la comunicación externa nos permitiría complementar aún más el campo de trabajo que ella tiene, es por eso que es entendida como “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre la organización y su medio para influir en las opiniones, actitudes y conductas de su público externo (clientes, competencia, gobierno, opinión pública, etc.)”²⁷

Hasta este momento en ambas definiciones podemos encontrar similitudes (ambas persuaden a sus públicos respectivos, buscan agilizar la información, desean optimizar la imagen de la empresa interna y externamente), ya que la forma en que se comunique hacia su exterior hará que la opinión pública origine comentarios ya sean

²⁶ <http://www.guiadelamanutencion.com/358.htm>, Febrero 2004

²⁷ Senen Amadeo Marín Zurita, *Estrategia de comunicación interna para mejorar la productividad en la Secretaría de Trabajo y Prevención Social*, Tesina UNAM, 1999, p.50

favorables o desfavorables. Lo anterior dependerá de lo eficiente que sea su comunicación interna, debido a que ambas tipologías están estrechamente interrelacionadas, puesto que su fin en común es que los públicos internos y externos tengan una información basta y adecuada que les permita tener una vida empresarial u organizacional saludable y estable, tanto interna como externamente.

La comunicación externa será la que proyecte la imagen de toda organización y esto se realizará a través de los diferentes medios de comunicación que se empleen, según las necesidades de cada organización. Asimismo, la imagen que el público externo tenga de cualquier empresa no sólo se deberá por la imagen que es difundida por los medios sino también por aquellos elementos que son percibidos por los clientes, proveedores, competidores los cuales sirven para evaluar cualquier empresa, pues todo elemento que conforma a una empresa comunica, y estos son los siguientes:

- Las instalaciones: la apariencia física de las instalaciones, la iluminación, la temperatura, la limpieza y el orden.
- La atmósfera profesional en la que destacan aspectos como la atención al cliente, la organización de los puestos de trabajo, la eficiencia, el grado de colaboración de todas las personas, tanto en empleados como entre directivos.

Todo lo anterior es el trato que se les da a través de la comunicación.

Las instalaciones y la atmósfera profesional son dos elementos que comunican pues lo que el ser humano percibe a través de la vista también denota ciertas características de la empresa, aunque estas no tengan una validez.

Los medios de comunicación que requiere la comunicación externa para mantener informado a su público, podrían ser los siguientes:

- Medios impresos
- Medios audiovisuales
- Medios auditivos
- Noticieros
- Reportajes en medios especializados
- Programas de conferencia
- Dinámica, talleres, seminarios
- Eventos organizados para instituciones públicas o privadas

No es necesario que cada uno de los medios de comunicación mencionados anteriormente, se implementen todos en una empresa. Para que sean empleados debe evaluarse cuales son las necesidades de la empresa.

Como hemos visto la comunicación externa dará a conocer la imagen de toda organización y puede también transmitir el prestigio, la eficiencia y el respeto que posee a través de la calidad del diseño y la información empleada en los medios anteriormente señalados.

Maria Eugenia Rodríguez Salazar²⁸ menciona algunas de las funciones que tiene la comunicación externa y son las siguientes:

- Facilitar la comunicación dentro de la empresa y de esta hacia el exterior. Debe ser coherente en sus distintas facetas hacia el personal y hacia los públicos externos.
- Cuidar las relaciones de la organización con la comunidad donde se encuentra ubicada, y con la sociedad en general.
- Fortalecer una imagen corporativa, fuerte y positiva ante la sociedad y sus distintos públicos externos. Y estimular un buen posicionamiento en el desarrollo del país.
- Apoyar las relaciones organización-familia, de manera que fomente el respeto a la familia, hacia el lugar donde trabaja el jefe de familia.
- Proponer programas y campañas de donación a la comunidad.

Es indispensable que los dos tipos de comunicación en la empresa (externa e interna) trabajen al mismo tiempo, ya que la imagen que se tenga de ella dependerá y dejará entrever como se encuentra internamente, además de que su público generará una opinión ya sea favorable o desfavorable.

Asimismo, el departamento de comunicación organizacional puede trabajar en concordancia con los departamentos de publicidad, relaciones públicas o mercadotecnia, según sea el caso, para que se lleve a cabo el diseño de la comunicación externa con base en los objetivos y misión de la empresa.

1.4 Cultura organizacional

Después de haber visto el desarrollo de la comunicación interna y externa que debe de abarcar según las necesidades de cada organización, empresa o institución, es

²⁸ Maria Eugenia Rodríguez Salazar, *La comunicación organizacional, elemento esencial para las empresas caso específico SYNTEX S.A. de C.V.*, Tesis UNAM, p.51

indispensable resaltar dos aspectos, los cuales se encuentran presentes en toda empresa y estos son la cultura y ambiente organizacional.

Se entiende por cultura organizacional, “aquello que marca el patrón de conducta, creencias y valores de cada uno de sus miembros”²⁹, es decir la cultura organizacional es proyectada por los trabajadores y ella puede atribuirle a la organización beneficios, o bien malestares, pero esto dependerá del ambiente laboral que se desarrolle en el interior de cada empresa.

Una óptima cultura organizacional se obtiene cuando los empleados proyectan en su trabajo los objetivos, valores, metas y filosofía de la empresa pues comprenden cada uno de estos conceptos lo cual permite que la empresa obtenga beneficios, entre los que destaca la estabilidad y en algunos casos ella se refleja en la producción o en los servicios que brinda. Sin embargo lo anterior también se puede ver reflejado en la ejecución de las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Pero existe otro aspecto que influye de manera considerable en el surgimiento de la cultura organizacional y es la red natural de relaciones que refiere principalmente a las interrelaciones informales que existen entre los propios trabajadores. Esta red aumenta cuando los miembros de una organización adquieren los conocimientos y vicios en el trabajo, lo cual hace que compartan información entre los trabajadores, además de que se crea en los miembros un sentido de pertenencia, respeto por sí mismos, categoría y satisfacción.

La red natural de relaciones se alimenta principalmente de aquella información a la cual el personal no tiene acceso libre, ya que ellos no ocupan puestos de jerarquía y además no lograrían entender los argumentos por lo que se desarrollan determinadas tareas.

Ante lo anterior es importante que en estas situaciones la influencia de un líder en la cultura organizacional sea inmediata, ya que él sirve como mediador entre los jefes y los propios trabajadores, además de que los líderes son quienes comienzan a sembrar las semillas de la cultura organizacional pues sus valores influyen en la dirección, ya que el valor es entendido como una convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y conducta de los empleados.

Ya en los trabajos de Lewin, Lippit y White se usaron los conceptos de clima y normas de grupo, para referirse al fenómeno de la cultura en las organizaciones. Los famosos

²⁹ Heinz Wehrich Kootz Harold, *Administración una perspectiva global*, McGraw-Hill, México 1998, p. 353

estudios de Elton Mayo en la Hawthorne Western Electric Co., efectuados en los años veinte, hacen referencia a los fenómenos culturales conceptualizándolos como normas de grupo. Desde los años cuarenta del siglo veinte se ha producido una enorme cantidad de trabajos de investigación sobre las costumbres y tradiciones de las organizaciones.

El estudio y el análisis de la cultura se han convertido en un tema importante en la administración y en la comunicación de las organizaciones. El fenómeno de la cultura organizacional o cultura corporativa es inherente a todas las organizaciones, a las cuales les imprime personalidad, las diferencia de las demás y determina todas las actividades y procesos.

Los altos directivos usan la cultura organizacional para influir directamente a través de actividades y símbolos. Desde entonces las investigaciones se han desarrollado en varias etapas, iniciando con la identificación de la cultura como una variable que tiene una importante función en el desempeño humano en las organizaciones.

Los elementos que constituyen la cultura de una organización son: sus valores, creencias, mitos, ritos, rituales, símbolos, etc., los cuales proporcionan las bases para la identificación de las mismas organizaciones, es decir, su propia identidad que las diferencia de las restantes de su tipo.

Asimismo, la cultura desempeña un papel importante en la homogeneización de una organización, la cual puede actuar como una fuerza impulsora para la transición y el cambio a modelos de organizaciones más efectivas y eficaces pero también puede restringir su desarrollo.

Al parecer las organizaciones de éxito tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. Uno de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo.

La cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

La cultura organizacional define las reglas del juego que moldean los comportamientos de los miembros. Sin embargo para que la cultura se constituya en un sistema de control de actitudes y conductas apropiadas es necesario que se dé el consenso y la aprobación entre todos los miembros de una organización, y que resulte de un acuerdo

común entre las creencias y valores de la alta dirección que nos indican como deben ser las cosas, con los de las personas de los niveles inferiores que son quienes señalan cómo son las cosas en la realidad.

Las creencias y valores de una cultura organizativa funcionan como normas que orientan y guían el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones. Las normas son expectativas acerca de las actitudes y conductas que son más apropiadas o inapropiadas, son estándares socialmente creados que nos sirven para interpretar y evaluar eventos. La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento.

Asimismo, la cultura organizacional cumple con varias funciones importantes al:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el "yo mismo"
- Reforzar la estabilidad del sistema social
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones

Empero, el cultura de una organización, puede ser fuerte o débil.

1. -Cultura organizacional fuerte.- Es aquélla en la que, los valores centrales de la organización se sostienen con firmeza y son ampliamente compartidos por los miembros, en cuya conducta ejerce una gran influencia. Las culturas organizacionales fuertes tienen como característica principal, la definición clara de sus valores por todos los miembros que los comparten y que guían sus comportamientos por ellos. La cultura es fuerte y cohesiva cuando existe consenso amplio sobre la importancia de ciertos valores.

2. -Cultura organizacional débil. Los valores centrales de la organización no son aceptados ni compartidos por todos los miembros de la organización; les falta claridad y firmeza.

Los elementos que forman la cultura organizacional son la suma imaginaria de valores compartidos por todos los miembros, el conjunto de maneras de pensar y los patrones conductuales. Toda cultura corporativa se manifiesta y se expresa de muchas formas según los elementos que la integran, los que pueden agruparse en cuatro tipos:

1. Elementos simbólicos.
2. Elementos estructurales.

3. Elementos materiales.
4. Elementos conductuales.

Las culturas organizacionales fuertes se apoyan en elementos simbólicos, como las ceremonias, rituales, historias, héroes, slogan, etc. que señalan los valores y creencias que los miembros deben adoptar de acuerdo con sus necesidades individuales y los objetivos organizacionales.

Unos elementos de la cultura organizacional se presentan en algunas culturas pero en otras no. Las culturas organizacionales se pueden diferenciar de conformidad con el grado, variaciones e intensidad de los elementos que se manifiesten y que son básicamente ideas en las mentes de los individuos.

Cuando las personas se integran a la dinámica de una organización, necesitan conocer los elementos que fortalecen o limitan la cultura organizacional, a fin de que realice las prácticas convenientes, las cuales pueden implicar importantes modificaciones de sus marcos conceptuales y arraigadas creencias.

Por otra parte, los directivos también pueden influenciar la cultura para hacerla consistente con la estrategia de la organización a las oportunidades y amenazas de su entorno, señalando qué valores, creencias y objetivos son los que deben fomentarse en los trabajadores y empleados y cuales rechazar. Cuando una persona se integra a una organización necesita comprender y aprender el lenguaje cultural con sus diversos significados, a fin de que se adapte a las nuevas situaciones.

La creación y el mantenimiento de una cultura que fortalezca y apoye los sistemas motivacionales en una organización es un factor importante para que todos sus integrantes se identifiquen y se sientan comprometidos en el logro de la misión y los objetivos. El compromiso organizacional es conceptualizado como " la adhesión psicológica individual a la organización, incluyendo un sentido de involucramiento en el trabajo, lealtad y una creencia en los valores de la organización."³⁰. El compromiso organizacional es generado porque existe una fuerte identificación del individuo con la organización. Existen tres niveles de compromiso organizacional:

1. -Complacencia: una persona acepta la influencia de otros, principalmente para obtener un beneficio.
2. -Identificación: El individuo acepta la influencia con la fin de mantener una relación satisfactoria y de autodefinición, e

³⁰ Horacio Andrade, *La definición de los valores organizacionales*, p.110

3. -Internalización: el individuo encuentra que los valores de la organización son intrínsecamente recompensantes y congruentes con sus valores personales.

Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializan a los miembros; motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

Las organizaciones tienen culturas diferentes - objetivos y valores, estilos de administración y normas - para realizar sus actividades.

La cultura en las organizaciones también representa una parte sentimental no escrita cuyo propósito es proveer a los miembros con un sentido de pertenencia e identidad, generando un compromiso con las creencias y los valores que pueden ser más duraderos que las personas mismas.

Es importante que las personas que integran una organización, se involucren en la cultura de la organización, como parte de una filosofía administrativa (es la misión, visión y objetivos de la empresa). La cultura también estimula la estabilidad de las organizaciones y provee a los miembros con entendimiento que puede ayudarles a darles sentido de eventos y actividades organizacionales. “Una cultura corporativa eficaz es aquella que mantiene un equilibrio siempre dinámico entre las diferentes fuerzas de cooperación y competencia en tensión. La organización que posee una cultura inapropiada, con un sistema de valores y creencias que no son claros e identificables por sus miembros, es una organización que no obtiene la efectividad de sus operaciones.”³¹

Los grandes retos del personal de una organización surgen en medio de una cultura organizacional que involucra las actitudes de las personas y que señala direcciones a los conflictos grupales para obtener resultados positivos. Cuando existen y se manifiestan los conflictos la cultura corporativa puede facilitar a las partes involucradas la expresión de sus propios intereses.

Una cultura corporativa da como resultado que sus miembros trabajen juntos en procesos de cooperación para el logro de los objetivos organizacionales.

La cultura envuelve a las organizaciones, cualquiera que sea su configuración estructural, a través de un sistema de valores y creencias que crean y fomentan una identidad que facilita la adaptación a su entorno y sus procesos de administración interna. Si la cultura organizacional es comprensible a las personas, éstas entienden y

³¹ Horacio Andrade, *op. cit.* p.105

clarifican los valores que deben ser enfatizados en sus comportamientos y facilita los procesos organizacionales reorientando constantemente su configuración estructural. En el ambiente organizacional el estudio de la cultura puede ser abordado mediante el enfoque de la **teoría de los sistemas**³², como un sistema abierto y en donde las variables ambientales o del entorno de la organización interaccionan y se mezclan mutuamente con las variables internas. La cultura es el aspecto más difícil de una organización y que bajo el enfoque sistémico permea toda la organización.

Las culturas proporcionan marcos de referencia para fundamentar y establecer valores. La cultura señala qué valores son los que se deben adoptar en las organizaciones. La cultura organizacional refuerza el compromiso de los miembros con la organización. Los valores tradicionales realzan la estabilidad de la organización y proveen a los nuevos miembros con el entendimiento que puede ayudarles a tener sentido en los eventos y actividades organizacionales. Así, los miembros de una organización que comparten una misma cultura logran aumentar la consistencia y reducir la ambigüedad de su comportamiento.

La creación, el mantenimiento y la conducción de una cultura en una organización es un problema complejo, con múltiples factores interrelacionados que deben atenderse, sobretodo en aquéllas que están altamente especializadas. Muchas de las veces, en la misma cultura se encuentran los gérmenes de la destrucción organizacional.

La cultura, por lo tanto, tiene que ser considerada como una variable involucrada en los valores, creencias y prácticas de una sociedad, por lo que resulta empíricamente difícil su medición (observación y entrevista) y cuantificación (encuesta) para explicar el impacto de la cultura y su influencia en la conducta organizacional.

³² El principio básico de la **Teoría de Sistemas (TS)** es la integración; despertar y reforzar el espíritu gregario (de grupo) en los individuos porque es la única forma de crear sistemas de trabajo funcionales y exitosos; pero para lograr la integración es indispensable partir del factor sistémico por excelencia: el medio ambiente. Lo que ocurre en el entorno de la organización es el punto de partida para la integración humana y por ende para la generación de sistemas.

La TS postula que las propiedades de los sistemas no pueden aplicarse y funcionar como términos separados puesto que la comprensión de los sistemas únicamente se da cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes. Por ello se entiende que un sistema es un “conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado (output) es mayor que el resultado de las unidades podrían tener si funcionaran independientemente” (Chiavenato, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Mc Graw Hill, Colombia. 1998 p. 723)

1.5 Tipos de estructuras organizacionales

Esencialmente toda organización nace de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, debido a sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización. Por ende todas las personas que participan en una empresa deben tener una o varias funciones específicas que cumplir y, en conjunto, sus actividades han de lograrse con armonía; de lo contrario la misión de la empresa no podrá alcanzarse.

En los niveles de combinación de tareas y de coordinación de trabajo se presentan los organigramas que de modo gráfico muestran el orden y la jerarquía dentro de la empresa.

A continuación se explican los elementos de la organización los cuales, una vez comprendidos y asimilados coadyuvaran en una mejor administración:

Elementos de la organización:

División del trabajo: Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas: La primera; (jerarquización) que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia. La segunda; (departamentalización) que divide y agrupa todas las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

Coordinación: Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en desarrollo de los objetivos.

Así que toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades, por medio de la cual se determinan las jerarquías necesarias y se ordenan las actividades, los procesos y el funcionamiento de la empresa, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.

La definición de una estructura organizacional dentro de una empresa ayuda a resolver las siguientes interrogantes: ¿Cómo se va a dividir el trabajo? ¿Cuáles son los niveles de administración? ¿Cómo se agrupan y se interrelacionan los distintos segmentos que integran la empresa? ¿Cuáles son los procesos que debe realizar la empresa? ¿Qué características tiene cada puesto? ¿Qué perfil necesita cada puesto?

Una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quién debe realizar determinada tarea y quién es responsable por determinados resultados; de esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleje y promueva los objetivos de la empresa.

Por lo tanto la finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Saber cómo está organizada la empresa y cuál es el papel a desempeñar por cada uno de los integrantes permite llegar con éxito a las metas propuestas. Por ello la organización de la estructura de la empresa, al igual que la descripción de las funciones de cada puesto, son dos elementos indispensables para coordinar todo el proyecto.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades; es decir la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación, además “debe reflejar la situación de la organización – por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc.”³³

Durante la búsqueda de la mejor forma de organización de la empresa se han establecido tres estructuras:

1. Estructura organizacional lineal
2. Estructura organizacional matricial
3. Estructura organizacional funcional, departamental o Taylor

La **estructura lineal** se conoce también como simple y es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que en las empresas que utilizan este tipo de organización, el dueño y el gerente son el mismo.

Se caracteriza porque la actividad de decidir se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subordinados quienes a su vez reportarán a un sólo jefe.

³³ Henry Mintzberg, James Brian Quinn y John Voyer, *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Prentice-Hall, México 1997, p.274

La **estructura matricial** consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan. Se crean así equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común, el proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo.

Según Gibson una definición exacta sobre la estructura matricial es aquella que *“logra el equilibrio deseado al superponer una estructura horizontal de autoridad, influencia y comunicación”*³⁴ lo cual quiere decir que los empleados dentro de la estructura matricial poseen dos jefes; un jefe de función quien es la cabeza de la función y se le informa acerca de los asuntos relacionados con aspectos funcionales, y el jefe de Proyectos que es el responsable de los proyectos individuales. Todos los empleados que trabajan en un equipo de proyectos se llaman gerentes de subproyectos y son responsables de manejar la coordinación y comunicación entre las funciones y proyectos.

A continuación se detallan las ventajas³⁵ que se obtienen al ser una estructura funcional:

- ❖ Facilita la utilización de personal y equipo altamente especializados
- ❖ Estimulan la interacción constante entre los miembros de la unidad de proyecto y del departamento funcional
- ❖ Estas interacciones promueven la fertilización cruzada de ideas
- ❖ La alta gerencia participa en forma creciente en las operaciones cotidianas
- ❖ Tiende a ser más participativa y democrática por lo cual fomenta elevados niveles de motivación y compromiso
- ❖ A los miembros se les brinda considerables oportunidades para desarrollar sus capacidades y conocimientos

A continuación se muestra un organigrama sobre la estructura matricial (figura 1)

³⁴ James Gibson, et.al, *Organizaciones: conducta, estructura y procesos*, McGraw-Hill, México 1983, p.262

³⁵ Ibidem.

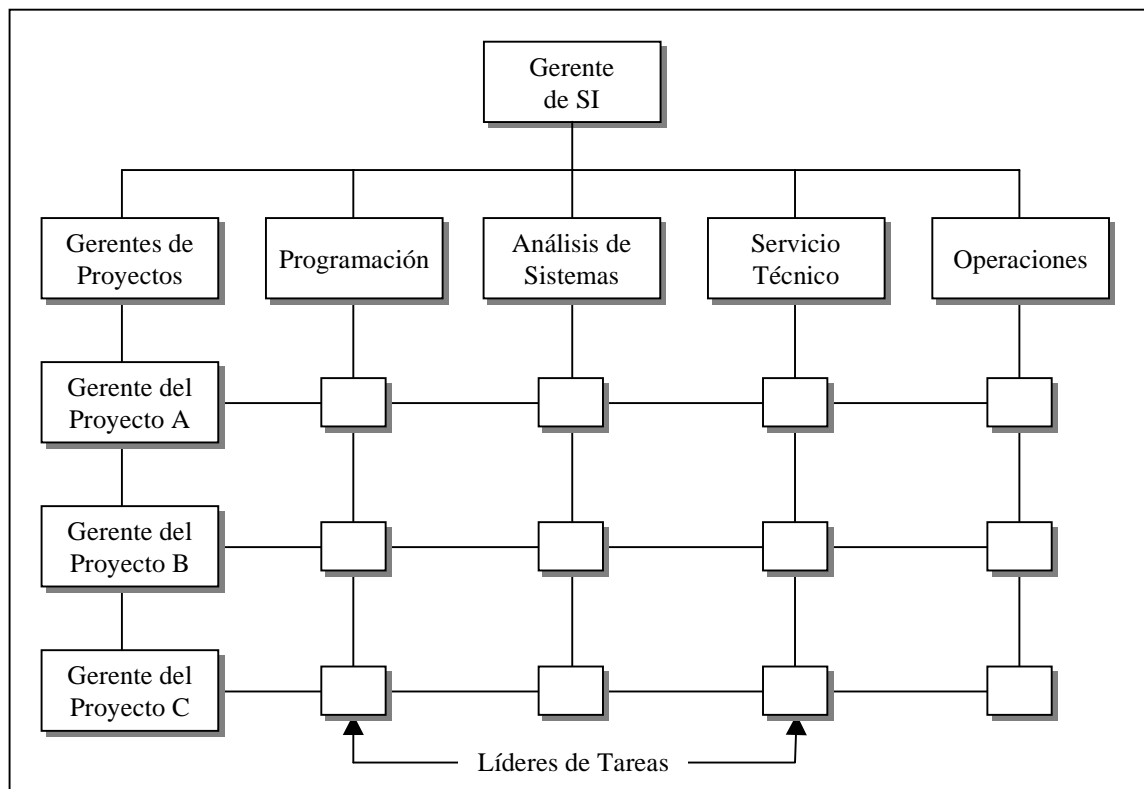


Figura 1. Estructura Matricial

La estructura **funcional, departamental o de Taylor** es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades que realiza la organización en unidades, áreas o departamentos específicos con base en su similitud, y bajo criterios lógicos con el objetivo de obtener mejores resultados en conjunto. Además cabe señalar que dicha estructura se desarrolla desde la base de la pirámide hacia arriba.

Al departamentalizar es conveniente tener una secuencia organizada de los pormenores que acontecen en cada área y sobre todo un organigrama funcional, como lo detalla Henry Mintzberg³⁶ en los siguientes puntos:

1. Listar las funciones de la empresa
2. Clasificarlas
3. Agruparlas según un orden jerárquico
4. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas
5. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre las funciones y los puestos
6. Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos

³⁶ Henry Mintzberg. *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*, p. 274

7. El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas

Al dividir las funciones entre los empleados, conforme a la especialización que tenga cada uno de ellos, se agrupan de acuerdo a cada uno en los diferentes campos de acción; y a su vez cada uno de estos campos tendrá un gerente (coordinador de campo) que será el responsable de asignar tareas y vigilar que estas sean realizadas de una forma correcta.

Pero también hay un gerente general quien se encarga de coordinar todas las funciones y responsabilidades para lograr las metas de la organización.

A continuación se detallan las ventajas y desventajas³⁷ que existen al poseer una estructura funcional.

Ventajas	Desventajas
Permite el control centralizado de los resultados estratégicos	Puede producir rivalidad y conflictos entre las funciones, en lugar de cooperación; el director general debe reforzar la política funcional
La estructura está estrechamente relacionada con la estrategia por medio de la designación de las actividades clave como departamentos funcionales	Dificultan la coordinación y las decisiones entre las distintas funciones
Promueve la experiencia funcional	Tiende a restar importancia a la cooperación entre departamentos
Permite mantener el control centralizado de las decisiones estratégicas	El contacto entre las diferentes funciones es poca
Conserva el poder y el prestigio de las principales funciones	Las personas que realizan diferentes funciones habrán de encontrarse separadas unas de otras, afectando la coordinación que fluye de una función a otra
Simplifica la capacitación	Proporciona poca o ninguna capacitación a futuros empleados

³⁷ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/maslowuch.htm>, Septiembre 2004

2. Diagnóstico y metodología para la investigación organizacional

2.1 ¿Cómo se elabora un diagnóstico?

Etimológicamente diagnóstico significa día (a través de) y gnosis (conocer)³⁸, entonces diagnóstico quiere decir conocer a través de. Así desde la infancia se comienzan a utilizar implícitamente herramientas de investigación y su implementación es inherente a cualquier conocimiento, pues desde niños comenzamos a ingeniar métodos para descubrir el mundo. De forma innata se indaga y descubre el mundo a temprana edad a través de los siguientes instrumentos: de la observación y formulando preguntas o conversando, es así que a través de estas sencillas formas se pueden conocer cosas, situaciones, lugares, personas u obtener sólo información.

En el ámbito de las ciencias sociales a estos instrumentos se les conoce como la observación, encuesta y entrevista (las cuales se detallarán con mayor precisión en los apartados siguientes) Sin embargo, cuando estas herramientas se efectúan en una investigación su utilización tiene mayor seriedad, ya que en estos casos lo que se busca es obtener información fidedigna y que sea esencial para la investigación que se este realizando.

Cualquier herramienta de investigación es útil para obtener información y comenzar así a realizar el diagnóstico. Empero para la realización de un diagnóstico es indispensable que haya un raciocinio y aceptación por los directivos de la organización de que se están gestando anomalías que están ocasionando problemas ya sea en la producción, un incremento de rotación de personal, robo hormiga, rivalidades a nivel gerencial, etcétera.

Para instrumentar estrategias de comunicación o realizar cualquier cambio en una empresa se requiere primero conocer cuáles son los síntomas y posteriormente determinar cuáles son las causas que originan dichos síntomas que generan malestar, inconformidad o insatisfacción dentro de la organización.

Los síntomas son percibidos por las personas que se desenvuelven y desarrollan en la empresa, pero las causas que los originan se desconocen; se puede tener una idea de lo que posiblemente sea el detonador de los problemas; pero a ciencia cierta la verdad se conoce después de haber realizado un diagnóstico y por ende se sabrá también de la magnitud del problema al que se está enfrentando la empresa. Además, a través de

³⁸ Víctor Manuel Martínez Chávez, *Diagnóstico administrativo*, Trillas, México 2002, p.24

un diagnóstico se puede vislumbrar de qué forma se puede actuar ante dicho malestar que aqueja a la institución.

Resulta imprescindible la investigación y la audición para ubicar y diferenciar los síntomas de los verdaderos problemas. En este sentido, “un diagnóstico completo que detecte necesidades facilita, por una parte, la modificación de políticas para resolver problemas de conducta y por otro lado, la creación de sistemas eficientes de transmisión de mensajes para solucionar problemas de comunicación”³⁹.

Un diagnóstico es el “proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema...que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución”⁴⁰

Asimismo se concibe a un diagnóstico como “la conclusión del estudio de investigación de una realidad expresada en un juicio comparativo sobre una situación dada”⁴¹. Por ende, un diagnóstico permite conocer cuales son los síntomas que afectan a una organización y además permite conocer las ventajas con las que cuenta, todo ello a partir de una realidad.

Sin embargo, los diagnósticos no sólo son favorables sino imprescindibles cuando se planea una fusión, reducción o ampliación en la empresa, la incorporación de nuevas líneas de productos y funciones del personal o cuando se planea adquirir nuevas tecnologías de comunicación.

Todo síntoma, reacción, actitud y oportunidad es un evento a diagnosticar pues posee una naturaleza y en ella se encuentra invariablemente inmersa los orígenes que ocasionan el o los problema(s). Habrá elementos de peso suficiente para que se incremente la calidad del diseño y ejecución del diagnóstico. Para que el diagnóstico funcione, los integrantes de la organización deben ser informados de su ejecución y de los cambios que se harán al interior de la empresa.

Sea cual fuere el giro de la empresa, todo diagnóstico debe ser integral, ya que éste no se puede realizar por partes pues se requiere que contemple cada una de las áreas que la conforman; además los componentes no sólo son el personal sino también intervienen los recursos financieros, materiales y otros que pueden estar afectando la estabilidad de la empresa.

³⁹ Claudia López González, *Proyecto de comunicación organizacional en empresas privadas*, Tesina UNAM 1997, p.32

⁴⁰ José Antonio Fernández Arena, *Estilos de administración*, Diana, México 1984, p. 232

⁴¹ Víctor Manuel Martínez Chávez, op. cit. p. 24

Un diagnóstico debe partir del conocimiento de dos elementos imprescindibles: conocer la estructura de la organización (organigrama) y su funcionamiento. Para tal tarea se puede emplear cualquier herramienta de investigación, pero el investigador necesita saber cuál de ellas es la idónea para obtener la información que se requiere y la que se adapte a las circunstancias en la que se encuentra la empresa.

Para saber cual herramienta es la más idónea para una exploración se requiere saber qué es lo que se quiere investigar, cuál es el campo de investigación y qué tipo de público es al que se va a estudiar; sabiendo estas tres respuestas se puede determinar la herramienta o herramientas que se pueden emplear en la indagación.

Después de tener la información fundamental de la organización (giro de la empresa, el organigrama, número de empleados, misión y visión), entonces el primer paso para la realización del diagnóstico, es determinar cuáles son las anomalías o dificultades por las que está atravesando la empresa. Posteriormente se obtendrá mayor información que permita conocer de forma detallada, exacta y precisa el o los problema(s).

Sin embargo es pertinente que cada vez que se avance en la investigación se determinen unos lapsos para la revisión de la información que hasta el momento se haya recopilado, ya que durante el proceso de obtención de información se pueden filtrar datos innecesarios que pueden causar ruido en el momento en que se estén realizando las conclusiones del diagnóstico.

El estar cuestionando si determinados datos o problemas están dentro de los parámetros de la investigación, sirve para corroborar si dichos elementos forman y son esenciales para el diagnóstico; y si no es así entonces desecharlos, ya que pueden ocasionar que el investigador desvíe su atención en otros aspectos que no estaban contemplados ser abordados en la investigación.

En el ámbito interno un diagnóstico de comunicación organizacional debe evaluar los siguientes tópicos. Sin embargo, no es necesario que se evalúen todos, ya que dependerá de la situación en la que se encuentre la empresa. Los tópicos son:

- Estudio del clima organizacional.
- Análisis de redes.
- Comunicación interpersonal.
- Comunicación escrita.
- Patrones de comunicación formal entre individuos, secciones o departamentos.
- Canales de comunicación y frecuencia de la información.
- Contenido de los mensajes en relación con su claridad y efectividad.

- Necesidades de información de los individuos, secciones o departamentos.
- Tecnología de la información y su grado de efectividad.
- Comunicación informal en cuanto al modo, intención e interés por ejercerla.
- Comunicación no verbal incluyendo logística de las instalaciones y vestimenta del personal.
- Clima de comunicación relacionado con el nivel de armonía y comunicación en el ambiente.

Es conveniente señalar que realizar un diagnóstico en una empresa es reflejo de un esfuerzo continuo por optimizar los procesos de comunicación y el deseo de empatar el lado ideal (directivos) de la empresa con la realidad en la que se encuentra.

Un diagnóstico exitoso se basa fundamentalmente en un proyecto ordenado el cual debe esquematizarse para que la detección de los síntomas permita encontrar una solución eficaz a los problemas. A continuación se presenta un ejemplo de herramienta útil para tal efecto.

HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO

EVIDENCIAS O SÍNTOMAS	PROBLEMAS	PÚBLICO AFECTADO	CAUSAS	NECESIDADES

Al detectar el problema y plantear una solución en materia de comunicación es necesario recurrir a una segunda herramienta ejemplificada a continuación en un formato que incluye propuestas y tiempos sugeridos para su aplicación.

HERRAMIENTA PARA APLICAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN ESPECÍFICO

OBJETIVO:					
					Fecha límite:
METAS	FECHA INICIO	FECHA TERMINO	MENSAJE	MEDIO	MÉTODO EVALUADOR

Una herramienta útil durante el transcurso de todo proyecto es el cronograma, el cual es un elemento auxiliar que permite dar seguimiento al programa de comunicación y alcanzar las metas propuestas en un lapso adecuado. El siguiente cuadro muestra un ejemplo de cronograma aplicable a cualquier fase del proyecto.

CRONOGRAMA

META: _____												
ACTIVIDAD	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
El cronograma puede señalarse también en días, de un mes o semana.												

Desde el inicio del diagnóstico, y al ir teniendo en claro el o los orígenes de los problemas, se puede ir haciendo un esbozo de las posibles soluciones o manejo que se les puede dar a tales anomalías. Al comenzar a realizar el diagnóstico y al ir detallando punto por punto cada uno de los problemas se pueden ir perfeccionando las soluciones, que en un primer momento fueron planteadas como tentativas.

Este mismo esbozo también se puede ejecutar para plantear los medios de comunicación que puedan optimizar las redes de comunicación al interior de la empresa, las cuales permitan que haya una fluidez en el proceso de comunicación en los diferentes departamentos que integran la empresa y así originar un ambiente laboral ideal.

Como parte esencial, el diagnóstico debe ser desarrollado para el o los receptor(es), es decir su contenido debe ser como una receta de cocina donde los lleve paso a paso a seguir ya que “el diagnóstico es el resultado de las operaciones precedentes y permite suprimir cualquier posible ambigüedad en el espíritu de los interlocutores”⁴². Por ningún motivo la información que contenga el diagnóstico debe hacer titubear o dudar de las estrategias de comunicación que se aplicarán en la empresa. Para evitarlo el comunicador tiene la tarea de explicar detalladamente y sustentar por qué dichas acciones deben ser llevadas a cabo.

Desde la perspectiva de Martínez Chávez⁴³ el diagnóstico debe cubrir el siguiente perfil de redacción:

1. Campos de intervención
2. Causas del problema
 - Externas
 - Internas
 - Técnicas
 - Estructurales
3. Dificultades de los problemas
4. Principios que se basa la intervención
5. Medios que se van a poner en práctica
6. Recursos disponibles

El diagnóstico es sólo el proceso para conocer cuáles son las causas fundamentales que están ocasionando daños en la empresa y estas causas se pueden conocer a través de la elaboración de la observación, entrevistas y encuestas.

Mientras tanto un programa de acción, como su nombre lo indica, especifica a detalle las formas en las que se debe aplicar, actuar y ejecutar las estrategias de comunicación, pero el programa debe ser planteado a los directivos con un margen de

⁴² Víctor Manuel Martínez Chávez, op. cit. p. 30

⁴³ Víctor Manuel Martínez Chávez, op. cit. p. 31

error, ante posibles eventualidades que se puedan presentar, en el momento de la ejecución del programa de acción.

Un margen de error no debe ser amplio, ya que la investigación puede perder veracidad, por lo cual dicho margen debe ser mínimo; asimismo se debe manejar porque toda organización está inmersa en una dinámica constante debido a varios aspectos como lo son las finanzas, el clima, el personal, la vulnerabilidad que haya en el mercado estas son variables que afectan directa o indirectamente la estabilidad de cualquier empresa.

2.2 Observación

La observación es la más exigente de todas las técnicas de investigación. Exige un gran entrenamiento, mucha práctica y una tensión intelectual y afectiva penosas para el observador. Es un trabajo que requiere tiempo y, por lo tanto, dinero; además, la tarea puede ser distribuida, la coordinación de los diversos observadores es bastante más difícil que la coordinación de un equipo de encuestadores o de analistas de documentos.

Ninguna técnica es capaz de sugerir tantas ideas nuevas como la observación. Es difícil imaginar un estudio serio en el que la observación no desempeñe ningún papel. Las formas rutinarias e impersonales de encuesta han de basarse en una fase anterior de observación. Así la mayor parte de los estudios que han hecho época han recurrido a la observación.

La observación es una actividad artesanal, comparada con las entrevistas y las encuestas por cuestionarios, que tienen todas las ventajas de la producción en masa. Así “la observación es un método clásico de investigación científica; además, es la manera básica por medio de la cual se obtiene información acerca del mundo que nos rodea”⁴⁴ Hay que admitir que la observación presenta una seria desventaja respecto a técnicas de encuesta más impersonales. El observador debe operar a partir de una posición particular en un espacio físico y social determinado y con una perspectiva limitada.

Asimismo, como lo explica Rojas Soriano, existe una diferencia entre el mirar y el observar ya que “el mirar es una cualidad de la generalidad de los individuos; no así el

⁴⁴ Carlos Riba Campos, *Métodos de observación directa en estudios de prevención de riesgos y ergonomía*, Editorial Macchi, Argentina 2002, p.4

observar con un fin determinado, que requiere de un esquema de trabajo para captar las manifestaciones y aspectos más trascendentes y significativos de la vida familiar y comunal. Solamente es capaz de hacer esto quien conozca los cánones de la investigación científica”⁴⁵

Así otra definición, también menciona que “la observación establece una comunicación deliberada entre el observador y el fenómeno observado (...) en la que el investigador/observador está alerta a las claves que va captando, interpreta lo que ocurre, obteniendo así un conocimiento más significativo, profundo y completo de la realidad observada”⁴⁶.

Empero, a través de la observación se obtiene “una descripción detallada del programa, lo que incluye las actividades del programa, los participantes y el significado que le dan al programa. Involucra la identificación atenta y una descripción exacta de las interacciones y procesos humanos pertinentes”⁴⁷

Los principios básicos para realizar una observación:

1. Debe tener un propósito específico.
2. Debe ser planeada cuidadosa y sistemáticamente.
3. Debe llevarse, por escrito, un control cuidadoso de la misma.
4. Debe especificarse su duración y frecuencia.
5. Debe seguir los principios básicos de confiabilidad y validez.

La observación, debido a su utilidad, es un método que se puede utilizar, junto con otros, para recabar información. Por ejemplo, se puede emplear la observación en un estudio exploratorio, y para el estudio final se pueden usar otros métodos tales como cuestionarios, entrevistas, etc.

A medida que el observador mejora su conocimiento de los sujetos, se compromete más a fondo en un proceso de interacción con ellos, y sería poco humano que sus ideas y sentimientos no fueran influidos; es por ello que varios de los observadores participantes experimentados han tenido la dificultad de conservar su neutralidad en el ambiente amistoso de un grupo.

Los instrumentos indispensables para un observador son el papel y el lápiz, ya que saber tomar notas debe ser una de las técnicas esenciales que han de aprenderse: lo que se olvide anotar está olvidado o recordado defectuosamente para ser útil. Las

⁴⁵ Raúl Rojas Soriano, *Guía para realizar investigaciones sociales*, Editores Plaza y Valdes, México 34ª edición 2000, p.206

⁴⁶ José Ignacio Ruiz Olabuénaga, *La decodificación de la vida cotidiana: métodos de investigación cualitativa*. Universidad de Deusto, España 1989. p. 80

⁴⁷ <http://www.worldbank.org/poverty/spanish/impact/methods/indepth.htm>, Marzo 2004

notas deben ser tomadas tan pronto como sea posible después de la observación, y deben permitir responder a varias preguntas capitales: ¿qué?, ¿quién?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿por qué?, ¿cómo?, sin omitir las informaciones más generales que puedan ser necesarias. El observador debe aprender a anotar la hora y las personas presentes, el tiempo que hace y la temperatura que hay en una habitación. Debe aprender a mirar las manos de la gente y sus zapatos, a observar sus gestos, sus idas y venidas, por encima de todo escuchar lo que realmente dice.

Para ser un buen observador hay que disponer de toda una serie de hábitos sociales, saber agudizar la vista y afinar el oído, saber escuchar a los demás en vez de reaccionar directamente a sus palabras, y poder evitar constantemente la distracción o las faltas de atención tan frecuentes en una interacción social habitual. Las satisfacciones que se obtienen con ello son importantes.

Existen varias ventajas al trabajar con la observación:

- Brinda una mejor comprensión del contexto en el que se producen las actividades del programa.
- Deja conocer cosas importantes que los participantes del programa pudieran ignorar u omitir voluntaria o involuntariamente en una entrevista.
- Permite una visión más integral del programa, combinando sus propias percepciones y las de otros.
- Ayuda a entender e interpretar el programa entregando conocimientos personales y experiencia directa.
- Se puede tener contestación de preguntas o dudas.
- Verifica los procesos, tareas y pasos específicos.
- Coteja formatos y uso de la documentación.
- Estipula el manejo de los documentos.
- Determina a qué personas esta dirigido la información.
- Mide los efectos que provocan retardos de información.

Sin embargo, la observación también se ve en desventaja frente a las otras herramientas de investigación ya que:

- El personal se siente espiado.
- Puede falsear los procedimientos reales.
- El ambiente no sea propicio para utilizar esta técnica.

En la observación existen diferentes tipos de ella, como: la observación participante, la observación no participante, la observación libre o no estructurada y la observación

estructurada. Sin embargo, dependiendo de los objetivos que persiga la investigación, se empleará uno u otro tipo de observación.

Observación participante:

Este tipo de observación está determinado por el hecho de que el observador participa de manera activa dentro del grupo que se está estudiando; se identifica con el de tal manera que el grupo lo considera uno más de sus miembros. Es decir, el observador tiene una participación tanto externa, en cuanto a actividades, como interna, en cuanto a sentimientos e inquietudes. La observación participante es, según Taylor, “la investigación que requiere la intervención social del investigador y los informantes en el entorno de éstos”⁴⁸

La observación participante da una idea más clara acerca de lo que sucede dentro de un grupo, puesto que los sujetos ven al observador como un miembro más del grupo y se comportan normalmente.

La posición del observador participante presenta dos serios inconvenientes. Primero, corre el riesgo de introducir en el terreno de observación un comportamiento que sin él no se hubiera dado. Segundo, en tanto que miembro de un grupo, adquiere responsabilidades, compromisos y sentimientos que dificultan su objetividad. La mayoría de las observaciones participantes están parcialmente deformadas a causa del status del observador en el seno de la situación social o del sistema observado.

La observación participante plantea otro problema más delicado, aunque no por ello es menos frecuente. Al adoptar el comportamiento y las actitudes de su nuevo medio social, el observador modifica su cuadro de referencias personal y llega a admitir como evidentes muchas cosas que para un extraño exigiría una explicación.

Un observador situado en un status social bajo le es imposible tener una visión objetiva de un sistema social estratificado. Salvo escasas excepciones los observadores participantes han gozado de un status relativamente elevado en los sistemas observados por ellos.

Con este tipo de observación los investigadores influyen en la vida del grupo y por ello otro problema está en el registro de la observación, ya que el observador puede perder su objetividad. Para resolver este problema es conveniente que más de una persona observe el mismo fenómeno, con el fin de comparar las observaciones realizadas.

⁴⁸ S. J. Taylor y R. Bogdan, *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Editorial Paidós, Argentina 1993, p.2

Observación no participante:

El investigador, al no participar en la vida del grupo observado, mantiene más fácilmente su objetividad. Se limita a mirar y a tomar notas sin relacionarse con los miembros del grupo. La ausencia de interacción entre observador y sujeto constituye la característica esencial de este tipo de situaciones. No obstante, el observador deberá guardarse de otras fuentes de distorsión y errores posibles.

Observación libre o no estructurada:

Generalmente se lleva a cabo en un estudio piloto, cuando no se conoce muy bien la muestra que se va a estudiar y se deben considerar los siguientes puntos:

- La población que se va a estudiar: quiénes son, cómo se relacionan entre sí, edad, sexo, nivel socioeconómico, etc.
- Las variables que son relevantes para nuestro estudio, así como la frecuencia y duración de las mismas.

La mejor manera de registrar esta información es haciéndolo en el momento y situación en que se está manifestando la conducta, puesto que así tendremos menos prejuicios, seremos menos selectivos y, en general, más objetivos al registrar la información tal y como se presenta en la realidad. Sin embargo esto no siempre se puede realizar puesto que al estar tomando notas se puede distorsionar la conducta; además las personas pueden comportarse de manera poco diferente cuando saben que las están observando, y sobre todo si alguien está tomando notas en relación con su comportamiento. Por otro lado, es difícil tomar notas y observar al mismo tiempo.

Si se trata de guardar todo en la memoria, probablemente la observación no pueda ser muy exacta. Lo que se puede hacer es escribir solamente palabras claves mientras se realiza la observación. Cuando se redacten los resultados finales se debe utilizar una forma organizada y sistemática.

Observación estructurada:

Es aquella que se lleva a cabo cuando se pretende probar una hipótesis, o cuando se quiere hacer una descripción sistemática de algún fenómeno es decir cuando se esta realizando un estudio o investigación en el que se sabe exactamente lo que se va a investigar y se tiene realizando un estudio o investigación en el que se posee una idea vaga acerca de lo que se va a observar, mientras que en la estructurada ya se tiene

claramente definidos los objetivos para clasificar y concretar el fenómeno en cuestión. En este tipo de observación se basa en tablas de frecuencias.

La observación estructurada presenta menos problemas prácticos en cuanto a la forma de registro y utiliza formas estandarizadas. Existen menos probabilidades de que los observadores sean subjetivos

2.3 Entrevista

Hay un acuerdo casi mayoritario por parte de los expertos en considerar la entrevista como uno de los métodos más importantes de evaluación del comportamiento humano. Ha sido y sigue siendo el instrumento de selección más utilizado, más idóneo y, a juicio de algunos, más seguro. La entrevista es la segunda y no por ello menos importante estrategia de investigación a utilizar. Además en la entrevista las respuestas se dan oralmente. Ante lo anterior, se entiende que la entrevista es realizar, “preguntas en forma oral que hace el investigador a un sujeto para obtener información, las cuales anota el investigador. Puede ser individual, grupal, estructurada o no estructurada”⁴⁹

Asimismo, con la anterior definición, se puede redefinir una vez más como:

- Una comunicación, fundamentalmente vocal, entre al menos, dos personas.
- Donde existen dos roles definidos: entrevistador y entrevistado.
- Con unos objetivos conocidos, al menos por el entrevistador.
- Y en el contexto de una relación irregular en virtud de la existencia de unos objetivos y su control por parte del entrevistador.

En entrevistas, como en otro tipo de investigación la preparación necesariamente influencia al entrevistado. Para minimizar la influencia es aconsejable elegir un lugar neutro y familiar para el entrevistado: su casa, una sala de reuniones, una cafetería u otro entorno apacible donde se pueda conversar sin ser molestados y sin prisas.

Empero cuando se realizan entrevistas existe la posibilidad de que ocurran sesgos durante la elaboración de una entrevista, es por ello que el entrevistador debe conversar sin ser molestado y sin prisas, para minimizar en mayor grado el sesgo del entrevistado.

El entrevistador suele empezar explicando quién es la organización responsable, la finalidad del estudio y cómo serán usados los resultados. Estas pequeñas

⁴⁹ <http://www.editorial.udg.mx/diccionario/cienciaef.html>, Mayo 2004

informaciones pueden ya de algún modo influenciar las actitudes del entrevistado, pero es difícil ver cómo podrían evitarse. Además suele ser necesario explicar en qué grado se mantendrá la confidencialidad sobre lo que el entrevistado comunique.

Las primeras preguntas sobre el tema de estudio han de expresarse en términos generales. Las preguntas son "abiertas", y se animará con frecuencia al entrevistado a explicar y ampliar sus respuestas. Es más útil estimular positivamente, buscando llevar al entrevistado a los temas interesantes. Realizar estas proposiciones positivas es una forma de sondear o tantear al entrevistado. Ejemplos:

- ¿Puede decirme más sobre eso?
- ¿Por qué piensa que ocurrió eso?
- ¿Cómo se solía sentir la gente cuando oía eso?

Al final de la entrevista se podría preguntar al encuestado si estaría dispuesto a ver y corregir posteriormente la transcripción de sus afirmaciones o si está dispuesto a continuar con otra entrevista si más adelante es necesario ampliarse algunos de los temas.

Las modalidades de entrevista más frecuentemente utilizadas, sobre todo en el contexto

que ocupa suelen ser las entrevistas individuales o en panel, reservándose las entrevistas en grupo para las ocasiones en las que se requiere valorar aspectos como el estilo de liderazgo, la motivación y la capacidad de trabajo. Según el número de personas que intervienen se puede establecer los siguientes grupos:

- Individual: 1 entrevistador / 1 entrevistado.
- Panel: Varios entrevistadores / 1 entrevistado.
- En grupo: 1 ó varios entrevistadores / varios entrevistados.
- Secuencial: Varios entrevistadores / 1 entrevistado. (Sucesivas entrevistas individuales con diversos entrevistadores para un mismo candidato)

Sin embargo, dependiendo del tipo de entrevista que se realice, tiene ventajas y desventajas como toda herramienta de investigación:

Ventajas de la entrevista:

- Relación directa con los usuarios.
- Permite eliminar malos entendimientos.
- El usuario le da mayor importancia al desarrollo del sistema.

- Se puede grabar para un mayor entendimiento de las respuestas.
- Determina expresiones y reacciones de las personas.

Desventajas de la entrevista:

- Consume mucho tiempo
- No existe el anonimato
- Costo alto
- La captura y análisis de datos muy tardado
- Abarca pocas personas

Según su grado de estructuración podemos establecer los siguientes tipos:

Entrevista estructurada:

Es aquella que sigue un texto o secuencia prefijada de preguntas, pudiendo ser éstas abiertas o cerradas, para entender lo anterior se dice que “es aquella que se hace de acuerdo a la estructura de la investigación puede ser de orden flexible o rígido. Las rígidamente estructuradas son de orden formal y presentan un estilo idéntico del planteamiento de las preguntas y en igual orden a cada uno de los participantes. Son flexibles cuando conservan la estructura de la pregunta, pero su formulación obedece a las características del participante”⁵⁰

Aunque se basa en una serie de preguntas determinadas previamente por el entrevistador y al configurar un proceso meramente mecánico. El entrevistador desempeña un papel activo, mientras que el entrevistado se limita a responder pero garantiza una cierta "objetividad", en el sentido de que se formularán las mismas preguntas a todos los entrevistados.

Este tipo de entrevista puede ser especialmente adecuado cuando existen varios entrevistadores y el evaluador desea minimizar la variación de las preguntas. Resulta útil también cuando se desea obtener la misma información de cada entrevistado en diversos puntos en el tiempo o cuando hay limitaciones de tiempo para la recopilación y el análisis de los datos.

Estos tipos de entrevistas permiten que el evaluador reúna sistemáticamente datos detallados y facilita la posibilidad de comparación entre todos los entrevistados. Sin embargo, estandarizarlas limitan el uso de preguntas alternativas a diferentes personas, dependiendo de sus experiencias particulares. Esto reduce la posibilidad de incorporar completamente las diferencias y circunstancias individuales en la evaluación.

⁵⁰ Ramón Silva Negrete, *Métodos de la investigación*, Paidós, México 2001, p.4

Entrevista semiestructurada:

No sigue una secuencia de preguntas fijas, aunque sí se adecua a un esquema o pauta general; es la más utilizada.

Involucra la preparación de una guía que enumere un conjunto predeterminado de preguntas o temas que se van a tratar. Esta guía sirve como una lista de verificación durante la entrevista y asegura que se obtenga básicamente la misma información a partir de varias personas. Aun así existe bastante flexibilidad. El orden y el funcionamiento real de las preguntas no se determinan por anticipado. Además, dentro de la lista de temas o áreas temáticas, el entrevistador tiene la libertad de dar mayor profundidad a determinadas preguntas. La ventaja del estilo de la guía de entrevista es que el hecho de entrevistar a diferentes personas se hace más sistemático e integral, ya que se delimitan los temas que se tratarán. Los desfases lógicos en la información recopilada se pueden anticipar y estrechar, mientras la entrevista fluye como una conversación espontánea.

La debilidad de este enfoque es que no permite que el entrevistador guíe los temas o tópicos de interés que no se anticiparon en el momento de la elaboración de la guía. Además, la flexibilidad del entrevistador en la formulación y ordenamiento de las preguntas podría originar respuestas sustancialmente diferentes según las personas, lo que reduce la capacidad de comparación.

Entrevista no estructurada:

“Es aquella en la que la pregunta puede ser modificada y adaptarse a las situaciones y características particulares del sujeto. El investigador puede seguir otras pautas al preguntar. Este tipo de entrevista no se emplea cuando se van a verificar hipótesis, pues resulta difícil la cuantificación de los datos obtenidos”⁵¹

Trabaja principalmente con la generación espontánea de preguntas en el flujo natural de una interacción. Este tipo de entrevista es adecuado cuando el evaluador desea mantener la mayor flexibilidad posible para poder guiar las preguntas hacia la dirección que parezca la más adecuada, según la información que surja en un ambiente en particular, o de la conversación con una o más personas en ese ambiente. Bajo estas circunstancias no es posible tener un conjunto predeterminado de preguntas.

La fortaleza de este enfoque es que el entrevistador es flexible y altamente sensible a las diferencias individuales, los cambios en la situación y la aparición de información

⁵¹ Ramón Silva Negrete, op. cit, p. 4

nueva. La debilidad es que puede generar datos menos sistemáticos, cuya clasificación y análisis serán difíciles y lentos.

Después de conocer los tres tipos de entrevistas que existen, también es indispensable saber que cualquier entrevista puede desarrollarse en un ambiente normal o tenso, pero esto quedará determinado tanto por el estado de ánimo, principalmente del entrevistado y posteriormente por la manera en que se desenvuelve el entrevistador. Así se dice que una entrevista normal, es cuando éstas (entrevistas) crean un clima que facilite la comunicación entre ambas partes, pues su objetivo es la obtención de la mayor cantidad posible de información del entrevistado.

Mientras tanto una entrevista se torna difícil cuando el entrevistador adopta una postura hostil, pues el objetivo de la misma es ver como el candidato reacciona ante situaciones agresivas. En este sentido podría considerarse más una prueba situacional que una entrevista. Es difícil reaccionar de modo adecuado ante estas situaciones.

2.4 Encuestas

Este diseño es exclusivo de las ciencias sociales y parte de la premisa de que, si se quiere conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor, lo más directo y simple, es preguntárselo a ellas.

Tanto la encuesta personal como la guía de entrevista consiste en una serie de “ítem o preguntas (estructuradas o no) formuladas y llenadas por un entrevistador frente a quien responde. Esencialmente una encuesta es un cuestionario que se lee al responder”.⁵²

La encuesta se caracteriza por “la recopilación de testimonios, orales o escritos, provocado y dirigidos con el propósito de averiguar hechos, opiniones o actitudes”⁵³.

Asimismo esta técnica “trata de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que correspondan con los datos recogidos.”⁵⁴

⁵² Stanford Labovitz y Robert Hagedorn, *La investigación social y sus aplicaciones*, Editorial El Ateneo, México 1989, p. 49

⁵³ Ario Garza Mercado, *Manual de técnicas d investigación para estudiantes de ciencias sociales*, Editorial Colegio de México, México 1970, p. 183

⁵⁴ Carlos A. Sabino, *El proceso de investigación*, Editorial Lumen, Argentina 1996, p. 12

Las encuestas constituyen un método caracterizado por efectuar preguntas concretas que permiten reflejar problemáticas ocultas. Es posible aplicarlas en forma aleatoria para no encuestar a la totalidad del universo. Resalta su utilidad para profundizar en un problema específico.

Esta técnica es útil para un estudio preliminar cuyos resultados pueden conducir a preguntas más estructuradas para el próximo estudio.

Sin embargo la encuesta suele ser más costosa que la investigación documental pero, normalmente, puede ofrecer información más reciente sobre procesos actuales y, con frecuencia, constituye el único procedimiento viable para obtener información que hace falta.

En igualdad de circunstancias la encuesta es más rápida que la observación del terreno porque normalmente ésta requiere de más tiempo para obtener un grado comparable de profundidad. No obstante, la observación del terreno puede ser generalmente más eficaz para el registro de fenómenos de conducta espontánea.

La encuesta y la observación del terreno tienen carácter reactivo, cuando son a su vez observadas por la población que es materia de estudio. Esto quiere decir que las personas tienden a reaccionar en forma distinta a lo normal al sentirse observadas. El carácter reactivo de la encuesta puede ser controlado, por ejemplo por medio de preguntas indirectas con carácter de prueba.

Se realizan encuestas por muestreo, en las que se escoge, por procedimientos estadísticos, una parte significativa de todo el universo que se toma como objeto a investigar. Las conclusiones que se obtienen a partir de la muestra pueden generalizarse a todo el universo con un margen de error conocido y limitado previamente.

Sus principales ventajas son:

1. Su conocimiento de la realidad es primario, no mediado, y por lo tanto, menos engañoso.
2. Como es posible agrupar los datos en forma de cuadros estadísticos, se hace más accesible la medición de las variables.
3. Es un método de trabajo relativamente económico y rápido.

Es engañosa la aparente sencillez de la encuesta. La formulación de cada pregunta debe estar adelantada por el análisis de las posibles respuestas. La planeación de la encuesta debe incluir el trabajo documental siempre que exista información disponible sobre el asunto. Cuando ésta es insuficiente para efectos de planeación, es necesario

recurrir al juicio de los expertos y a la exploración del terreno. De este modo resultan complementarios, en lugar de ser alternativos, los procedimientos del trabajo documental, la observación del terreno y la encuesta.

La encuesta depende, para su buen éxito, de la cooperación de una población que puede incluir un buen número de personas cansadas de recibir cuestionarios inútiles, de participar en ejercicios desorganizados de observación, o de lidiar con vendedores que disfrazan, con la experiencia de la encuesta.

Las dificultades que presenta la encuesta no justifican su eliminación cuando constituye la única, o la mejor, opción para obtener la información que hace falta. Más bien, las dificultades deben servir de incentivo para la planeación y ejecución cuidadosas del estudio.

Los cuatro problemas más frecuentes en la encuesta pueden dar lugar a resultados no confiables y los puntos son:

1. La encuesta recoge la visión que la gente tiene de sí misma: no es lo mismo lo que la gente hace, siente o cree, que lo que la gente "dice" que hace, siente o cree. Existen algunos recursos para reducir la magnitud de este serio problema, como omitir algunas preguntas que sabemos que las personas no quieren responder, cuidar la presentación del entrevistador, etc.
2. La encuesta relata los hechos sociales desde el punto de vista de sus actores, pero no considera las relaciones sociales interpersonales o institucionales.
3. El diseño es básicamente estático. Tiende a dar una imagen instantánea de un determinado problema, pero no nos indica sus tendencias.
4. El tratamiento de la información es estadístico. Esto puede resultar muy democrático y útil, pero casi nunca corresponde con la realidad de los hechos sociales, donde el liderazgo y la asimetría social son la norma.

2.5 Pirámide de Abraham Maslow

Para efectos de aplicación de la encuesta y de la interpretación de sus resultados en la presente investigación se utilizará como herramienta de análisis conceptual la pirámide de Abraham Maslow⁵⁵ con el fin de que cada uno de sus elementos se emplee para "medir" y contrastar el clima de opinión de los empleados sobre su empresa.

⁵⁵ Ricardo Homs Quiroga, *La comunicación en la empresa*, Editorial Iberoamérica, México 1998, p.91

El psicólogo Abraham Maslow (1908-1970) desarrolló una teoría sobre la jerarquía de la motivación conocida universalmente como la “Pirámide de Maslow”, con cinco categorías que estratifican los deseos humanos.

Para él la persona tiene la capacidad inherente de autorrealizarse, y este crecimiento personal gobierna y organiza todas las demás necesidades. Las necesidades humanas siguen para Maslow un orden concreto; primero están las *fisiológicas* (como la regulación de la temperatura corporal, el hambre, la sed y todo lo que conlleva la supervivencia del organismo), luego la necesidad de *seguridad* (protección), la de *afiliación* (afecto y pertenencia a un grupo), la de *autoestima* y finalmente la de *autorrealización*.

Para Maslow las necesidades situadas en estratos inferiores o niveles más bajos de la pirámide están relacionadas con la supervivencia del individuo; son las primeras que aparecen y las que poseen mayor fuerza, ya que si no se satisfacen el organismo puede morir. Esta jerarquía impone que para satisfacer una necesidad de un nivel superior, primero se debe satisfacer una necesidad inferior previa. Finalmente, a medida que se asciende en la pirámide las necesidades cambian de objetivo y pasan de ser necesidades de falta o privación a ser necesidades de crecimiento o autorrealización; por lo tanto se dice que “solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores - aunque lo haga de modo relativo-, entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores, y con eso la motivación para poder satisfacerlas; a medida que la tendencia positiva toma más importancia, se experimenta un grado mayor de salud psicológica y un movimiento hacia la plena humanización”⁵⁶. Por lo tanto Maslow clasifica a estas necesidades en cinco categorías e inicia por las necesidades fisiológicas.

⁵⁶ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/maslowuch.htm>, Septiembre 2004



Las necesidades fisiológicas están relacionadas con satisfacer los requerimientos de cualquier ser humano como lo es el hambre, vestido, calzado, sexo, etc.; es por tanto el escalón que satisface la economía natural, pero “cuando estas necesidades no son satisfechas por un tiempo largo, la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia, por lo que éstas dejan de existir”⁵⁷.

La de seguridad hace apelación al sentimiento de salvaguardarse así mismo y a su familia, por lo cual procura o intenta hacerlo en todos los aspectos para tener protección y evitar el peligro, además también estará satisfecha con informaciones que garanticen al individuo la provisión futura de medios para satisfacer sus necesidades básicas, así que “en ésta se encuentran las necesidades de; sentirse seguros, la necesidad de tener estabilidad, la necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección y la necesidad de dependencia”⁵⁸. Pero es en este nivel donde la mayoría de los seres humanos se quedan estacados ya que por naturaleza el hombre o mujer se sienten vulnerables frente al mundo o bien le teme a los cambios y por ende prefieren estar en un ambiente que ya conocen.

En la categoría de afiliación es donde lo primordial para el individuo es tener una aceptación consigo mismo y con el resto de las personas que lo rodean para que posteriormente la relación que exista entre sus compañeros sea funcional y el individuo se sienta aceptado y amado. Sin embargo “la existencia de esta necesidad

⁵⁷ Ibidem.

⁵⁸ Ibidem.

está subordinada a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad”⁵⁹ ya que dichas necesidades brindan al individuo los estímulos para poder mantener una interacción social además de que lo impulsa a tener relaciones interpersonales.

En este tercer escalón el individuo empieza a buscar la aceptación social; quiere identificarse y compartir las aficiones de un grupo social; quiere que este grupo lo acepte como miembro. Los grupos sociales son conjuntos de individuos que colaboran entre sí en la producción, transformación y transmisión de informaciones. La colaboración requiere compartir unos códigos culturales que le faciliten la comunicación interna y que son imprescindibles para el tratamiento conjunto de las informaciones. La integración social implica la asunción de esa cultura. El individuo que quiere integrarse en un grupo social tiene que aprender su cultura y demostrar que la ha aprendido y que puede por tanto comunicarse y colaborar con los demás miembros del grupo de forma eficaz. Así la pertenencia al grupo le permitirá beneficiarse de la riqueza informativa del grupo y de las informaciones que el grupo produce.

En la estimación lo que pretende obtener el individuo es un reconocimiento en cualquier ámbito de su vida es decir como persona, profesionalista y con ello mismo conseguir o saber que tiene un status o valor. El individuo satisface tal necesidad cuando aumenta su iniciativa, autonomía y responsabilidad; las cuales se traducen en respeto, prestigio, admiración y poder.

Finalmente para alcanzar la autorrealización se deben tener cubiertas todas las anteriores de una forma adecuada y satisfactoria para cada persona. En ésta se persigue alcanzar las metas propuestas, sentir esa satisfacción de orgullo y sentir el deseo o la motivación de conseguir más o bien lograr más cosas en cualquier ámbito de la vida laboral, lo cual se logrará según Maslow cuando “una persona satisfaga su necesidad más preponderante”⁶⁰ y será hasta entonces cuando el ser humano llegue a su grado de satisfacción idónea.

Se reconoce a las personas autorrealizadas por las siguientes cualidades: son altruistas, trascendentes, solidarias, responsables, sociales. Tienen una percepción superior de la realidad, espontaneidad, creatividad, y no dependen de la opinión ajena. Se rigen por determinan las leyes de su propia naturaleza interior y son personas interiormente maduras.

⁵⁹ Ibidem.

⁶⁰ Ibidem

Por el contrario, las personas que no salen del círculo de sus necesidades básicas se estancan en un estado psicológico que Maslow define como niñez.

Las personas sanas, maduras, se sienten motivadas principalmente por tendencias hacia la autorrealización y por sus capacidades y potencialidades: talento, misión, vocación, destino, conocimiento de sí mismos, tendencia a la unidad, solidaridad, integración, defensa de los valores supremos. La necesidad y el deseo prosiguen pero en un nivel más alto.

Todas las personas sienten estos niveles de motivación a medida que las necesidades se van satisfaciendo secuencial y consecutivamente. Pero estas exigencias humanas engloban tanto los impulsos conscientes como la mayor parte de las necesidades inconscientes.

Cabe señalar que para Maslow es muy importante la motivación, ya que es la parte fundamental de todo individuo; es decir es lo que mueve o impulsa a todo ser para seguir luchando por sus anhelos, metas y objetivos. Así que la motivación es una parte fundamental que también se analizará pues es importante conocer qué tanta motivación se les da a los empleados para la realización de su trabajo pues si esta motivación es la adecuada, ello se verá reflejado en su trabajo.

2.6 ¿Qué es el “FODA”?

Para la interpretación y exploración del diagnóstico se utilizó la técnica FODA (sigla de **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas) la cual consiste en la “evaluación de los puntos fuertes, débiles de la empresa... con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa. Lo importante es pensar lo que es necesario buscar para identificar y medir los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas de la empresa”⁶¹.

El análisis FODA, como ya se mencionó, consta de dos partes ya que en él se analizan la parte interna de la empresa como la externa y el objetivo de ello “es realizar un diagnóstico sencillo y claro de la situación actual en la que se encuentra la empresa.

⁶¹ Eduardo Bueno Campos, *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*, Editorial Pirámide, España 1996, p. 251

Este análisis debe realizarse con cierta periodicidad dado a la dinámica de la organización”⁶²

La parte interna (fortalezas y debilidades) se enfoca a los aspectos donde la empresa tiene cierto grado de control. Así las fortalezas son los elementos positivos que los integrantes de la organización perciben (sienten), poseen y que constituyen los recursos necesarios y poderosos para alcanzar los objetivos de la empresa. Sin embargo existen diferentes tipos de fortalezas⁶³:

- Comunes: cuando una fortaleza es poseída por varias empresas o cuando varias están en capacidad de implementarla
- Distintivas: cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras, generando una ventaja competitiva y con ello un promedio mayor de beneficios a diferencia de sus competidores.
- Imitación: es copiar o mejorar una fortaleza distintiva de otra empresa y convertirla en un beneficio económico.

Las debilidades son los elementos, recursos, habilidades, actitudes, técnicas que los miembros de la organización sienten que la empresa no tiene y que constituyen barreras para impedir la buena marcha de la organización es decir son las desventajas competitivas que posee una empresa.

Desde la perspectiva de Rafael Corona existen ocho áreas en toda empresa que son esenciales analizar⁶⁴:

- Organización
- Recursos Humanos
- Proceso Productivo
- Comercialización
- Finanzas
- Tecnología
- Sistemas de Información
- Productos y servicios

La parte externa (oportunidades y amenazas) está regida por circunstancias ajenas a la empresa donde ella tiene poco o ningún control y al analizar este nivel se tiene la posibilidad de tener “una mayor certidumbre de los procesos de cambio externos... y

⁶² Rafael Corona Funes, *Estrategia. El cambio en la proyección del pensamiento empresarial*, Editorial SICCO, México 2001, p. 84

⁶³ <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/gi/foda.htm>, Febrero 2005

⁶⁴ Rafael Corona Funes, *Estrategia. El cambio en la proyección del pensamiento empresarial*, p. 86

así será posible orientarla y dirigirla mejor hacia un crecimiento inteligente y sostenido”⁶⁵.

Las oportunidades son aquellos factores o recursos que los integrantes de la empresa sienten (perciben) que pueden aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de los objetivos y que podrían generar altos desempeños.

Las amenazas son los factores ambientales externos que pueden afectar negativamente a la empresa a corto, mediano y largo plazo. Los factores externos que deben ser considerados son:⁶⁶

- El mercado
- La competencia
- El sector productivo
- El entorno macroeconómico nacional
- El desarrollo de la economía mundial

Por lo tanto la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa se considera como una actividad que lleva al éxito cualquier estrategia; además lo importante de un análisis FODA, bien elaborado, permitirá orientar a la organización hacia una vida estable a largo plazo.

⁶⁵ Rafael Corona Funes, op. cit, p. 64

⁶⁶ Rafael Corona Funes, op. cit, p. 65

3. Análisis situacional: ¿Qué es TGC Geotecnia?

3.1 El mundo de TGC

El proyecto de crear una empresa dedicada al estudio de la mecánica de suelos y a las recimentaciones fue la visión y el deseo que tuvieron los ingenieros Enrique Santoyo Villa, Enrique Tamez González y Praxedis de la Cruz. Así en 1981 Técnica Geomecánica de la Construcción inició su funcionamiento, pues la oficina de trabajo se situaba en la casa del Ingeniero Enrique Santoyo Villa, y dicho lugar era el centro de trabajo de donde comenzaron a germinar las diferentes propuestas y proyectos para que la microempresa que habían constituido comenzara a forjarse un camino y un destino.

Sin embargo, aunque el deseo de los ingenieros Enrique Santoyo Villa y Enrique Tamez era realizar estudios en la mecánica de suelos, estaban conscientes de que aún no contaban con la maquinaria necesaria para realizar el trabajo, pues hasta ese momento con la única herramienta que contaban era con la del ingeniero Praxedis de la Cruz la cual servía para realizar recimentaciones; por lo cual sus primeros trabajos estaban enfocados a las mismas.

Pero para 1982, durante el sexenio de López Portillo, es cuando se estableció formalmente Técnica Geomecánica de la Construcción en un edificio de la calle Manuel M. Ponce en la colonia San Ángel Inn. En ese tiempo se puede comprender que la economía nacional no se encontraba de lo más estable, ya que el peso perdía progresivamente valor frente al dólar, y esto perjudicaba de forma considerable la micro, pequeña, mediana y gran empresa.

En México a las empresas se les clasifica según el número de empleados, el sector en el que se desarrolla y por sus ventas anuales. Se considera a una **microempresa** cuando su plantilla de trabajadores es de “30 como máximo”⁶⁷ además unas de sus principales características son “la mayor parte de sus operaciones son al contado, sus ventas se realiza en el mercado local, se dirige al consumidor final...y cuenta con el nivel tecnológico más bajo”⁶⁸

⁶⁷ Facultad de Contaduría y Administración, *La micro, pequeña y mediana empresa en México en los años 90*, UNAM, México 2001, p. 9

⁶⁸ Facultad de Contaduría y Administración, *La micro, pequeña y mediana empresa en México en los años 90*, op. cit. p. 23

La **pequeña empresa** es cuando ésta tiene una plantilla de “31 a 100 personas”⁶⁹ y sus ventajas radican en poseer “una estructura ligera y centralizada: Por ello dispone de una rapidez de adaptación,...posee un mando centralizado, rápido y eficaz,... conocen personalmente a sus clientes”⁷⁰

Sin embargo hay determinadas similitudes entre una pequeña y **mediana** empresa ya que de igual forma también una empresa mediana reúne todas las características de una pequeña con la diferencia que la mediana “emplea de 101 a 500”⁷¹ personas, además utiliza una tecnología de nivel medio, posee una “independencia financiera,... tienen un sentimiento real de equipo,... mejor servicio al cliente... y carácter de especialización”⁷²

Finalmente un empresa **grande** es aquella que requiere de “501 o más personas”⁷³ para el desarrollo de su trabajo y visiblemente se distingue del resto de las empresas ya que “acapara las ventas nacionales... y contribuye con la inmensa mayoría de las exportaciones”⁷⁴ sin olvidar que cuenta con la mejor tecnología, asimismo, su estructura es más rígida la cual no le permite una flexibilidad como la tienen la pequeña y mediana empresa.

En 1982 Técnica Geomecánica de la Construcción (TGC) inició como una microempresa pero la devaluación económica que estaba viviendo el país no le afectó ya que apenas estaba despegando y por lo cual no se vio obligada a recortar su personal, pues para esas fechas su plantilla de trabajadores se había incrementado a 15 personas. Así que su primer organigrama fue de lo más sencillo.

Desde su inicio quienes estuvieron al frente de la empresa fueron Enrique Santoyo Villa, Enrique Tamez y Praxedis de la Cruz. Afortunadamente, aunque el país atravesaba tiempos difíciles en su economía, hubo empresas que sí se interesaron en contratar los servicios que brindaba Técnica Geomecánica de la Construcción. Empero para tales fechas la microempresa comenzaba a tomar un poco más de auge, por lo que los ingenieros Enrique Santoyo Villa y Enrique Tamez comenzaron a realizar asesorías, estudios de mecánica de suelos y dicho trabajo lo realizaban a través de la

⁶⁹ Facultad de Contaduría y Administración, *La micro, pequeña y mediana empresa en México en los años 90*, UNAM, México 2001, p. 9

⁷⁰ Colin Barrow, *La esencia de la administración de pequeñas empresas*, Pretince-Hall Hispanoamerica, México 1996, p. 96

⁷¹ Facultad de Contaduría y Administración, *La micro, pequeña y mediana empresa en México en los años 90*, op. cit. p. 9

⁷² Colin Barrow, *La esencia de la administración de pequeñas empresas*, op. cit. p. 96

⁷³ Facultad de Contaduría y Administración, *La micro, pequeña y mediana empresa en México en los años 90*, op. cit. p. 9

⁷⁴ Facultad de Contaduría y Administración, *La micro, pequeña y mediana empresa en México en los años 90*, op. cit. p. 24

contratación de una empresa llamada Sondeo S.A., que se dedicaba a la perforación, la contrataban para que realizara las perforaciones en los puntos que ellos indicaban y posteriormente cuando ya tenían las muestras, las estudiaban y con base en el estudio realizaban un informe que era entregado a sus clientes.

Fue así como TGC se dividió en dos áreas que eran Geotecnia y Construcción. La primera se dedicaba al estudio y análisis de las muestras del subsuelo y a las asesorías; mientras que la segunda su campo fuerte serían las recimentaciones y la colocación de pilotes, pues hasta ese momento no contaban con la infraestructura con la que ahora tienen, para la realización de trabajos a gran escala.

Uno de los primeros cambios que se suscitaron en TGC fue la decisión que tomaron los directivos de vender acciones minoritarias a los diferentes trabajadores que integraban hasta ese momento la empresa. Esta venta se realizó a través de un fideicomiso que establecieron los mismos directivos, pero finalmente los trabajadores eran quienes decidían si compraban o no dichas acciones.

Esta venta de acciones minoritarias fue con el fin de hacer partícipes a los empleados del manejo de la empresa, aunque la última palabra la tuvieran siempre Enrique Santoyo Villa, Enrique Tamez y Praxedis de la Cruz. Tal acontecimiento permitió a Técnica Geomecánica de la Construcción que continuara con el logro de sus objetivos, pues quienes tenían acciones en la empresa coincidían en un fin común, que era obtener una mayor cantidad de trabajo y colocar a la empresa como la mejor en su ramo, así todos los accionistas se verían beneficiados, claro que en porcentajes diferentes.

Sin embargo la decisión de haber vendido acciones a los empleados, tuvo consecuencias en un cierto lapso, ya que posteriormente entre los mismos empleados comenzaron a venderse sus acciones y así el porcentaje de acciones de algunos empleados empezaron a concentrarse en algunos de ellos, y esto lógicamente fue incomodando y preocupando a los directivos debido a que iba a llegar un momento en que tal vez algún trabajador o uno de los mismos directivos se quedaría con el mayor número de acciones. Pero finalmente, Enrique Santoyo Villa y Enrique Tamez optaron por absorber algunas de las acciones que pusieron en venta los trabajadores, y solo así fue como volvieron a tener el mayor número de acciones en la empresa y de forma equitativa. Ésta decisión les permitió seguir manteniendo su legitimidad dentro de la empresa y por ende no volvieron a poner en venta ningún porcentaje de acciones.

Posteriormente otro de los cambios sucedió el 7 de noviembre de 1984, cuando la mesa directiva decidió que **Técnica Geomecánica de la Construcción** cambiaría de nombre, el cual solamente estaría conformado por las siglas, **TGC**, las cuales carecerían de un significado real y desde esa fecha hasta el día de hoy es como se reconoce a la empresa. La decisión por retomar solo las letras iniciales fue debido a que el nombre era demasiado largo para etiquetar sus vehículos, sus hojas, su equipo de trabajo y sobre todo porque para sus clientes era un nombre difícil de recordar y el usar las siglas **TGC** les traería mayores beneficios.

Otro de los cambios importantes se gestó durante los primeros 3 años de vida de la empresa y fue él que marco definitivamente la nueva etapa de TGC. Ésta nueva etapa inició después del terrible terremoto que sacudió a la Ciudad de México en 1985, pues hasta ese momento solo eran unas cuantas empresas que se dedicaban a la realización del análisis del subsuelo, pero TGC logró conseguir y mantener su trabajo durante los siguientes años, pues en sus primeros 2 años tuvo la fortuna de trabajar para Nacional Financiera, SICARTSA, COVITUR, Telmex y algunas otras empresas privadas, por lo cual ya algunos conocían su trabajo. Así que era lógico que las empresas privadas y el mismo Gobierno del Distrito Federal requirieran de sus servicios, después de tales acontecimientos, ya que necesitaban de una empresa que tuviera el conocimiento suficiente para determinar el estado en el que se encontraban las cimentaciones de los diferentes edificios, monumentos, museos, hospitales y del Sistema de Transporte Colectivo, etc.

Ya para finales de 1985, TGC no solo había sido consultada por el Gobierno del Distrito Federal sino que también por diversas empresas privadas que se vieron en la necesidad de contratar los servicios que ofrecía TGC. Este desastre natural ayudó de forma considerable a la empresa, pues le abrió las puertas para que obtuviera el reconocimiento que andaba buscando, le permitió conseguir importantes obras de trabajo y por ende hubo un incremento considerable en su trabajo y en la plantilla de trabajadores, pues para ese momento su plantilla ya estaba compuesta por más de 70 personas y esto ayudó aún más a que TGC se consolidara como pequeña empresa.

Cabe señalar que desde su inicio TGC no contaba con mucho equipo de trabajo, sin embargo conforme fueron pasando los años y fue tomando su auge entonces fue cuando comenzaron a adquirir cierta maquinaria para el trabajo (3 automóviles, 2 camionetas, máquinas de escribir, máquinas para la exploración y sobre todo contrataron a 2 personas que se dedicaran al área administrativa)

Asimismo, el terremoto le permitió a TGC modificar y perfeccionar durante la marcha ciertas técnicas que manejaban, con el propósito de realizar cada vez mejor su trabajo y hacerlo en tiempos menores pues la cantidad de trabajo que tenían era bastante y tenían que cumplir con todos sus clientes en los tiempos marcados.

Posteriormente, al auge y reconocimiento que logró obtener TGC también se actualizó y siguió luchando para irse abriendo un camino mayor y poderse mantener en él como una empresa mediana. Su crecimiento fue tomando cada vez más un mayor ímpetu, así que ya no sólo hacía trabajos en el área metropolitana, sino también ya comenzaba a realizar obras foráneas en los diferentes estados de la república.

Debido al crecimiento que habían conseguido obtener, de forma rápida; los dueños decidieron rentar una casa amplia, ubicada en Porfirio Díaz # 40 Col. Noche Buena, dicho lugar contaba con un espacio suficientemente óptimo para albergar su equipo y para que la empresa pudiera desarrollar su trabajo con base en las necesidades que requiere la mecánica de suelos, y gracias a estas comodidades que la casa le brindaba a TGC su estancia se prolongo por mas de 12 años.

Con el incremento de trabajo que cada vez tenía la empresa era lógico que internamente también sufriera modificaciones, así que Geotecnia y Construcción, que eran las dos áreas en las que se dividía TGC iban a marcar sus diferencias, ya cada una tendría a sus propios empleados y estos por ende se especializarían en determinados trabajos y serían nombradas TGC Geotecnia y TGC Construcción. Pero para 1988 nuevamente hubo una modificación TGC Construcción cambió de nombre y se denominó TGC Ingeniería.

Sin embargo las crisis que se gestaban en México durante cada cambio de sexenio eran acontecimientos que golpeaban fuertemente a las empresas medianas y TGC ya no era posible que fuera la excepción, como ocurrió en sus inicios. Pero afortunadamente la empresa logró su consolidación antes de que Miguel de la Madrid terminara su cargo.

Cuando Carlos Salinas De Gortari asumió la presidencia y comenzó a impulsar la economía nacional, muchas empresas mexicanas se beneficiaron con tal impulso y TGC lo vio reflejado en su cartera de clientes la cual se incremento extraordinariamente. De la misma forma en la que Salinas De Gortari impulso la economía nacional y a la par se abrieron las puertas a la inversión extranjera, muchas empresas extranjeras decidieron crear filiales en nuestro país, ya que el mercado

nacional en ese tiempo generaba confianza y fue así que durante ese sexenio la cartera de clientes extranjeros de TGC también se incrementó.

Durante este sexenio TGC Geotecnia participó en importantes obras como:

- La construcción de las diferentes líneas del Sistema de Transporte Colectivo (trabajó en conjunto con COVITUR)
- Continuó al frente del proyecto de renivelación de la Catedral de México.
- Trabajó en el Palacio de Bellas Artes.
- Colaboró con estudios para la construcción de las diferentes carreteras que cubrirían a toda la república mexicana (carretera del Sol)
- Participó en diferentes proyectos con PEMEX.

Empero antes de que terminara el sexenio de Salinas de Gortari, TGC tuvo la posibilidad financiera y la visión de crear dentro de sí misma otras filiales que le permitieran cubrir sus necesidades, y con estos espacios originados por TGC ya no tendría que rentar equipo a otras compañías y solicitar asesorías. Así que en 1992 fundó dos filiales, a TORNUS y a Ingeniería de Dirección de Proyectos S.C que es una asociación civil.

La función que tiene TORNUS dentro de la empresa es de brindar apoyo a TGC Geotecnia y a TGC Ingeniería en el suministro de equipos de perforación e inyección. Mientras Ingeniería de Dirección de Proyectos S.C es el comité de ingenieros, que son quienes están a cargo de participar en las diferentes convocatorias que realizan empresas para la adquisición del proyecto o proyectos, son quienes dirigen las obras y determinan lo que se realizara en un determinado predio. Pero hubo una última filial que se creó en 1993, y es Inmobiliaria Hogares Mexicanos (Homex) la cual nació para realizar casas de interés social y prestar el nombre como arrendadora.

Cuando se fundó la última filial, nació también un **Comité Empresarial**, integrado de la siguiente forma:

Comité Empresarial

Ing. Mario Trigo	Gerente
Ing. Enrique Santoyo Reyes	Administrador
Ing. Enrique Santoyo Reyes	TGC Ingeniería

Al finalizar el sexenio de Salinas de Gortari una nueva crisis económica golpeó a México, la cual mermó considerablemente la estabilidad de todas las empresas del

país, pues dicha crisis sacudió a la economía nacional de manera impactante y aunque TGC ya contaba con una estabilidad, reconocimiento e importancia dentro del mercado no le fue suficiente para que la crisis no la dañara.

Así que por primera vez TGC en su historia estuvo a punto de realizar su primer recorte de personal en el cual se consideraba dar de baja a más de la mitad de su plantilla, pero no ocurrió así, ya que de forma unánime todos los integrantes que conformaban a TGC prefirieron bajar su sueldo a la mitad y seguir así hasta que la economía se reestableciera. Durante un año todos se mantuvieron con su sueldo a la mitad, hasta que nuevamente TGC logró poco a poco retomar su actividad laboral y la fuerza que los había caracterizado y desde entonces hasta el día de hoy no han vuelto a sufrir crisis extremas que pongan en peligro la situación de la empresa.

Actualmente TGC se encuentra en Adolfo Prieto N° 1238 Colonia Del Valle, en dicho lugar se encuentra la oficina central y las oficinas principales de: TGC Ingeniería, TGC Geotecnia, Inmobiliaria Homex, Ingeniería de Dirección de Proyectos y su laboratorio. Mientras que en Atizapán de Zaragoza, se localiza el almacén, donde TGC Geotecnia concentra a la mayoría de su personal, es decir es el lugar de trabajo para 45 personas, y ahí guardan y dan mantenimiento a la maquinaria que utilizan para el desarrollo de su trabajo; además de que se encuentra la oficina principal y la fábrica de TORNUS.

Sin duda TGC es una de las compañías constructoras más importantes de México, y con gran presencia, y debido a la complejidad que representa el desarrollo de su trabajo concerniente al campo de la ingeniería, la arquitectura y la construcción es que TGC se ve obligada a dividir su trabajo en cinco áreas específicas, que son: TGC Ingeniería, Taller de Tornos (TORNUS), Inmobiliaria Homex (Hogares Mexicanos), Ingeniería de Dirección de Proyectos S.C. y TGC Geotecnia. Ésta última es catalogada por los directores de TGC como la principal y la base para la existencia de las demás. Empero cada una de ellas está dedicada a la realización de actividades relacionadas con la ingeniería, y por ende cada una tiene a su cargo una función específica por realizar, para así lograr de TGC una empresa multidisciplinaria.

Las áreas de desempeño laboral mencionadas anteriormente forman parte de la misma organización y por ende las rigen los mismos dueños y accionistas, pero cada una desarrolla un campo de trabajo especializado y con tareas únicas; no comparten funciones. Así que TGC Geotecnia se ubica como una organización o subgrupo de la

empresa TGC y por lo tanto cuenta con un personal fijo y propio, con una cartera de clientes que ha ido incrementándose, tiene activos fijos y contabilidad propia.

Así que en estos momentos TGC Geotecnia esta realizando importantes proyectos, y cabe mencionar que algunos de ellos son de gran importancia social.

3.2 Principios de TGC Geotecnia

Función de TGC Geotecnia

Desde su inicio TGC ha elaborado diferentes filosofías, pero con el paso de los años se ha ido modificando hasta tener la actual, la cual tiene más de ocho años de vigencia. El lema de la empresa es que: ***“lo importante es solucionar los problemas hasta sus últimas consecuencias”*** y eso es la clave de su éxito empresarial.

De acuerdo a la entrevista realizada al ingeniero Mario Trigo, TGC Geotecnia fue creada para hacer estudios geotécnicos, es decir la realización múltiple de análisis y estudios de suelo del lugar en el que se desea construir algún edificio o un inmueble en especial.

Mario Trigo apuntó: “todas las construcciones solicitadas a la compañía van a descansar sobre suelo y necesitamos saber cuál va a ser el comportamiento del suelo; para ello nos damos a la tarea de hacer un estudio del suelo del sitio, obtenemos muestras, pruebas de campo, y complementamos dicha labor con el laboratorio para saber su respuesta ante ciertas circunstancias”⁷⁵.

El diseño de cimentaciones, procedimientos de excavación, elementos de soporte como muros de contención y anclas conforman las principales funciones y tareas de TGC Geotecnia, porque el segundo paso es la construcción, y eso ya es trabajo de TGC Ingeniería.

Compromiso y objetivos de TGC Geotecnia

Cuando los directores o el gerente asisten a convenciones, a foros o a cualquier evento público donde puedan publicitar a la empresa llevan consigo varios currículos para entregarlos a aquellas personas que pudieran ser sus posibles clientes o simplemente para que un número mayor de personas conozca el trabajo que la empresa ha realizado.

El currículo que elaboró TGC Geotecnia puntualiza el compromiso y los objetivos de la empresa, describe al personal técnico, refiere los datos generales de la empresa,

⁷⁵ Entrevista realizada al Gerente de TGC Geotecnia, Ing. Mario Trigo, martes 25 de mayo de 2004.

describe cada una de las publicaciones técnicas que ha elaborado TGC Geotecnia, menciona detalladamente los trabajos sobresalientes que ha realizado y enumera los activos fijos con los que cuenta actualmente. Así que quienes adquieren su currículum tienen la oportunidad de saber cuál es el trabajo que desempeña y qué impacto ha tenido su trabajo en el país.

No obstante lo que importa del currículum para éste trabajo es el compromiso y los objetivos de la empresa, pues no tienen formulada la misión, visión y valores de TGC Geotecnia, aunque en la actualidad toda empresa ya utiliza los conceptos de misión, visión y valores a través de los cuales los propios empleados, los clientes y los posibles interesados pueden conocerla.

Sin embargo, de manera tácita, la visión y misión de la empresa se establece en el “compromiso” que se anuncia en el currículum.

Para TGC Geotecnia su **compromiso** es:

“TGC Geotecnia es una organización joven que ha reunido el conocimiento y la experiencia de muchos años de la geotecnia mexicana; nació comprometida a mantener y ampliar esa tradición que, hoy más que nunca, debe ser capaz de enfrentar los retos que implica el desarrollo de nuestro país.

Solucionar problemas geotécnicos es nuestra pasión y compromiso empresarial; nos empeñamos en que nuestros clientes se beneficien con nuestro trabajo, para asegurar el éxito de sus proyectos, atender sus requerimientos y entender sus problemas, de tal forma que nuestras soluciones sean realistas, prácticas, oportunas y económicas.

Dedicamos el tiempo necesario aplicando una rigurosa metodología que integra: la meticulosa identificación del problema, la exploración directa para comprender la naturaleza y comportamiento de los suelos del sitio, el análisis de todas las alternativas de solución factibles y la evaluación de los procedimientos constructivos aplicables. Durante la construcción proporcionamos apoyo técnico para verificar que el proyecto se desarrolle conforme con lo planeado o para prever oportunamente posibles modificaciones.

Como depositarios de la confianza de nuestros clientes nos esforzamos en realizar la mejor ingeniería geotécnica para satisfacer sus expectativas de seguridad y economía de la obra a corto y largo plazo.”

Objetivos de la empresa:

“Realizar estudios, proyectos, diseños, supervisión, asesoría técnica y dirección de toda clase de obras civiles, en especial aquellas relacionadas con la geotecnia y la ingeniería ambiental.

Diseño, fabricación y venta de instrumentos geotécnicos para trabajos de campo, laboratorio. Diseño, fabricación y venta de diversos elementos para monitoreos ambientales del subsuelo.

Construcción de obras de ingeniería civil relacionadas con la geotecnia, como cimentaciones, estabilización de suelos y rocas, sistemas de bombeo, etc.

Geotecnia aplicada, exploración, estudios y tratamiento de suelos y subsuelo, instalación de pozos de monitoreo ambiental”

El compromiso y los objetivos se transcribieron tal cual como aparecen en el currículo, pero estos no son conocidos por el resto de los empleados y tampoco lo manejan así los mandos altos, aunque tienen acceso al currículo de la empresa.

Por lo tanto la misión y la visión de la empresa se encuentran inmersas en el “compromiso” y sin embargo no es clara, cuál es cuál.

La misión debe contestar las siguientes preguntas ¿quiénes somos?, ¿por qué y para qué trabaja la empresa?, en realidad es el auto-conocerse. Mientras, la visión requiere saber ¿a dónde se quiere ir cómo empresa?, es el tener un profundo conocimiento de las necesidades y deseos que tiene la empresa. Finalmente los valores de una empresa estarán determinados porque son los principios esenciales éticos del comportamiento individual y en equipo de los empleados y por ende los valores serán los que contribuirán para realizar la misión y visión de cualquier empresa.

Sin embargo cuando se entrevistó al gerente sobre la misión visión y valores de la empresa, asintió que la misión y visión estaban detalladas en el compromiso de la empresa y sobre los valores de ésta, señaló lo siguiente.

Valores

El principal valor de la compañía es apoyar su trabajo con desempeño y apoyo motivacional.

Cuando las personas requieren ser estimuladas o se lo merecen por la calidad y tiempo de labores, acuden a un sistema de bonos en monto económico o traducido a dinero por la producción en una actividad específica.

Mario Trigo: “por ejemplo, si nos contrata una empresa cualquiera, y nos dice mira tengo una urgencia que necesito resuelvas en tres semanas, se da la orden de cumplir y entonces muevo a la gente para que trabajen días festivos y fines de semana si es necesario con tal de sacar adelante el proyecto. Si salimos y si la producción fue la adecuada y el cliente quedó satisfecho entonces los que colaboraron en tal proyecto de urgencia y rapidez, se les reconoce con un bono o pago por horas extras”⁷⁶.

Para TGC Geotecnia la motivación a los trabajadores está ligada con la remuneración económica, el premio en dinero, es el programa que mejor les ha funcionado y al que responden con satisfacción y beneficio el resto de los integrantes.

Entonces el valor que maneja la empresa, está relacionado con la motivación, a través del otorgamiento de incentivos, según el desempeño del trabajador.

En tal caso, se deduce que TGC Geotecnia no ha identificado cuáles son sus valores y por ende no ha podido identificar su visión y misión como empresa, por lo tanto

⁷⁶ Entrevista realizada al Gerente de TGC Geotecnia, Ing. Mario Trigo, martes 25 de mayo de 2004.

carece de estos elementos.

3.3 Estructura organizacional interna

TGC Geotecnia organiza el desempeño de su trabajo con base a los principios de la **estructura organizacional funcional, departamental o de Taylor**, puesto que su servicio se basa en la naturaleza de las actividades a realizar y se organiza específicamente por departamentos o secciones, de acuerdo con los principios de la división del trabajo de las labores de la empresa, y aprovecha la preparación y las aptitudes profesionales del personal adecuándolos en donde puedan lograr mayor rendimiento y eficiencia ya que, en general, el personal se especializa en lo que realiza. Así que TGC Geotecnia divide a cada una de sus unidades o áreas de modo que cada una de ellas contenga un conjunto de obligaciones y responsabilidades las cuales no sean similares y por ende el trabajo lo distribuye y organiza en grupos a quienes tienen la misma habilidad o especialidad.

Con base en la estructura funcional se detallará la organización que tiene TGC Geotecnia y se podrá verificar que está compuesta por departamentos especializados que son: dibujo, laboratorio, campo e ingenieros de proyecto. En TGC Geotecnia encontramos una estructura conformada por los siguientes elementos

1. Director General
2. Director Técnico
3. Gerente
4. Ingenieros de Proyectos
5. Coordinador de campo
6. Dibujo
7. Laboratorio
8. Secretaria
9. Supervisor de compras
10. Supervisores

11. Perforistas
12. Ayudantes y chóferes
13. Paileros
14. Mecánicos
15. Almacenista

Las Funciones que desarrollan cada uno de los integrantes se describirán a continuación.

1. Personal Técnicos

➤ Director General

Su función es de conseguir proyectos y promocionar a su empresa con el medio externo al que dirige su atención, aunque también asesora a los ingenieros de proyecto. Trabaja en conjunto con el Director Técnico para definir las políticas generales de la empresa.

➤ Director Técnico

Su función es de conseguir proyectos y promocionar a sus empresas, ya que él es el dueño mayoritario de lo que conforma a la empresa TGC, en ocasiones cuando, viaja a congresos al extranjero promociona a cualquiera de sus empresas, en este caso a TGC Geotecnia. De igual forma el Ingeniero Enrique Santoyo Villa, es representante de la empresa, se encarga de la compra de maquinaria en el extranjero, funge como coordinador de las actividades generales de la empresa, supervisa con los encargados de TGC Ingeniería, Inmobiliaria Homex, Ingeniería de Dirección de Proyectos, la oficina principal de TGC Geotecnia sus labores, su papel en la estructura jerárquica lo coloca como la máxima autoridad, misma que está dada por su perfil académico, su experiencia en el terreno de la Ingeniería en la Mecánica de Suelos tanto aplicadas a casos (práctica), como en el ámbito docente (1957-1982 fue profesor en la Facultad de Ingeniería, UNAM); por su carácter de fundador le confiere la legitimidad necesaria para fungir como cabeza de la organización, al margen de su papel como mero portador de capital, asesora a los ingenieros de proyecto y finalmente, comparte acciones con el Ingeniero Enrique Taméz y en conjunto definen las políticas de la empresa.

2. Gerente

Es un accionista minoritario de TGC Geotecnia, y por ende se encarga de la toma de decisiones y todo lo que se relacione con esta empresa, por ello:

- Está al tanto de los trabajos de dibujo y laboratorio
- Supervisa los trabajos de operación
- Supervisa y coordina los trabajos de los ingenieros de proyecto
- Supervisa y revisa los ingresos y erogaciones de Geotecnia
- Firma de autorizada la nómina de sus trabajadores

3. Ingenieros de Proyectos

Su función inicia cuando comienzan a realizar visitas técnicas para estudiar un posible proyecto. Posteriormente los ingenieros le presentan al cliente los alcances de sus proyectos, por lo cual tienen que realizar los presupuestos que generará el trabajo.

Si son aceptados los presupuestos por el cliente, entonces harán las solicitudes correspondientes para las máquinas y perforadoras que se requieren en el proyecto, de igual manera también tienen como función realizar solicitudes para ensayos de laboratorio e implementación de dibujos para sus informes.

Antes de presentar el trabajo terminado, los ingenieros de proyecto tienen que concertar algunas citas con los clientes para que se les exponga los beneficios o problemas que presenta el proyecto. Finalmente en la integración de los trabajos de exploración del subsuelo, los resultados de laboratorio y los análisis geotécnicos, se entregan en el “reporte final” con sus conclusiones.

Los Jefes de Proyecto tienen una estrecha comunicación con los clientes pues son ellos quienes tienen que entregar los resultados de los proyectos, que les son asignados.

De igual forma también deben de cumplir como profesionales ciertos requisitos, ya que durante cada catorcena los Ingenieros de Proyecto deben cumplir una suma porcentual del 100% de asistencias en los proyectos que hayan laborado y con base en este cumplimiento es como realizan la nómina.

4. Ingenieros de apoyo y campo

- Coordinador de campo:

Su labor se desempeña en Atizapán de Zaragoza, donde se encuentra el almacén de campo, él se desempeña como la mano derecha del Ingeniero Mario Trigo, sus funciones son las siguientes:

- Coordinador de los trabajos de exploración
- Controlar y distribuir las máquinas perforadoras a cada proyecto, cuando las soliciten los ingenieros de proyecto
- Se encarga de todo el personal de campo (supervisores, perforistas, ayudantes en general, paileros, mecánicos, almacenista, supervisor de compras, supervisor de herramientas) coordina a 44 personas, quienes laboran en el área de exploración de Geotecnia.
- Supervisa el mantenimiento de las perforadoras, camiones, camionetas, automóviles de apoyo y equipo adicional de perforación.
- Coordina y supervisa las diferentes necesidades de equipo de perforación y herramientas
- Coordina y supervisa, junto con Miguel Beltrán, las compras con los proveedores
- Revisa y recoge las solicitudes de cheques
- Revisa los pagos a los proveedores
- Está al pendiente de la actualización de las herramientas, para optimizar los tiempos de ejecución
- Realiza la nómina de 44 personas
- Supervisa los tramites con las diversas dependencias con las cuales tienen relaciones legales, ya sea del Estado de México y el Distrito Federal

5. Dibujo

Él está en constante relación con los ingenieros de proyecto, ya que principalmente depende de ellos, es decir, entre más trabajo tengan los ingenieros de proyecto, de igual forma lo tendrá él, es por eso que coordina todos los trabajos de dibujo con cada uno de los ingenieros de proyecto, pero siempre y cuando se lleguen a acuerdos con Mario Trigo.

Se apoya en sus dos trabajadores para que el trabajo sea realizado en un lapso corto, pero en óptimas condiciones. De igual forma, Rubén Torres se encarga de abastecer de todos los materiales que requiere su área de trabajo, por lo cual tiene la obligación de solicitar cheques cada que se requiere. Así como también debe de elaborar su nómina y posteriormente llevarla con el Ingeniero Mario Trigo.

Está al tanto de supervisar la organización del servicio de fotocopiado para la entrega de los informes al cliente y por ende se encarga de supervisar el trabajo que realiza Jesús Vilchis, quien es el encargado del servicio de fotocopiado.

6. Laboratorio

Es el coordinador del área de laboratorio, sus funciones son:

- Coordinar y ejecutar los trabajos de laboratorio
- Ejecutar, coordinar y entregar las diferentes pruebas de laboratorio a cada ingeniero de proyecto
- Debe estar al tanto del equipo que se requiere para realizar las pruebas con una calidad total, pues es necesario que se tenga.
- En ocasiones debe hacer relaciones de entrega de muestras de suelo, a los diferentes clientes de cada proyecto

7. Secretaria

Sus actividades son múltiples ya que incluyen los siguientes aspectos: es la secretaria principal del Ingeniero Enrique Santoyo Villa y posteriormente del Ingeniero Mario Trigo, se encarga de asignarle un número a cada proyecto, es decir, debe llevar una relación de los proyectos que realiza TGC Geotecnia y cuando éste es aceptado por el cliente, ella debe realizar un control administrativo, para que el proyecto comience a facturarse; debe llevar un control de avance de cada proyecto y reportar a los administrativos, para que se cumpla con el tiempo y fecha, que quedaron de acuerdo con el cliente; manejo de la facturación finiquita de cada proyecto, donde supervisa que se realice este tramite de baja en el área administrativa y deje de generar costos indirectos; además coordina y controla, en una relación, el tiempo que invierte cada ingeniero de proyecto en su informe

Por último ella supervisa y coordina el trabajo del mensajero de la empresa (su labor es recoger o entregar documentos oficiales, informes y cheques de cobro que los clientes realizan y cada fin de año debe entregar los presentes a cada uno de los clientes)

8. Supervisor de compras

Está en constante comunicación con el Ingeniero Fidel Vázquez, ya que de alguna manera coordina las compras que satisfagan las necesidades de equipo, en Atizapán de Zaragoza, es por ello que debe conseguir a los proveedores y con base en ello hacer un análisis de calidad y costo, para presentar la mejor alternativa a su jefe inmediato; también lleva el control y la compra de combustible, es decir, lleva una relación del combustible que se consume al mes y lo que se gasta.

9. Supervisores

Ellos están al pendiente de la ejecución de la exploración, por ende, debe coordinar los trabajos de los ayudantes y de los perforistas, tiene que estar al tanto de las diferentes necesidades de insumo que se requieran en la obra y finalmente debe llevar un registro de campo, en donde se plasman los avances que se han tenido en el proyecto y tienen que estar en constante relación principalmente con el Ingeniero Fidel Vázquez y posteriormente con los Ingenieros de proyecto.

10. Perforistas

Se encargan del buen funcionamiento de la máquina perforadora y de que los ayudantes funcionen adecuadamente.

11. Ayudantes generales o chóferes

Están encargados de realizar las diferentes maniobras o técnicas de perforación, así como también son los comisionados de llevar las diferentes máquinas, camionetas o perforadoras a los lugares, en los cuales se van a realizar excavaciones o algún otro trabajo.

12. Paileros

Se encargan de hacer los diferentes acondicionamientos de equipo y o elaboración de accesorios para las máquinas perforadoras.

13. Mecánicos

Deben estar al pendiente del mantenimiento preventivo y correctivo de todas las máquinas, perforadoras, camiones, camionetas y automóviles de apoyo que tienen en Atizapán de Zaragoza.

14. Almacenista

Debe estar al pendiente de las necesidades materiales de consumo para las perforadoras y los paileros.

Cada una de las labores que se mencionaron anteriormente tienen una gran importancia para el funcionamiento de TGC Geotecnia, ya que cada uno de ellos realiza trabajos diferentes. En esta estructura organizativa que desarrollamos, podemos

ver como van disminuyendo las tareas que realiza cada personal, pero no por ello deja de tener relevancia dentro de la empresa.

3.4 La Comunicación Interna en TGC Geotecnia

La comunicación interna se explicó y detalló en el capítulo uno, en éste capítulo el objetivo es saber cómo es la comunicación que impera, qué tan funcional y en dónde se encuentran los problemas con respecto a tal acción en TGC Geotecnia.

Así la **comunicación horizontal** fluye entre los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel de jerarquía.

La comunicación horizontal en TGC Geotecnia se da en dos niveles:

1º Quienes se encuentran en el almacén (brigadas y coordinador de campo)

2º Quienes se encuentran en Oficinas centrales (directivos, gerente e ingenieros de proyecto)

Los directivos, gerente e ingenieros de proyecto tienen una comunicación constante ya que su estancia en las oficinas centrales les permite tener una mayor interacción y tienen la posibilidad de solucionar problemas de trabajo en lapsos cortos, además de que todos manejan el mismo código de comunicación. Sin embargo, a pesar de que cuentan con el mismo código, la mayoría de las veces la incomunicación se genera en este nivel y provoca que el o los problemas se empiecen a dispersar al resto de la empresa pues no hubo la capacidad de resolverlos inmediata y correctamente.

Esta dispersión se da a través de los rumores pues cada cual cuenta la versión de los hechos, anteponiendo sus sentimientos, y así cada persona tiene un punto de vista totalmente diferente de los hechos reales. Pero en el momento en el que se decide solucionar el problema, entonces ya casi todos tienen conocimiento de lo sucedido, por lo que cuando tratan de implementar una solución ya el personal se muestra renuente pues está inconforme de los juicios emitidos hacia ellos o hacia su trabajo.

Tales acontecimientos suceden muy frecuentemente y por ende los trabajadores también ponen en tela de juicio la credibilidad de los altos mandos, ya que cuando emiten cualquier tipo de orden o cambios, ya los trabajadores no tienen una confianza fehaciente hacia lo que expresan. Esto hace que los empleados se formen una percepción, quizás errónea, de cada uno de los elementos que se encuentran en oficinas centrales.

Así que el ambiente inestable que se genera en oficinas centrales repercute en el resto de la empresa y quienes lo manifiestan directamente son los empleados con sus actitudes negativas e indiferentes para el gerente y los ingenieros de proyecto. Este es un factor por el cual el coordinador de campo tiene que modificar la estructura de las brigadas. Ante esto señala lo siguiente: *“buscó también que los caracteres se integren para que funcione bien la brigada, porque si mando a “ese me cae mal y ese otro también, para que lleguen a un fin común no lo van hacer satisfactoriamente.”*⁷⁷

Cabe señalar que el coordinador de campo también está en una constante comunicación con este nivel, ya que él es el encargado de establecer las brigadas que realizará determinado trabajo, y aunque su oficina se encuentre en Atizapán de Zaragoza, cuenta también con una en la sede central, ya que tiene la obligación y necesidad de estar en contacto directo con el gerente, quien es su jefe inmediato.

Las características de quienes están en oficinas centrales son las siguientes:

- Todos cuentan con un nivel académico de licenciatura y muy pocos tienen una maestría.
- Perciben con sueldos mayores a los de \$10,000.00 mensuales
- Además han laborado en la empresa desde hace 15 años o bien desde que inició la empresa
- Tienen rivalidades o diferencias personales y profesionales

Mientras, en Atizapán de Zaragoza la comunicación que se genera es diferente ya que el personal que labora en estas instalaciones está compuesto por 44 hombres y tres mujeres (una supervisora, secretaria y de intendencia), además que la mayoría de los empleados tiene a uno o dos familiares trabajando en la empresa, por lo cual hay muchos lazos consanguíneos y esto es un generador para que la convivencia sea bastante dinámica.

De la misma manera el nivel académico con el que cuentan es variado, como lo muestra la siguiente tabla:

Nivel Escolar	
Ninguno	5%
Primaria incompleta	9%
Primaria completa	21%
Secundaria completa	26%
Preparatoria completa	14%

⁷⁷ Entrevista realizada al Coordinador de Campo Ing. Fidel Vázquez Fuentes, miércoles 19 de mayo 2004.

Licenciatura	14%
Maestría	11%

Cada uno de estos elementos hace que la comunicación que existe entre ellos tenga un marco de referencia similar pues comparten estilos de vida semejantes y aunque se vea como una ventaja el que haya semejanzas y consanguinidad entre ellos, en ocasiones esto es generador de problemas pues tienen por costumbre observar todo tipo de detalles, lo cual finalmente provoca conflictos y envidia entre ellos. Aunado que también piensan que hay favoritismo por algunos empleados.

Para contrarrestar este tipo de conflictos el coordinador de campo procura que a veces haya *“reuniones internas donde casi siempre estamos el coordinador, supervisores, perforistas y ayudantes generales y son hechas con el fin de convivir, principalmente... muy eventualmente con los ingenieros de proyecto o los gerentes.”*⁷⁸

Es importante distinguir entre la comunicación dentro de las diversas sub-unidades y aquella comunicación entre todas las sub-unidades. Los factores organizacionales, interpersonales e individuales son parte de la forma en la cual las personas se comportan en las organizaciones.

La interacción entre los compañeros en TGC Geotecnia es sólo una forma de comunicación, que más que afectiva o solidaria (en el sentido más personal e individual) se da para la coordinación global de las acciones a ejecutarse y se presenta entre los miembros de las sub-unidades (brigadas)

Asimismo, las comunicaciones entre estas sub-unidades (brigadas) contienen elementos de conflicto, que de una u otra forma contribuye a la distorsión de la comunicación.

En este nivel hay una comunicación fluida, tal vez no muy funcional pero mantiene satisfechos y conformes a la mayoría de los empleados, con la convivencia que hay entre ellos.

La **comunicación descendente** fluye de la alta dirección hacia los niveles inferiores de la organización. Esta clase de comunicación debe cumplir con cuatro puntos fundamentales que señalan Alberto Martínez y Abraham Nosnik ⁷⁹:

1. La comunicación descendente se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores.

⁷⁸ Ibidem.

⁷⁹ Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik, *Comunicación organizacional práctica*, Trillas, México 2002, p. 39

2. La comunicación gerencial es importante ya que sirve de enlace entre los niveles directivos y empleados, evitando caer en la “trampa de actividad” y permitiendo a los gerentes tomar decisiones fundamentales y bien orientadas.
3. Algunas técnicas que los gerentes utilizan para mejorar su comunicación descendente incluyen el desarrollo de una actitud positiva de comunicación, obtener información necesaria, desarrollar y mantener la confianza de los empleados e instrumentar un plan de comunicación.
4. Las necesidades de comunicación descendente más comunes son las instrucciones de trabajo, retroalimentación sobre el desempeño y noticias a los empleados.

Este tipo de comunicación tiene que ver con la administración interna de la organización. Una vez tomadas las decisiones estratégicas, deben administrarse, y el nivel administrativo tiene la responsabilidad de definir las formas y los medios por los cuales se ejecutarán dichas decisiones.

Un elemento que involucra este tipo de comunicación es la razón para ejecutar las tareas y su relación con el resto de la organización. Es aquí donde se establecen las filosofías de vida, determinadas por la cantidad de información que se va a comunicar a los empleados.

Básicamente la comunicación a este nivel esta envuelto en la traducción de la información en descripciones de oficios y directrices específicas.

Cabe mencionar que la única persona que tiene una comunicación constante con los empleados es el coordinador de campo, quien por su cercanía con ellos conoce a cada uno de los empleados; cómo es su desenvolvimiento en su trabajo y con sus compañeros. Así que la comunicación que hay entre el coordinador y los empleados es cara a cara la mayoría de las veces, ya que cuando el coordinador no se encuentra en Atizapán o hay brigadas en diferentes puntos de la república su comunicación es meramente vía telefónica.

¿Qué medio utiliza para comunicarse con su superior?	
Cara a cara	84%
Teléfono	14%
Ninguno	2%

Sin embargo, cuando los mandos altos han tenido que comunicarles información importante a los empleados, no han utilizado los medios adecuados para hacerlo pues la mayoría de las veces la información que se les proporciona a los trabajadores no es la correcta y suficiente.

Esto genera que días después del anuncio haya cierta molestia e inconformidad en los empleados pues se rehúsan a los posibles cambios o modificaciones que los directivos planearon realizar.

En ocasiones los niveles directivos también informan por medio de oficios o memos los cuales infortunadamente tampoco cuentan con credibilidad ya que en cualquier momento, los de mayor jerarquía, aceptan y avalan un hecho a través de estos medios y tiempo después lo invalidan sin girar otro oficio que anule al anterior. Por este motivo los empleados pierden aún más credibilidad ante sus superiores.

Tales sucesos dejan entre ver que la comunicación descendente es casi nula y no es funcional pues solamente se da entre el coordinador de campo y los trabajadores, y el coordinador muchas de las veces no cuanta tampoco con la información necesaria para que ayude a sus trabajadores a despejar sus dudas.

La **comunicación ascendente** fluye de los empleados de niveles inferiores hacia el personal de nivel más alto, a menudo directivos.

De acuerdo a Alberto Martínez y Abraham Nosnik "la comunicación ascendente adopta muchas formas, sin embargo, puede reducirse a lo que la persona dice":⁸⁰

- de sí misma, su desempeño y sus problemas
- acerca de otras personas y sus problemas
- acerca de los usos, prácticas y políticas organizacionales y
- acerca de lo que es necesario hacer y cómo puede ser hecho

La comunicación ascendente sirve de varias funciones en TGC Geotecnia:

- Proporciona retroalimentación a los directivos acerca de los problemas actuales de la organización.
- Es la fuente primaria de retroalimentación de la dirección para determinar la efectividad del trabajo.

Pero en TGC Geotecnia la comunicación ascendente que impera en la empresa no cumple del todo los parámetros señalados por Alberto Martínez y Abraham Nosnik ya que los empleados solo tienen comunicación con su jefe inmediato y es él quien sirve de puente entre los trabajadores y los directivos.

⁸⁰ *Alberto Martínez de Velasco, op. cit, p.42*

La comunicación que los empleados tienen con el gerente y los directivos es casi nula, ya que en el cuestionario que se aplicó a los empleados, ellos manifestaron lo siguiente:

¿Cuándo fue la última vez que estuvo con los directores de la empresa y por qué?	
Ayer, siempre están al tanto del trabajo y de los empleados.	13%
Hace 15 días para supervisar los avances del trabajo.	22%
Hace un par de meses.	18%
Cada fiesta de fin de año.	23%
Más de 2 años.	4%
Nunca.	20%

Esta tabla confirma que la comunicación ascendente es casi nula pues si no fuera por los jefes de departamento, el gerente y los directivos no tendrían conocimiento de lo que acontece con respecto a sus trabajadores, por lo cual a quien le manifiestan sus problemas, inconformidades, deseos y aspiraciones son sólo a los jefes y muchas veces ellos se quedan con esta información y no la comunican con sus superiores; sólo manifiestan la que consideran que es conveniente.

En TGC Geotecnia no hay un plan de comunicación ascendente y descendente, por lo cual en estas direcciones se generan demasiados conflictos que podrían evitarse con éste, el cual integrará a las dos partes.

Clasificación de los mensajes

A) Verbales.

La comunicación es principalmente cara a cara ya que las instrucciones se dan de manera inmediata en el lugar de trabajo.

El trato es amistoso entre compañeros y cordial de parte del jefe inmediato a sus subordinados, sin embargo, a nivel gerencial apenas si existe.

Cuando es necesario solicitar un permiso a alguna autoridad, presentar instrucciones por escrito o realizar un pedido grande que necesite una fuerte cantidad de dinero, se recurre a la carta y el memorando como medios de información que cubren los requisitos legales y temporales que se solicitan.

B) Conducta de contacto.

Entre los trabajadores el espacio personal es familiar, cercano y amistoso pues ya muchos de ellos llevan bastante tiempo de conocerse.

En ocasiones las brigadas encargadas de los diferentes proyectos salen a comer y divertirse juntos los sábados por la tarde, luego de terminar sus labores.

El respeto es evidente pues existen jerarquías muy marcadas aunque los trabajadores sí tienen contacto con su jefe inmediato, que no sólo habla con ellos para darles instrucciones sino también les muestra interés por su vida personal o familiar.

El trato intergerencial es muy frío y estrictamente formal pues no se reúnen ni se comunican a menos que sea para tratar asuntos relacionados con los proyectos a desarrollar. Así que la comunicación entre los empleados y los altos mandos es casi nula y sólo se ven en las reuniones de fin de año, donde cada cual se sienta en su mesa y no platica con los demás.

C) El medio ambiente físico

En todo TGC Geotecnia el ambiente físico obedece específicamente a la necesidad práctica, pues en el almacén ubicado en Atizapán los muebles se encuentran en un estado regular, pues algunos muestran fisuras. Los muebles que se encuentran en buen estado son los de las tres computadoras pues son de reciente adquisición.

Cada persona se encarga de acomodar sus cosas y puede observarse desde escritorios llenos de papeles, hasta un predio ordenado ya que en las obras los trabajadores tienen órdenes precisas de dejar el lugar tal y como lo encontraron, sin derramar aceite o dañar el entorno, para lo cual llevan consigo el servicio de baños móviles.

Además de llevar un anafre para calentar su comida, cuentan con una mesa y una sombrilla que los cubra del sol al momento de reunirse a comer y para que el supervisor pueda registrar los datos de las muestras tomadas en el lugar.

D) Públicos internos: mensajes internos.

De manera interna se manejan más notas a manera de post-it que memorandos o cartas formales, las cuales expresan instrucciones hacia algún subordinado o pendientes de la oficina con los que se deba cumplir. Sin embargo esta comunicación sólo es centralizada en la oficina central pues en las obras la comunicación es cara a cara y no por escrito.

No se realizan manuales que expliquen a los empleados qué deben hacer, sino manuales que contienen la recopilación de lo que se ha hecho en otros proyectos. No

existen instructivos de la organización para el uso de la maquinaria por lo que todo lo van aprendiendo por medio de la práctica o de un trabajador a otro.

Tampoco cuentan con manuales en caso de crisis o siniestro, por lo que ninguno sabe qué hacer cuando se presenten problemas. Por lo regular cada año se hace una fiesta de fin de año para todo el grupo TGC, a la cual asisten desde los altos mandos hasta los de intendencia. Sin embargo el único contacto que tienen en ella es el saludo de bienvenida y después cada cual se va a su mesa para compartir con sus iguales.

E) Medios de comunicación interpersonal.

En la empresa TGC Geotecnia la comunicación es cara a cara cuando se trata del jefe inmediato. Sin embargo cuando el director de cualquier área quiere dar instrucciones o avisos a cualquier subordinado, es la secretaria quien se encarga de transmitirla por medio de notas, volviendo informal e impersonal la información.

La comunicación es vertical descendente; existe la retroalimentación pero los trabajadores no establecen ningún tipo de contacto con los directores, sólo con sus jefes inmediatos.

La organización, como ya se comentó, se divide en diferentes departamentos que están incluso en diferentes edificios, lo cual hace más difícil la comunicación cara a cara entre las diferentes áreas y por lo regular se ocupa el teléfono para comunicarse entre ellos, lo cual a veces provoca imprecisiones y descontento entre los diferentes departamentos.

Propósitos de flujo.

A) De tarea:

TGC Geotecnia cuenta con una recopilación de folletos donde se explica y reseña la manera en la cual han llevado a cabo los diferentes proyectos de estudio de suelo para sus principales clientes. Dichos folletos también pueden ser utilizados por las personas que laboran en la organización para guiarse en la realización de sus tareas cuando se presentan proyectos similares, y con ello laborar de forma más eficiente.

A la par de los folletos que se utilizan, el propósito de flujo de los memorandos y las post-it está orientado a informar sobre la manera de realizar tareas que son imprevistas por los ingenieros de proyecto y tienen que conocer los supervisores para que la realización de dichas ordenes sean ejecutadas el día en que se giro ya sea el memo o las post-it.

B) De mantenimiento:

Los mensajes de mantenimiento están relacionados con los espacios de socialización de la gente que permite un contacto con el ambiente físico y el humano a través de la información oportuna, amplia y puntual; lo cual genera mejores relaciones interpersonales e identificación con la organización. La comunicación de mantenimiento busca compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas institucionales; reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creación individual.

Es en este punto que TGC Geotecnia se desarrolla a través de una regulación de órdenes y procedimientos a través de teléfonos celulares y las ya antes mencionadas post-it. Con este procedimiento según ellos se facilita el movimiento en la organización pues a pesar de la distancia y la diversidad de los proyectos, los empleados llevan a cabo sus tareas y sacan el trabajo de manera más rápida y mantienen la eficacia y el renombre que cada día se va incrementando por el trabajo realizado.

C) Humanos

En este punto la empresa maneja de forma poco trascendental la difusión de su filosofía, pues lo hace a través de tarjetas que, según en palabras de la propia gerencia, se les obsequia a los empleados una vez que estos entran a la organización para que tomen y asuman de esta manera la identidad que se necesita para relacionar los sentimientos y las relaciones interpersonales que se brindan dentro de la organización.

En algunas ocasiones bajo el mismo propósito se les da a los empleados incentivos y reconocimientos monetarios, que se les otorga cuando han desempeñado con eficacia y dinamismo sus labores, o bien cuando hacen alguna propuesta con el fin de agilizar el trabajo en grupo.

TGC Geotecnia es una empresa que se preocupa fundamentalmente por cumplir los objetivos de la organización, y por ende menosprecia la importancia que tiene la comunicación al interior de la empresa, aunque reconoce y sabe que la comunicación interna tiene por objetivo influir en las percepciones de sus diferentes receptores y crear una imagen favorable de la empresa. Por consecuencia lógica, el receptor inmediato será el propio personal de la empresa; es él quien primero tiene que aceptar, conocer y vivir los mensajes corporativos contenidos en la visión, misión, concepto de

negocio, estrategias, productos y otros vehículos de comunicación, para luego retransmitirlos nítidamente a los clientes y demás receptores externos.

Hay que hacer hincapié en que el receptor interno, es decir, el personal de la empresa, debe estar plenamente convencido de los mensajes que recibe, puesto que de ello dependerá que los retransmita con nitidez a los públicos del entorno. Se debe tener presente que la imagen que el personal posea acerca de la empresa, influirá en sus actitudes y comportamientos y con ello, en la cultura organizacional en la que participa. Todo esto afectará los mensajes que él envía al exterior.

De esta manera, para influir en las percepciones del auditorio o público objetivo es necesario, primero, influir en las percepciones del receptor interno o personal de la empresa y con ello, conquistar su lealtad a la organización.

Así se observa que la comunicación interna va más allá de manejar medios tradicionales –boletines, posters, juntas de trabajo, entre otros- que frecuentemente caen en rutinas informativas, con cada vez menor impacto entre el personal de la empresa. Desde luego que estos medios son útiles, siempre y cuando se elaboren teniendo presente el propósito central de la comunicación interna.

3.5 Normas y políticas de TGC Geotecnia

Las normas y políticas son inherentes a las organizaciones, es decir nacen desde que una empresa surge y pueden ser formales o informales. Ambas están vinculadas y no pueden desarrollarse la una sin la otra.

Las normas son estatutos o reglamentos generales de trabajo (qué es lo que debo hacer), y están implícitas en las políticas aplicadas porque fijan las reglas del juego de un modo formal en una organización.

Es importante dejar claro que en TGC Geotecnia no existe un reglamento escrito el cual tengan que aceptar sus miembros como un dogma; más bien son normas y políticas practicadas como parte del desarrollo de su trabajo y son las siguientes:

- El ingeniero Enrique Santoyo Villa, ordenó a nivel gerencial que todas las modificaciones tecnológicas hechas a alguna herramienta o máquina, se tienen que patentar a nombre de TGC Geotecnia.
- Los trabajadores tienen que realizar su trabajo con base en lo que indican los manuales de operación (publicados por ellos mismos), para que no

intervenga, el criterio del operador sino que simplemente lo hagan como señala cada manual.

- TGC Geotecnia está vinculada con una asociación de intercambios mundiales, y por ello no puede negarse a brindar apoyo económico, vivienda y trabajo por un semestre a los pasantes extranjeros de ingeniería y geotecnia.
- Medidas de seguridad: Los trabajadores tienen la responsabilidad de cuidar su vida y utilizar guantes, cascos, mascarillas, lentes, botas y trajes especiales. Así tienen la obligación de cuidar y usar correctamente su equipo de seguridad, aunque la gerencia no hace válida ésta norma a través de un documento sino solamente se da por hecho de que los trabajadores lo tienen que asumir como un reglamento.
- Al respecto Mario Trigo gerente de operaciones afirmó que: *“la gente es descuidada, se les da el material pero no lo usan, incluso si vemos que alguien corre peligro lo bajamos y lo ubicamos en un lugar más seguro”* ⁸¹
- TGC en general no tiene establecida una hora de llegada y salida fijas, sino que al finalizar la semana deben de cumplir las cuarenta y ocho horas de trabajo que avala la ley.
- Al personal que contratan le brindan todos los seguros que un trabajador debe tener por ley, sin embargo algunos de ellos son contratados temporalmente, pero si se diera la oportunidad de reacomodarlos como trabajadores permanentes, la compañía los recluta nuevamente.
- Los ingenieros de proyecto saben que deben cumplir con un cien por ciento de asistencias a los diferentes proyectos que supervisan. De no hacerlo así son sancionados salarialmente.
- Todos los chóferes, ingenieros y trabajadores bajo ninguna circunstancia deben presentarse a trabajar en estado de ebriedad, pues el manejo que requiere la instrumentación es de alto riesgo.

⁸¹ Entrevista realizada al Gerente de TGC Geotecnia, Ing. Mario Trigo, martes 25 de mayo de 2004.

4. Análisis de clima organizacional (Visión institucional)

1.1 Proceso de investigación mediante observación y entrevistas

Antes de puntualizar los propósitos y objetivos de la observación, entrevista y encuesta es importante destacar los propósitos y objetivos de ésta investigación.

El propósito de la indagación fue elaborar un diagnóstico situacional de TGC Geotecnia, en el cual se analizó la cultura, el clima y los procesos de comunicación organizacional. Lo anterior con el fin de comprobar que la imagen de solidez y eficiencia de TGC Geotecnia, que proyecta hacia el exterior, no corresponde a su realidad organizacional.

Sin embargo los objetivos se determinaron con base en el propósito de la investigación, por ende la realización de un diagnóstico para TGC Geotecnia tuvo como objetivos:

- Realizar un análisis de la comunicación organizacional interna, su función y resultados en TGC Geotecnia para diagnosticar su cultura y clima organizacional
- Elaborar un análisis FODA para conocer el funcionamiento interno en TGC Geotecnia
- Evaluar la motivación y satisfacción de los empleados con base en la Pirámide de Abraham Maslow

Después de haber asentado el propósito y los objetivos de la investigación, resulta preciso señalar los propósitos y objetivos que orillaron a la realización de la observación, encuesta y entrevista.

La utilización de herramientas de investigación es elemental en toda indagación de campo ya que permiten la recopilación de información útil y fidedigna. Sin embargo para saber qué herramientas se deben utilizar para una investigación es indispensable conocer los datos más esenciales e imprescindibles de una empresa, además de que es importante saber el tipo de perfil que posee la gente que labora en ella, para que con base en la información adquirida se pueda determinar el tipo de instrumentación que se aplicará en el personal, con el fin de obtener la información necesaria y precisa que requiere la investigación.

Así que una fórmula para recabar datos significativos y útiles para cualquier investigación es saber elegir las herramientas apropiadas y emplearlas correctamente, ya que si esto sucede por consiguiente se obtendrá información que realmente permita detectar el origen de los problemas que prevalecen en la empresa.

De los primeros datos que se obtuvieron sobre TGC Geotecnia destacaron los siguientes:

1. Es una empresa privada dedicada al estudio y análisis del comportamiento del suelo y subsuelo.
2. El personal que conforma a TGC Geotecnia esta compuesto por 68 hombres y 6 mujeres.
3. Para la realización de su trabajo requiere de cuatro departamentos, los cuales son imprescindibles y que son: ingenieros de proyecto, dibujo, laboratorio y almacén. Los primeros tres departamentos se ubican en la sede central y el último se encuentra en Atizapán de Zaragoza.
4. Quienes se encuentran en la oficina central son personas que tienen un nivel de preparación profesional y los empleados que están en el almacén son personas que tienen un nivel académico elemental, excepto el coordinador de campo y algunos supervisores.

Después de conocer el tipo de personal que labora en la empresa y comprender que el propósito de la investigación es conocer el grado de satisfacción de los empleados y el clima de opinión que tienen éstos con respecto a la aquella se determinó que las herramientas a utilizar serían la observación, las entrevistas y encuestas. Cabe señalar que se eligieron estas tres herramientas pues fueron las que concordaron con las características del público a investigar.

Por lo tanto se estableció que al coordinador de campo y al gerente se les aplicarían las entrevistas y con los empleados se utilizarían las encuestas, con el objetivo de corroborar y contraponer la información proporcionada por ambas partes.

La aplicación de las encuestas permitió conocer el sentir de los empleados con respecto a TGC Geotecnia; es decir los datos obtenidos reflejarían el ambiente real que impera en la empresa, mientras que la información recabada en las entrevistas serviría para conocer el ideal de empresa que tienen los superiores.

Saber qué es lo que piensan, sienten, desean y aspiran los integrantes de la empresa es un factor importante, ya que brinda la posibilidad de localizar los problemas que imperan al interior de TGC Geotecnia.

Con la información recabada en las entrevistas y encuestas se conocieron los sentimientos de los trabajadores y de los gerentes; por lo tanto fue necesario emplear una herramienta imparcial, en la cual ni los trabajadores y gerentes pudieran emitir una

opinión y para lograrlo se recurrió a la observación, ya que ayudaría a conocer el comportamiento y desempeño de cada uno de los integrantes en sus áreas de trabajo. Así que la decisión de utilizar la observación, entrevistas y encuestas como métodos de investigación fueron porque se adecuaban al campo de estudio, ya que el público a estudiar no es muy amplio pues en TGC Geotecnia laboran 61 personas y con tal cantidad de gente resultó fácil observarlos y encuestarlos; y lo mismo sucedió para conocer la opinión de la empresa pues sólo fue necesario entrevistar a dos gerentes. Empero la observación, entrevista y encuesta se escogieron por determinados propósitos y objetivos que se detallarán a continuación.

OBSERVACIÓN

En TGC Geotecnia se aplicó la **observación participante** y se realizó en sus domicilios de Atizapán de Zaragoza y en la calle de Adolfo Prieto.

La observación participante se realizó durante el año en el que se laboró en la empresa y tuvo como propósito primordial conocer las actitudes, reacciones y comportamientos de los trabajadores en diversas situaciones. Resulta elemental saber como actúan y reaccionan los trabajadores en situaciones de conflicto, de estrés, de ansiedad o cuando reciben información a través del rumor.

Además otro de los propósitos fundamentales fue conocer cómo es la convivencia y relación entre los compañeros del mismo departamento y con los compañeros de los otros departamentos, con los cuales tienen que estar en constante interacción para la realización del trabajo así como también fue importante observar cómo es la convivencia del coordinador de campo, del gerente y de los directivos con sus empleados y entre ellos mismos.

Por lo tanto al tener tales propósitos establecidos, los objetivos a perseguir con la realización de la observación participante ya fueron claros, puesto que ya se tenía despejado lo que se estaba buscando en la investigación. Los objetivos de ésta fueron los siguientes:

- Detectar la motivación que hacen que los trabajadores asuman determinadas actitudes o reacciones.
- Señalar cómo es y la frecuencia de la convivencia y comunicación que hay entre los trabajadores del mismo departamento y entre los otros departamentos de TGC Geotecnia.

- Exponer cómo es y la frecuencia de la convivencia y comunicación entre los empleados y directivos.

ENTREVISTA

Otra de las herramientas que se empleó para la investigación en TGC Geotecnia fue la **entrevista estructurada** en forma abierta, la cual se aplicó al cuerpo directivo de TGC Geotecnia, ya que ésta brindaría la posibilidad de reunir datos imprescindibles, detallados y apropiados para la indagación.

Con la entrevista estructurada abierta se propuso recopilar información necesaria con el objetivo de atender las causas importantes de la investigación y además obtener la opinión de cada entrevistado con respecto a una misma pregunta por lo que se conseguiría la posibilidad de hacer una comparación de la información que fue proporcionada por los entrevistados.

Haber utilizado la entrevista estructurada en la investigación tuvo como principal propósito conocer la opinión que los directivos tienen sobre la empresa y sus trabajadores, pues para dicha indagación; es sumamente importante saber cual es la imagen que los directivos tienen de su institución es decir con la información recabada en la entrevista se hallaría el ideal de empresa que los directivos tienen y el cual esperan alcanzar en un determinado tiempo.

También con la aplicación de la entrevista se conocieron y obtuvieron datos relevantes para la investigación ya que a los gerentes se les cuestionó referente a los diferentes mecanismos y formas de trabajo que utiliza TGC Geotecnia como: el control de calidad con el que labora la empresa, el conocimiento que tienen los directivos y gerentes sobre las inquietudes, requerimientos y demandas que los empleados realizan, los programas de comunicación y de motivación que existen en la empresa, la existencia de manuales de procedimiento con los que opera TGC Geotecnia y los diferentes controles que maneja la empresa para el desarrollo de su trabajo.

Cada uno de estos cuestionamientos tuvo un propósito puesto que la información recabada sería una herramienta útil para la elaboración del diagnóstico de la empresa; por ende los propósitos que se perseguían con la aplicación de la entrevista estructurada eran:

- Comparar la información recabada con las encuestas y la observación a los públicos internos con las entrevistas a los directivos.

- Identificar el grado de funcionalidad que tienen los manuales de procedimiento, los programas de comunicación y motivación, el control de calidad, la atención que brindan los directivos y gerentes a sus empleados y los controles con los que opera TGC Geotecnia.
- Contrastar la visión y los puntos de vista de los directivos contra la de los públicos internos, sobre diversos aspectos relacionados con la cultura y el clima organizacional.
- Detectar los problemas que imperan en la dirección de la empresa y que podrían reflejarse o influir sobre los públicos internos.

4.2 Aplicación de la observación y entrevista

Con base en los propósitos y objetivos que se tienen planteados para la gestión de la observación, entrevista y encuesta se tuvieron también que elaborar esquemas preliminares para cada uno de los instrumentos de investigación a fin de obtener datos exactos y útiles para la realización de un diagnóstico veraz y confiable sobre TGC Geotecnia.

Cabe mencionar que para la elaboración de cada una de las técnicas de investigación se les dedicó el tiempo necesario, con el fin de que éstas cumplieran su función adecuadamente. Es por ello que se realizaron pruebas con anticipación para conocer cuál era la forma y manera correcta de cuestionar a los entrevistados y encuestados; y además también permitiría sondear las posibles respuestas que se conseguirían durante la aplicación de éstas.

Por ende para las tareas de la observación, entrevista y encuesta se realizaron pruebas preliminares con el objetivo de que al emplearlas cumplieran cabalmente su función y se minimizaran los errores de la investigación, los cuales podrían afectar de forma gradual la averiguación y por consiguiente la elaboración del diagnóstico.

Sin embargo la etapa más dinámica y productiva de la investigación fue el proceso de aplicación de la observación, encuesta y entrevista, pues en el tiempo en que se ejecutaron cada una de estas técnicas se estuvo en contacto directo con los empleados, el gerente y coordinador de campo lo cual permitió convivir y platicar con ellos sobre el trabajo y obtener así mayor información para la investigación.

Es por ello que a continuación se detallará cada una de las técnicas, su proceso de elaboración así como la aplicación de las mismas, para que al finalizar el capítulo se concluya con la interpretación de la información recabada a través de dichos instrumentos de investigación.

OBSERVACIÓN

Para la elaboración de la observación no fue necesario realizar pruebas a priori, sino al contrario lo que se efectuó en dicha técnica fue primero conocer y sondear la empresa durante un lapso, mientras me integraba al ambiente laboral, y posteriormente a esto se procedió a realizar la observación participante.

Es importante señalar que en TGC Geotecnia laboré un año y esta situación me permitió conocer de manera aproximada el clima y ambiente organizacional que impera en TGC Geotecnia; así que tuve la oportunidad de relacionarme con la mayoría de las personas que trabajan en la empresa puesto que durante 7 meses trabajé en Atizapán de Zaragoza y los últimos 5 meses estuve trabajando en la oficina central ubicada en la colonia del Valle donde el ambiente y clima laboral dista mucho al que prevalece en Atizapán; puesto que al interior de la empresa imperan dos ambientes y climas diferentes.

Para emplear la observación participante adecuadamente fue necesario primero familiarizarse y relacionarse con el personal de la empresa para así adquirir su confianza y aceptación. Posterior a esto pude estar al tanto y contrastar cómo trabaja el personal cuando se encuentra en almacén y/o en predio; observé las actitudes de los trabajadores, jefes, supervisores, gerentes, del coordinador de campo y de los directivos y de igual forma me percate cómo es la convivencia entre cada uno de los actores.

Por lo tanto para la observación participante el único material que se requirió fue un cuaderno y lápiz. Sin embargo previamente se había establecido el esquema que debía tener el papel, el cual se emplearía para almacén y oficina, para que en el instante de hacer las anotaciones estas fueran confiables y fructíferas en el momento de su utilización.

En el formato que se estableció para la observación primero era necesario asentar el día y la hora del suceso y posterior a ello se registraba lo que estaba aconteciendo,

quienes habían participado, cómo actuaron ante determinada situación y sí se resolvió o no el o los problemas y las consecuencias que se originaron; por lo tanto el proceso de la observación fue sencillo.

Por consiguiente de las tres técnicas empleadas en la investigación, la observación participante fue una herramienta apropiada y flexible que permitió conocer e interactuar de forma humana con los trabajadores ya que al pertenecer al círculo de empleados se tiene la posibilidad de enfrentar de cerca y vivir realmente el clima y ambiente laboral que existe en TGC Geotecnia.

Así que el esquema que se utilizó para registrar la información de la observación participante fue el siguiente:

Fecha		
Hora	Personal	Actividad

ENTREVISTA

Por otro lado, la elaboración de las entrevistas fue un proceso meticuloso que requirió de un tiempo determinado, puesto que dicha herramienta fue empleada con el gerente y coordinador de campo, ya que a través de la aplicación de la entrevista se conocería el ideal y la imagen formal que los directivos tienen sobre TGC Geotecnia. Así que durante el proceso de elaboración se cuidó la redacción de las interrogantes ya que estas debían ser precisas y exactas para que por medio de ellas se pudiera recabar la información necesaria para la realización del diagnóstico.

Durante la obtención de dicha información se conocieron los puntos de vista del nivel gerencial y sirvió para cotejarla con la información que se consiguió con los empleados de la empresa a través de las encuestas, para que al final de toda esta indagación se detecte la problemática que impera al interior de TGC Geotecnia.

Las entrevistas aplicadas fueron estructuradas y planeadas meticulosamente para obtener los datos que verdaderamente se requerían para la realización del diagnóstico. También las entrevistas permitieron indagar a detalle los aspectos relacionados con el clima de opinión, la motivación y satisfacción que prevalece en los trabajadores de TGC Geotecnia; por ende la estructura de la entrevista que se aplicó al gerente y coordinador de campo es la siguiente:

Entrevista a: _____	Fecha: _____

1. ¿Qué es TGC Geotecnia?	
2. ¿Cómo ve a TGC Geotecnia?	
3. ¿TGC Geotecnia se plantea metas y objetivos? ¿Cuáles?	
4. ¿Se han cumplido las metas y objetivos satisfactoriamente? Si no ¿por qué?	
5. ¿Cuentan con un programa de calidad?	
6. ¿Qué se les proporciona al personal de nuevo ingreso?	
7. ¿Cuentan con un programa descendente de comunicación?	
8. ¿Cuáles son los motivos para que esté en comunicación con ellos?	
9. ¿Cuándo se suscitan cambios internos en la empresa cómo se maneja la información para los trabajadores?	
10. ¿TGC Geotecnia cuenta con un manual de procedimientos para el desarrollo del trabajo?	
11. ¿Cuáles son los parámetros que existen para evaluar el desempeño y desarrollo de los trabajadores?	
12. ¿Cuándo hay quejas de los trabajadores se les da seguimiento? Si no ¿por qué y de que son las quejas más frecuentes?	
13. ¿Las sugerencias que los trabajadores hacen para mejorar el desarrollo del trabajo y se han aplicado?	
14. ¿Hay posibilidades de que asciendan los trabajadores?	
15. ¿Qué tipo de incentivos se les da a los trabajadores y por qué se les da?	

No obstante el proceso para la aplicación de la entrevista tampoco fue complicado, pues sólo se requirió concertar las citas con el gerente y el coordinador de campo. Sin embargo cabe señalar que las entrevistas fueron individuales pues el interés era conocer el nivel de discrepancia y similitudes que hay en el cuerpo directivo sobre determinados temas, evitando así un posible debate. Empero a quien se le realizó

primero la entrevista fue al coordinador de campo, el 19 de mayo en Atizapán de Zaragoza en su oficina. La entrevista duró aproximadamente dos horas con treinta minutos, puesto que hubo ocasiones que ésta se tornó en plática por lo cual se prolongó, pero permitió obtener información extra.

Por lo tanto, la entrevista al coordinador de campo fue fundamental para la investigación pues es el único personaje del nivel directivo que está en constante interacción con los trabajadores de la empresa y él es la persona que conoce las carencias, virtudes y vicios del personal de almacén y que por el grado que ocupa dentro de la empresa también le permite interactuar con sus homólogos de la dirección.

Asimismo el gerente de TGC Geotecnia también tiene la posibilidad y oportunidad de conocer y estar al tanto de los requerimientos del personal que labora en las oficinas ubicadas en Adolfo Prieto ya que en dicho lugar se encuentra su oficina por lo cual fue importante entrevistarle para conocer el otro lado de la empresa.

Por ende el proceso de aplicación de la entrevista al gerente de la empresa se realizó el 25 de mayo en la oficina central y durante la entrevista el gerente procuraba contestar, ante cada cuestión formulada, lo más concreto y exacto posible pero cada vez que tenía oportunidad procuraba enaltecer el lugar y prestigio de la empresa diciendo:

“Creo que somos la número uno, somos líderes; si no por lo menos estamos en los primeros lugares. Somos una empresa que se reconoce por su trabajo en obras muy importantes para la ciudad y en algunas partes al interior de la república.

Mucha gente que opina nos ha colocado obviamente como la empresa líder en el área que nosotros trabajamos de la ingeniería.”⁸²

Entretanto también en la entrevista hubo cuestiones en las cuales prefería ser concreto con respecto a la información que proporcionaba.

Así que durante el proceso de aplicación de la entrevista se les cuestionó al coordinador de campo y al gerente sobre el estado en el que se encuentra la empresa, el grado de motivación y capacitación que les ofrecen a sus trabajadores y sobre el clima y ambiente organizacional que impera en la institución.

Por lo tanto en las dos entrevistas realizadas se logró absorber la mayor cantidad de información necesaria y útil para la elaboración del diagnóstico, pues al haber aplicado la entrevista a dos personajes importantes dentro de la empresa se tuvo la oportunidad

⁸² Entrevista realizada al Gerente de TGC Geotecnia, Ing. Mario Trigo, martes 25 de mayo de 2004.

de conocer los errores, aciertos, discordancias e igualdades sobre los puntos fundamentales en la que se basa esta investigación y que se encuentran en el nivel directivo.

4.3 Interpretación de resultados

En la interpretación de resultados se apreciará el estado real en el que se encuentra TGC Geotecnia; es decir se podrán conocer cuáles son realmente las causas que merman la estabilidad de la empresa y cómo estas a su vez influyen negativamente afectando los aspectos que están relacionados con la cultura organizacional, el clima de opinión, la motivación y el índice de satisfacción que tienen los trabajadores de la empresa; así que después de exponer las causas que restringen el óptimo funcionamiento de TGC Geotecnia se procederá a realizar el diagnóstico pertinente que le permita identificar las áreas de oportunidad que posee la empresa.

Por lo tanto la interpretación de resultados comenzará a puntualizar aspectos generales, es decir datos no cuantificables recolectados en primer lugar durante la observación participante, pues la información que se obtuvo por medio de la entrevista sólo son discernimientos propios de la investigadora con base en los puntos de vista y las posturas ideológicas del coordinador de campo y del gerente de TGC Geotecnia. Finalmente se llegó a lo particular que es donde se tabuló toda la información obtenida a través de las encuestas que fueron aplicadas a los trabajadores de la empresa pues son estos quienes proporcionaron la información y el investigador las clasificó en función de las necesidades del análisis y del diagnóstico previsto el cual se presenta en el capítulo siguiente.

Por lo tanto, toda la información recabada se adecuó y analizó con base en las necesidades señaladas en la pirámide motivacional de Abraham Maslow (fisiológicas, seguridad, afiliación, estimación y autorrealización)

4.3.1 Observación participante

Durante la aplicación de la observación participante se recabo información y dichos datos son sólo una apreciación aproximada y preliminar de lo que sucede al interior de TGC Geotecnia, por ende con base en dicha información se dedujo que desde el empleado de menor rango hasta los directivos reciben un sueldo decoroso con respecto a las actividades que realizan, sin embargo como todo ser humano entre más dinero percibe los gastos lógicamente incrementan, es por ello que la mayoría de ellos consideran que el sueldo que reciben es insuficiente para cubrir sus necesidades. Pero a pesar de su inconformidad muchos de ellos prefieren seguir trabajando en la empresa sobre todo por los sueldos que ofrece TGC Geotecnia. Por ende los trabajadores de TGC Geotecnia tienen las posibilidades de satisfacer sus propias necesidades fisiológicas y las de quienes dependen económicamente de ellos, pues reconocen que trabajar para la empresa les brinda una solvencia económica un poco más holgada.

Por lo tanto el sueldo varía según el rango que ocupe uno en la empresa pero existen algunas maneras para que los trabajadores puedan incrementar su salario. Este dinero extra lo piden obtener laborando horas extras, trabajando en equipo bien y organizados en cualquier proyecto espontáneo e importante para la empresa donde su esfuerzo será reconocido a través de un bono y además saben muy bien los que sobre todo tendrán un aumento cada vez que la ley así lo estipule o cuando se hagan acreedores a un aumento salarial.

Por ello muchos de los empleados tienen varios años laborando en la empresa pues confían y saben de lo que TGC Geotecnia es capaz pues conocen sus vulnerabilidades así como sus debilidades pero que ante todo la empresa responderá con su paga ante cualquier adversidad acontecida. Lo anterior es un suceso que repercute en los trabajadores de una forma favorable pues ellos saben que cuentan con un trabajo seguro y que será así hasta que ellos decidan lo contrario o porque las circunstancias económicas del país así lo determinen.

Ésta es una situación que brinda “algo” de confianza y seguridad en los trabajadores pues muchos de ellos han logrado hacer una antigüedad considerable, ya que a lo largo del tiempo que han estado laborando en la empresa han conocido cómo actúan los directivos ante situaciones críticas, también saben los privilegios que pueden tener al trabajar conforme a lo esperado por la empresa y de igual forma conocen el por qué podrían ser destituidos de su puesto y del monto que les sería otorgado. Pero quienes han hecho una gran antigüedad en la empresa han tenido que adaptarse y sobrellevar diversos tipos de problemas que prevalecen en TGC Geotecnia, pero sobre todo

aquellos que están relacionados con el manejo de la información y el proceso de comunicación.

Así que la problemática que se genera en el manejo de información ascendente se debe en parte a la falta de un organigrama pues en ocasiones existen confusiones por parte de los trabajadores cuando no tienen claro de quién deben acatar las órdenes, a quién entregar resultados o a quién reportar cualquier tipo de información.

Empero esta situación se agudiza cuando la comunicación es descendente pues no existen canales funcionales o programas establecidos que permitan a los directivos informar adecuadamente a sus empleados sobre ciertos acontecimientos o cambios importantes al interior de la empresa, también es muy común que las tareas delegadas se repitan más de una vez en determinadas ocasiones y esto sólo refleja la carencia de un flujograma de comunicación que optimice la productividad en tiempo y costo de las tareas delegadas; aunque hasta el momento la gran mayoría de los trabajos se han entregado a tiempo pero es lógico que cuando hay problemas de comunicación tienen que trabajar bajo presión.

Por ende la mayoría de los problemas de TGC Geotecnia se debe a la falta de comunicación e información necesaria y clara para que los trabajadores realicen correctamente su trabajo. Los problemas que surgen durante la jornada de un proyecto se resuelven la mayoría de las veces hasta que interviene el jefe inmediato y en algunas ocasiones los supervisores o ingenieros de proyecto tienen que tomar las decisiones pertinentes y posteriormente informarle a su jefe. El personal de menor rango en la empresa suele brindar sugerencias para que el trabajo se ejecute en el menor tiempo posible, se perfeccionen determinadas tareas o para que en situaciones adversas, ya sea por el lugar o clima, el trabajo se realice dentro de los parámetros adecuados y óptimos; no obstante la mayoría de las sugerencias que los trabajadores hacen se atienden pero también se consideran las otras que hacen sus compañeros con el objetivo de conjuntarlas y crear una sola sugerencia que satisfaga los requerimientos del proyecto, pero esta situación no les agrada del todo a los trabajadores pues desearían que sus sugerencias fueran aplicadas y tomadas en cuenta tal y cual ellos las expresan.

Así que la comunicación que se genera al interior de la empresa es netamente oral y solo en ocasiones especiales se hacen escritos u oficios que al paso del tiempo quedan en el olvido y en varias de las ocasiones cuando se han utilizado no se cumple cabalmente lo que se expresa en dichos documentos, por ende los directivos prefieren

que todo lo acordado sea de forma oral pues es más fácil olvidar unas palabras que cumplir algo escrito. Cabe señalar que el personal de Atizapán de Zaragoza no tiene ningún tipo de aproximación con el cuerpo directivo, y solo sucede en ocasiones muy especiales, sin embargo no sucede lo mismo con el personal que se encuentra en la oficina principal pues ellos tienen la posibilidad de tener un acercamiento con ellos y por lo menos en ocasiones intercambiar percepciones, ideas, planear proyectos, etc., es decir existe la posibilidad de que los ingenieros de proyecto, las laboratoristas y los dibujante tengan una comunicación con los directivos.

Empero con quien si están en constante comunicación es con su jefe inmediato y con éste la comunicación es simplemente oral y durante las conversaciones que sostienen el jefe inmediato con sus empleados es únicamente sobre el trabajo, sin embargo hay una diferencia entre el jefe de oficina con el de campo, ya que con éste último los temas a tratar no sólo son referentes al trabajo, pues también existen ocasiones en las que hablan sobre los problemas familiares que embargan al trabajador. Así que se podría decir que hay un acercamiento un poco más estrecho entre el coordinador de campo y sus trabajadores, ya que hay ocasiones en las que en Atizapán de Zaragoza se organizan taquizas en las cuales conviven la mayoría de los empleados, pues todos cooperan para comprar los ingredientes indispensables para su comida, esto sucede al interior de la empresa; al exterior de ella también hay una convivencia pues en algunas celebraciones invitan a sus compañeros de trabajo (también al coordinador de campo) o simplemente invitan a su jefe a comer a sus casas y a convivir con su familia. Otro factor que perturba el buen desempeño laboral del personal es la falta de cursos o capacitaciones. Todos los trabajadores, hasta los de nuevo ingreso, aprenden las técnicas de una forma autónoma o gracias a sus compañeros de área, este problema ha prevalecido en TGC Geotecnia y ha crecido con ella.

Por ende quienes pueden ascender de cargo con mayor facilidad son los ayudantes, paileros, chóferes y perforistas pues sólo necesitan aprender las técnicas indispensables para ser perforistas o supervisores, el resto del personal se abstiene de ello y trata de ser el mejor en su campo. Estos ascensos, si bien no son muy frecuentes, permiten que haya vacantes en los puestos de bajo rango (ayudantes, paileros, chóferes, veladores) aunque otro factor que también contribuye a una amplia y constante apertura de empleos en esta área es gracias a los grandes proyectos que adquiere TGC Geotecnia los cuales requieren una mayor cantidad de personal. Sin

embargo es preciso aclarar que la empresa se jacta de recurrir a la destitución o a una rotación constate de personal.

La falta de estrategias de capacitación, inducción y motivación en TGC Geotecnia daña el sentimiento y la visión que los trabajadores tienen de ella, generando en ellos un clima de opinión adverso el cual afecta en las actitudes de los mismos ya que en ocasiones sus rebeldías son bastante notorias.

Por lo tanto cada uno de los problemas que hasta el momento se han detallado en este apartado son sólo datos preliminares que se obtuvieron durante la observación participante y los cuales hacen referencia a las necesidades fisiológicas, de seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización de los empleados (paradigma de Maslow⁸³).

4.3.2 Entrevista a directivos

A través de la aplicación de las entrevistas a los directivos se tuvo la oportunidad de conocer la filosofía, la visión, objetivos, lineamientos y la cultura institucional de la empresa. La entrevista fue aplicada al gerente y al coordinador de campo y ambos coincidieron en que TGC Geotecnia es una empresa con mucho prestigio, reconocimiento y personalidad pero también aceptaron que hay problemáticas al interior de ésta y que dañan la imagen que los públicos internos tienen de ella. Por ende a continuación se muestra la declaración del coordinador de campo con respecto a la percepción de TGC Geotecnia y que es similar a la del gerente:

“La veo como una empresa de las mejores. Pero internamente la veo como una empresa contemporánea que carece de organización e impera un roce laboral entre los mismos componentes y en todos los niveles. Internamente es una empresa que funciona regular ya que no se puede decir que es mala porque si no, no funcionaríamos. Sin embargo en el trabajo no se ve reflejada la mala organización ya que el trabajo sale aunque haya problemas”⁸⁴

Empero los problemas de organización que tiene TGC Geotecnia son por la carencia de programas institucionales dedicados a satisfacer “las necesidades fundamentales” del empleado en una empresa. Tal es el caso, por citar un ejemplo, de la necesidad de integración, afiliación o espíritu gregario que debe existir entre los empleados de la

⁸³ Cfr. p. 57

⁸⁴ Entrevista realizada al Coordinador de Campo Ing. Fidel Vázquez Fuentes, miércoles 19 de mayo 2004.

institución con respecto a los objetivos de esta. Ello debido a que la prioridad de toda empresa es la optimización de procesos, la productividad, calidad y el servicio al cliente que hacen imprescindible adoptar estrategias tendientes a satisfacer estas prioridades. La falta de integración (Maslow⁸⁵) de los diversos públicos internos se debe a que no existe este enlace (programa institucional) que integre a cada uno de los elementos, lo cual provoca que ellos se especialicen en hacer su trabajo excelente, sin preocuparse siquiera de lo que hace su compañero de área o su jefe superior; pues no se reconocen como parte de un grupo mayor con objetivos y metas comunes. Lo anterior se debe también a que tampoco existe una visión, misión y valores establecidos que le permitan a la empresa presentarse e identificarse con sus públicos internos y externos de manera uniforme además requiere establecer un organigrama y sobre todo diseñar, identificar y difundir cuáles son sus metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo para que posteriormente se internalicen entre los individuos que la integran es decir que el personal se involucre con ella y sus fines.

Actualmente TGC Geotecnia tiene metas y objetivos que son informales ya que no están formalmente establecidos, diseñados y sobre todo el personal no sabe de la existencia de estos elementos. Además el cuerpo directivo no tiene definidas cuáles son las metas y cuáles son los objetivos ya que para ellos ambos conceptos están integrados en los siguientes puntos, demasiado vagos y generales:

- Mantenerse siendo la mejor empresa de Geotecnia⁸⁶
- Realiza mayor desarrollo en la mecánica de suelos
- Brindar un servicio con una visión integral

Sin embargo al cuestionar al coordinador de campo (**CC**) y al gerente (**G**) sobre el grado de cumplimiento que la empresa ha tenido con respecto a las metas y objetivos difieren gradualmente pues ellos respondieron:

CC: " No han sido cumplidas. Los gerentes y directores se trazan ciertas metas a cumplir y al final del año no se llevaron a cabo en su totalidad, por una u otra circunstancia se rezagan o al menos que sea para beneficio de ellos.

Con los empelados se les marcan las "políticas" y reglamentos que deben seguir porque nada más se dice hay que hacer esto, esto y esto, pero no dicen mira esto es verde porque así es el verde por esto, esto y esto; y

⁸⁵ Cfr. p. 57

⁸⁶ Entrevista realizada al Gerente de TGC Geotecnia, Ing. Mario Trigo, martes 25 de mayo de 2004.

*no hay metas y objetivos trazados porque con ellos lo que funciona, funciona, y cómo funciona quién sabe; pero funciona.*⁸⁷

G: *En general sí se cumplen... eso es lo que yo percibo. El reconocimiento que la sociedad tiene de nosotros es en ese sentido es bueno y mucha gente que opina nos ha colocado obviamente como la empresa líder en el área que nosotros trabajamos de la ingeniería.*⁸⁸

Pero aunque ambos coincidan en las metas y objetivos que la empresa tiene “establecidas” difieren con respecto al cumplimiento que ha habido de éstas durante la trayectoria que posee TGC Geotecnia y tal situación sólo deja entrever los problemas que hay en el cuerpo directivo, los cuales finalmente se expanden al resto de la empresa.

Cabe señalar que a pesar de no tener establecidas detalladamente objetivos y metas el personal de la empresa intuye cómo debe realizar el trabajo que se les solicita pues todos los proyectos son regulados por medio de un programa llamado “*Primavera*” el cual lleva una calendarización de cada uno de los departamentos y se apoyan en él para saber en que momento debe actuar cada área, es por ello que también cumplen con el tiempo estipulado con el cliente. Así que dicho programa funciona de la siguiente manera:

*“El programa “**Primavera**” le pide como datos el tiempo definido, el tiempo ingeniero, el tiempo de gerente, el tiempo de laboratorio, el tiempo del dibujante y van escalonados unos con otros y van cuidando semana a semana el avance de cada uno de los tiempos, que integran el producto final que es el informe”*⁸⁹

Sin embargo cada uno de los diferentes problemas de comunicación que aquejan a TGC Geotecnia, descendente, ascendente y horizontalmente se debe fundamentalmente a la carencia de un programa de este tipo. El cuerpo directivo no considera indispensable implementar un programa de comunicación envolvente en la empresa puesto que el gerente considera lo siguiente:

*“No somos una empresa tan grande para tener una estructura tan fija, tan formal o tan sólida. Creo que todavía estamos en el nivel de comunicación personal. Si acaso se manejan algunas **órdenes de trabajo** como para tener muy claro cuáles son los objetivos de cierta actividad que se está solicitando”*⁹⁰.

⁸⁷ Entrevista realizada al Coordinador de Campo Ing. Fidel Vázquez Fuentes, miércoles 19 de mayo 2004.

⁸⁸ Entrevista realizada al Gerente de TGC Geotecnia, Ing. Mario Trigo, martes 25 de mayo de 2004.

⁸⁹ Entrevista realizada al Coordinador de Campo Ing. Fidel Vázquez Fuentes, miércoles 19 de mayo 2004.

⁹⁰ Entrevista realizada al Gerente de TGC Geotecnia, Ing. Mario Trigo, martes 25 de mayo de 2004.

Por lo tanto para el gerente el único medio de comunicación formal que está establecido en la empresa son las **órdenes de trabajo** las cuales sirven para informar a los trabajadores sobre ciertas maniobras que deben hacer durante determinados proyectos y esto también es sustentado por el coordinador de campo quien señala:

“Para el desarrollo de sus trabajos se hace una orden de trabajo la cual señala lo que van hacer en cada proyecto, es lo único que se hace; y de vez en cuando lo que he hecho es hacer unos pequeños manuales para cuando me interesa que les quede claro alguna manera de como perforar o trabajar”⁹¹.

En TGC Geotecnia los únicos medios de comunicación formales que existen son las órdenes de trabajo y los oficios pero estos medios no coadyuvan a mejorar los procesos de trabajo, no estimulan e incrementan una afiliación y estima en los trabajadores y por último la cultura y ambiente laboral tampoco se beneficia ya que para la empresa lo primordial es entregar en condiciones óptimas las labores encomendadas por sus clientes, descuidando así a sus trabajadores.

Asimismo, la empresa también ha elaborado manuales de procedimientos, los cuales pueden ser consultados por todo el personal. Empero los ingenieros de proyecto son quienes tienen a su disposición los manuales, pues es el personal idóneo para que hagan uso de ellos con el fin de que *“sus proyectos sean homogéneos”⁹².*

Sin embargo no sucede lo mismo con los trabajadores de campo ya que los manuales de procedimientos que ellos utilizan *“son muy puntuales para algunas pruebas... pero para otras son muy complejos y no todos conocen el procedimiento”⁹³.* Por lo tanto los trabajadores no los consultan y prefieren que se les indique cómo se desarrollará el trabajo, por lo cual todas las instrucciones que reciben son de forma oral y sólo en determinadas ocasiones se elaboran las órdenes de trabajo.

Así que el único motivo fundamental por el que está en comunicación el gerente con sus empleados es porque:

Existen “compromisos, fechas de entrega, estándares de calidad que cumplir, hay que estar revisando continuamente todas las fases del proceso de producción en el informe desde el principio... Cada proceso tiene su vigilancia o seguimiento; creo que esa es la principal razón para estar en contacto.”⁹⁴

⁹¹ Entrevista realizada al Coordinador de Campo Ing. Fidel Vázquez Fuentes, miércoles 19 de mayo 2004.

⁹² Ibidem.

⁹³ Ibidem.

⁹⁴ Entrevista realizada al Gerente de TGC Geotecnia, Ing. Mario Trigo, martes 25 de mayo de 2004.

El gerente de TGC Geotecnia acepta que la comunicación con sus empleados de almacén es muy esporádica ya que el coordinador de campo es quien le informa de los por menores que acontecen en dicho lugar o con respecto a los trabajadores. Es por ello que no tiene una idea clara de lo que realmente piensan y desean sus empleados y sólo son especulaciones, pues todas las responsabilidades son delegadas al coordinador y él tiene que rendir cuentas de lo que sucede en el almacén. Ante esto asintió el gerente lo siguiente:

“Las conversaciones son muy esporádicas como unas cuatro o cinco veces al año. Cuando es necesario hablar con ellos o escuchar alguna cosa es el lugar idóneo para oírlos pues es más fácil que una persona vaya para allá por lo cual voy al almacén a lo mejor 4 ó 5 veces al año y además está todo lo que usamos en la exploración. Entonces conviene tanto ver el equipo y el estado en que se encuentra para tomar una decisión sobre si es necesario modificarlo, venderlo o repararlo; y pues ahí también se concentra toda la gente”⁹⁵

La interacción entre el gerente y los trabajadores de almacén no es muy frecuente y tampoco se da en aquellas ocasiones que es indispensable que haya una comunicación, pues los cambios internos se implementan, después se les anuncia a los empleados de manera confusa las modificaciones y finalmente comienzan los desacuerdos y protestas de los trabajadores, así lo apuntó el Ing. Mario Trigo:

“Fue una persona a informarles se le delegó la responsabilidad al departamento administrativo... no sé si quedó clara la información, pero sospecho que no porque después hubo gente inconforme, con dudas, renuente a aceptar una situación ajena y esto me hace deducir que no fue el canal adecuado, debió de haber sido de otra manera, pero nos dimos cuenta después”⁹⁶

Sin embargo sucede todo lo contrario con el personal que labora en la oficina central ya que con ellos el gerente tiene una mayor interacción y es debido a la cercanía que hay entre las oficinas de unos y otros.

No obstante el coordinador de campo conoce las inconformidades, deseos, aspiraciones del personal a su cargo, que es el de almacén, pero también conoce la misma información del personal de la oficina central ya que él tiene que estar en constante comunicación con su jefe, el gerente, y además por su cargo tiene una relación persistente con los laboratoristas, dibujante e ingenieros de proyecto. Así que

⁹⁵ Ibidem.

⁹⁶ Ibidem.

el coordinador de campo es quien tiene una comunicación e interacción constante con todos los departamentos de TGC Geotecnia.

Empero la interacción que tiene el coordinador con el resto de los departamentos no es igual a la que tiene con los trabajadores de almacén pues al convivir con ellos mayor tiempo tienen la posibilidad de organizar convivios ajenos a las labores del trabajo. Aunque estos convivios sean sencillos el coordinador interactúa de otra forma con sus empleados y esto le permite conocerlos y saber las necesidades de cada uno de ellos; por ende apunta que:

“Independientemente del trabajo, a veces se hacen unas reuniones internas entre los trabajadores y yo, porque muy eventualmente con los ingenieros de proyecto o los gerentes. Casi siempre estamos el coordinador, supervisores, perforistas y ayudantes generales y son hechas con el fin de convivir, principalmente.”⁹⁷

La convivencia y la comunicación que hay entre el coordinador de campo y sus trabajadores les brinda la confianza de que estos sientan la seguridad de tomar decisiones, cuando es pertinente, o hacerle sugerencias para una elaboración óptima del trabajo pues para él es importante recibir sugerencias de su personal y según él, los impulsa para que así sea:

“Si. Recibo dos por semana les pido su opinión para hacer mejorar las cosas. Ellos sugieren u opinan, cuando ellos van a estar la mayor parte solos o es algo muy fuera de lo común, que no es cotidiano, trato de dar la oportunidad a que ellos pongan algo de su capacidad. Que no sea algo de que yo digo es esto y es esto, trato de que lo que yo digo, más lo que ellos creen conveniente para llegar a un fin común.”⁹⁸

La constate interacción del coordinador de campo con sus trabajadores le ha permitido saber que no sólo necesitan de estimulantes, sino que también requieren de capacitaciones que les permita maniobrar, perfeccionar y ampliar el manejo del equipo que utilizan para el tipo de trabajo que ellos realizan.

Pero dicha situación no es únicamente del personal de almacén sino que es general pues en TGC Geotecnia no se han proporcionado cursos o capacitaciones al personal sobre el uso adecuado de las herramientas de trabajo. Por ende, cuando se adquiere maquinaria o programas nuevos, las personas aprenden a utilizarlos sin la ayuda de personal capacitado.

⁹⁷ Entrevista realizada al Coordinador de Campo Ing. Fidel Vázquez Fuentes, miércoles 19 de mayo 2004.

⁹⁸ Ibidem.

Lo anterior también sucede con el personal de nuevo ingreso pues tampoco se les capacita para el uso de la maquinaria de campo, para los instrumentos de laboratorio o para los programas de cómputo. El personal de nuevo ingreso aprende a utilizar el material porque sus mismos compañeros de departamento les enseñan y los entrenan, pues es la forma más práctica, económica y sencilla que tiene la empresa para instruir al personal de nuevo ingreso, durante las horas laborales.

En la aplicación de las entrevistas se cuestionó al coordinador (CC) y al gerente (G) sobre los cursos o capacitaciones que se han impartido en la empresa a lo cual contestaron:

CC: *“Al personal de nuevo ingreso los mismos compañeros durante la marcha les enseñan las maniobras que se deben seguir y en un día tiene que darse cuenta como se meten las llaves y al otro día ya comienza hacerlo la persona, siempre se pone dos ayudantes de experiencia y uno nuevo.*

Para el personal de planta no hay capacitaciones y si acaso es interno. Entre nosotros, no se contrata a nadie externo y muy eventualmente yo trato de enviar a alguien a un curso (cada año o cada año y medio). Tal vez en oficina debe ser más corto. Cada seis meses o cada año mandan a los dibujantes o a los contadores.”⁹⁹

G: *“Al personal de nuevo ingreso lo capacitamos o lo adiestramos en el trabajo durante la ejecución del mismo porque muchas maniobras... no se repiten con frecuencia. Entonces no es posible meter a la gente a un curso preparatorio para que lo adiestren. Por supuesto siempre se trata de explicar qué es lo que tiene que hacer, pero la orientación viene del trabajo.”¹⁰⁰*

Aunque han intentado hacer algunas correcciones de estos problemas internos, ellas han sido superficiales, pues hasta el momento no se ha atacado la causa real que es la carencia de un programa de comunicación integral. Siempre que se carece de un programa integral como consecuencia habrá un gran número de problemas internos aquejando constantemente a la empresa.

Sin embargo la modificación más perceptible que han establecido los directivos es otorgar a los empleados un incentivo por el desempeño de su trabajo y sólo se hace acreedor de este bono el personal que obtenga mayores calificaciones durante la evaluación.

Dicho proceso funciona de la siguiente manera:

“Desde hace unos 3 ó 4 años hemos insistido en pagar los bonos de productividad; entonces no sé si sea un motivante para la gente, pero... los bonos que se van a dar este año son cuatrimestrales y son derivados

⁹⁹ Ibidem.

¹⁰⁰ Entrevista realizada al Gerente de TGC Geotecnia, Ing. Mario Trigo, martes 25 de mayo de 2004.

de las calificaciones de todas las personas. Esperemos que se entreguen con más sistematicidad; que la gente sienta que son reales y en eso estamos cumpliendo y sabemos que a la gente la motiva mejorar su situación económica.”¹⁰¹

Pero esta modificación no es suficiente para subsanar todos los problemas de información, comunicación y organización que imperan en TGC Geotecnia pues a pesar de que este método de satisfacer y motivar a sus empleados tiene ya tres o cuatro años consecutivos, no se han podido minimizar los problemas; al contrario se han ido incrementando y no se han dado cuenta del impacto que pudieran tener en el futuro de la empresa.

Otorgar un bono cuatrimestral surgió porque el cuerpo directivo sabe que los trabajadores se sienten insatisfechos con el sueldo que perciben, pues está es una de las quejas más recurrentes según el gerente:

“La verdad es que las quejas normalmente se quedan en el coordinador, muchas llegan diluidas o no llegan; se quedan ahí en el nivel del coordinador del área respectiva.

Al menos desde donde yo he visto si le hemos dado seguimiento a algunas cosas. Pero las quejas más recurrentes que me llegan son cuando la gente se siente que está mal pagada y ese es un sentimiento generalizado. Aunque yo he visto que gente se ha ido y ha regresado porque la verdad el entorno económico está tan deprimido y tan deteriorado que no es tan fácil encontrar un trabajo... Pero no hay un proceso de incremento salarial... que se ajuste a las necesidades de las personas y probablemente ellos quisieran verlo así lo cual cubra sus necesidades y visto así todo mundo está mal pagado.”¹⁰²

Por tal situación se instrumentó conceder el bono de productividad al personal meritorio a dicho premio, aunque la forma en la que se determina a quien será otorgado no es muy aceptable y convincente para muchos trabajadores ya que consideran que muy pocos se benefician con este apoyo.

De antemano los directivos saben que este incentivo alienta a los trabajadores a realizar mejor su trabajo; sin embargo también saben que no provoca el mismo efecto en todos pues el cuerpo directivo les ha explicado que:

“Al principio van encontrar algunas fallas en el sistema, pero se tendrán que ir corrigiendo y eventualmente se verá la manera para que se reconozca la participación de cada uno”¹⁰³.

¹⁰¹ Ibidem.

¹⁰² Ibidem.

¹⁰³ Ibidem.

La inconformidad que muestran algunos trabajadores por la forma en la que se asignan los bonos de productividad es conocida por el cuerpo directivo, pues aunque no lo exterioricen de frente a estos directivos. Esta inconformidad ha llevado a los directivos a que hayan “implementado” el otorgar bonos “*para la gente que termine la primaria, secundaria, preparatoria o una carrera técnica. Ese es un incentivo que entiendo se da sólo una vez, pues solamente una vez concluyes una etapa pero es un incentivo que significa algo*”¹⁰⁴. Sin embargo dicho incentivo es desconocido por el coordinador de campo ya que éste solo tiene conocimiento del incentivo catorcenal que él otorga a sus trabajadores y del incentivo trimestral o semestral que la empresa da a los mejores empleados; así que desconoce los reconocimientos económicos que otorga la institución por autorrealización, al personal que concluya un grado académico.

Pero pese a que TGC Geotecnia “otorga” incentivos por el término de cualquier nivel académico, la empresa está limitada para adecuar a este personal ya que no cuenta con una apertura amplia en las diferentes áreas de la empresa y para ocupar dichos cargos el personal debe tener como mínimo una licenciatura terminada. Así que el personal de menor rango es el único personal que puede aspirar a un ascenso es decir los ayudantes en general, veladores o almacenistas pueden ocupar otros puestos. Es así como lo señala el coordinador de campo:

*“Los ayudantes generales pueden subir a ayudantes de perforista, los ayudantes de perforista pueden subir a perforista y si tienen cierta preparación de secundaria o bachillerato pueden ascender a supervisores. Supervisor es el puesto más alto que ellos pueden ocupar.”*¹⁰⁵

Con lo que respecta a los ingenieros de proyecto, gerentes y coordinadores son personas que ya tienen años trabajando en la empresa y que han aprovechado las pocas oportunidades que hay para ascender, pues dichas oportunidades sólo ocurren cuando se prescindir de los servicios de alguien, y sólo así es cuando pueden ascender a un mejor cargo. Por tales motivos la mayoría del personal no puede aspirar a un ascenso pues los puestos son muy limitados.

A lo largo de este apartado se expusieron las posturas del coordinador de campo y del gerente de TGC Geotecnia con respecto a la empresa. Las entrevistas realizadas se enfocaron a saber la percepción que tiene el cuerpo directivo sobre el grado de satisfacción de los trabajadores con respecto a las necesidades fisiológicas, de

¹⁰⁴ Ibidem.

¹⁰⁵ Entrevista realizada al Coordinador de Campo Ing. Fidel Vázquez Fuentes, miércoles 19 de mayo 2004.

seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización Por lo tanto esto es apenas la visión institucional que tiene los directivos, la cual será contrastada con el clima de opinión resultante de los empleados de la aplicación de la encuesta, en el siguiente capítulo.

Capítulo 5) Clima de opinión e índice de satisfacción (Visión de los empleados)

5.1 Propósitos y objetivos de la encuesta

Para confirmar las actitudes, las reacciones y las formas de comunicación desarrolladas por el personal que labora en la empresa TGC Geotecnia, se realizó un estudio basado en la **encuesta cerrada o categorizada**. Los resultados obtenidos fueron comparados con aquellos obtenidos durante la observación del comportamiento del personal en áreas de trabajo en Atizapán y Adolfo Prieto. Pero independientemente de cotejar dicha información, el propósito fundamental fue conocer el grado de espíritu gregario que poseen los empleados, así como el nivel de cultura y ambiente organizacional que imperan en TGC Geotecnia, para establecer el perfil que poseen todos los trabajadores.

Otro propósito importante de la encuesta fue corroborar la funcionalidad que tienen los esquemas de información al interior de la empresa, ya que TGC Geotecnia carece de medios formales y hace un uso constante de la comunicación cara a cara, por teléfono y por medio de las post-it para encomendar tareas.

La encuesta tuvo los siguientes objetivos:

- Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que prevalecen en TGC Geotecnia.
- Verificar el grado de motivación y satisfacción de los empleados.
- Conocer el clima de opinión que tienen con respecto a la empresa.
- Evaluar los procesos de comunicación ascendentes, descendentes y horizontales existentes en TGC Geotecnia.

El alcance de la encuesta abarcó a todos los departamentos de la empresa, con el propósito de obtener la información necesaria y suficiente para sustentar las hipótesis de la investigación, permitiendo que los trabajadores manifestaran sus inquietudes, anhelos, inconformidades y deseos, entre otros.

Antes de realizar la encuesta fue necesario identificar los propósitos y objetivos de cada una de las herramientas empleadas en esta investigación, para enfocar la atención en aspectos específicos tales como la cultura, el clima y ambiente para evitar recopilar información que alterara los resultados finales.

De ahí que para cumplir con los propósitos de la investigación se emplearon técnicas como la observación participante, la encuesta y la entrevista estructurada para reunir la información necesaria que ayudara a la elaboración de un diagnóstico confiable y detallado sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que imperan en TGC Geotecnia.

5.2 Aplicación de la encuesta

La encuesta se elaboró una vez que se determinaron los objetivos y propósitos con base a los objetivos generales de la investigación. Por otro lado se tomó en cuenta el perfil del personal que labora en TGC Geotecnia para formular el diseño que tendrían las preguntas y respuestas del cuestionario utilizado, que finalmente sería aplicado a dicho personal y mediante el cual se conocería el grado de satisfacción que tienen los trabajadores de acuerdo a los puntos que Maslow señala en su “pirámide”¹⁰⁶. En el anexo 1 se aprecia el cuestionario con respuestas categóricas basadas en las respuestas de los trabajadores, hechas mediante el sondeo.

La etapa final de la encuesta, y quizás la más importante, fue la aplicación del cuestionario al personal, ya que a través de ella se conocería la realidad de TGC Geotecnia, pues el personal es quien realmente percibe e internaliza las virtudes y carencias que ésta tiene y además porque ellos no se preocupan por tener o alcanzar un ideal de empresa, a diferencia de quienes se encuentran en el cuerpo directivo

Antes de la aplicación del cuestionario fue necesario explicarles a los trabajadores los motivos, intereses y propósitos que perseguía la encuesta, aunque cabe señalar que ningún trabajador se mostró renuente o inconforme con la aplicación de las encuestas; al contrario hubo algunos que mostraron interés en proporcionar mayor información, expresando su pensar verbalmente, lo cual fue registrado. Para llevar a cabo la aplicación del cuestionario se establecieron dos etapas, de acuerdo al lugar donde laboran, empezando por el personal del almacén y continuando con el personal administrativo como ingenieros, dibujantes y laboratoristas.

A fin de obtener resultados sobre la comunicación, el clima y ambiente laboral, el cuestionario fue aplicado al 76% del personal (de una planilla de 74 trabajadores) pertenecientes a diferentes áreas de la empresa; entre ellos a 39 almacenistas, a 5

¹⁰⁶ Cfr. p. 57

ingenieros de proyecto, a 3 dibujantes, a 3 administrativos, a 3 ayudantes, a 2 coordinadores y a 1 laboratorista, sin excluir a ningún departamento. De esta manera, a pesar de no haber entrevistado a todo el personal, se considera que la muestra es significativa pues se abarcaron todas las áreas y todos los niveles jerárquicos (a excepción del cuerpo directivo, al cual ya se había entrevistado como “informante calificado”).

Entre la información obtenida es claro notar que la mayor parte de los trabajadores se interesaron en contestar y a decir un poco más sobre la perspectiva que tienen de la empresa, el trato y la atención que se les brinda como trabajadores. Sin embargo existe una parte del personal que prefiere omitir u ocultar su sentir, es decir se encuentran conformes con determinadas situaciones, las cuales se explican más adelante.

Lo anterior quiere decir que no todas las empresas son iguales por diversos factores de contextos (social, político, económico y demográfico) que influyen en el ambiente, en el clima y cultura organizacional.

5.3 Tabulación e interpretación de los datos de la encuesta

Con el fin de obtener una interpretación final sobre el clima de opinión de los trabajadores las apreciaciones preliminares de la etapa de observación participante y de las entrevistas a los directivos fueron contrastadas mediante la interpretación y tabulación de la información recolectada en las encuestas aplicadas a los empleados de TGC Geotecnia. Dicho análisis permitió conocer el índice de satisfacción real que poseen los trabajadores así como el clima de opinión que tienen con respecto a la empresa.

Cabe señalar que el cuestionario utilizado en la encuesta fue elaborado con base en los cinco principios de satisfacción de Abraham Maslow¹⁰⁷ (fisiológicas, seguridad, afiliación, estimación, autorrealización) pues con base en ellos se desarrollará el diagnóstico situacional de la empresa. Asimismo tales principios permitieron conocer cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la empresa. Por lo tanto cada una de las preguntas de la entrevista fue diseñada con el

¹⁰⁷ Cfr. p. 57

propósito de confrontar la información cualitativa con la cuantitativa para así determinar el estado real en el que se encuentra TGC Geotecnia.

Antes de iniciar con el análisis de la información fue preciso conocer el perfil que poseen los empleados de la empresa y posterior a ello la interpretación y tabulación de los resultados, las cuales se exponen conforme a la estructura de la “pirámide de Maslow”, es decir se empezó con las necesidades fisiológicas y así se hizo consecutivamente con las restantes.

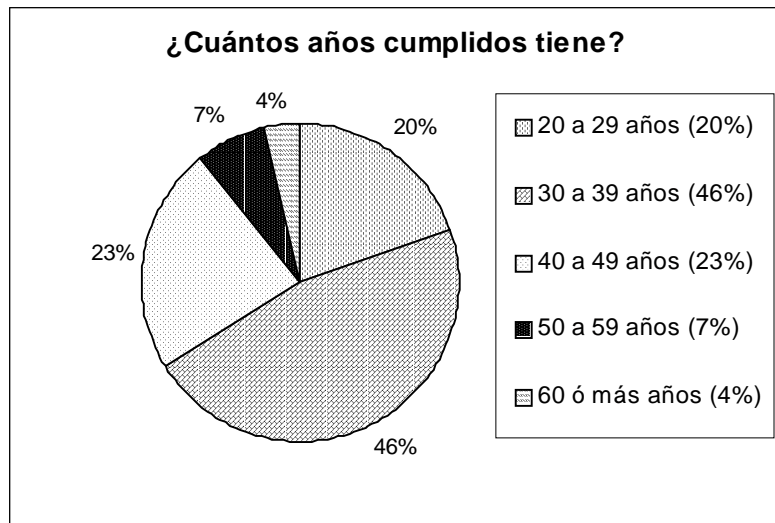
La plantilla de TGC Geotecnia está integrada por 74 personas (hay 45 personas en almacén y el resto está integrado por el cuerpo directivo, ingenieros de proyecto, de dibujo, de laboratorio, administrativos, asesores, secretaria y afanadora) de las cuales solo fueron encuestas 56 de ellas que representan el 76%. El género predominante en la empresa es el masculino ya que el 89% lo representan los hombres y por ende el 11% sobrante está constituido por las mujeres.

Del personal encuestado se obtuvo que el 78% de los empleados son casados y el otro 18% son solteros y sólo un 4% registró ser viudo o divorciado. Por lo tanto quienes conforman el 78% requieren de un empleo para poder solventar los gastos que implica tener una familia pues son el sustento fundamental de la misma.

También resulta imprescindible conocer las edades de los empleados pues es preciso saber cuáles son los parámetros que considera la empresa para contratar al personal que desea ingresar a la institución.

Como se observa (**tabla 1**) la mayoría de los empleados tienen entre 30 y 39 años de edad; por lo tanto una característica del personal es que son jóvenes maduros, pues el 46% del personal oscila entre dicha edad, mientras que las edades del resto de los empleados son muy variables pues el más joven de los integrantes de la empresa tiene 20 años y el más grande rebasa los 60 años; por lo tanto este detalle vislumbra que TGC Geotecnia no tiene problemas para emplear a personas longevas y les brinda oportunidades de seguir siendo parte del mercado laboral, como se muestra en la siguiente gráfica:

Tabla 1

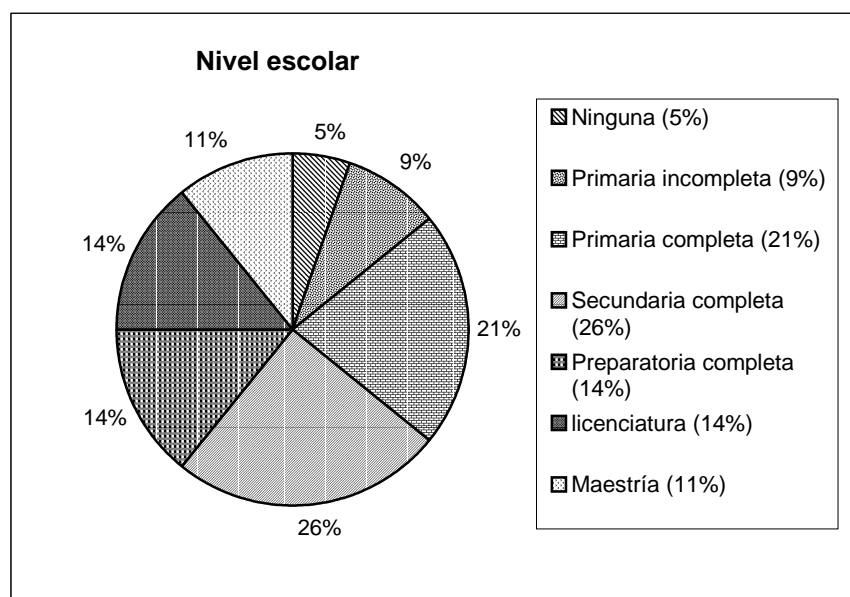


Fuente: Encuesta aplicada al personal de TGC Geotecnia el 17 y 19 de abril de 2004.

El 46% lo representan en su mayoría los empleados de rangos inferiores, ya que para el trabajo pesado que se hace en campo se requiere de hombres con salud y fuerza, pero debe señalarse que tal personal no cuenta con una formación académica especializada y que la mayoría del personal de TGC Geotecnia posee una educación básica a excepción de aquellas personas que ocupan las más altas jerarquías en la empresa como lo son los ingenieros de proyecto, asesores, jefes de departamento o coordinadores que son gente con una carrera profesional para un desarrollo óptimo de su trabajo.

Esto se puede comprobar en la **tabla 2**, la cual muestra que la mayoría del personal, que está representado por el 26%, tiene sólo la secundaria completa y el otro 74% está dividido entre los demás conceptos los cuales van desde no tener una preparación académica hasta el grado de maestría.

Tabla 2



Fuente: Encuesta aplicada al personal de TGC Geotecnia el 17 y 19 de abril de 2004.

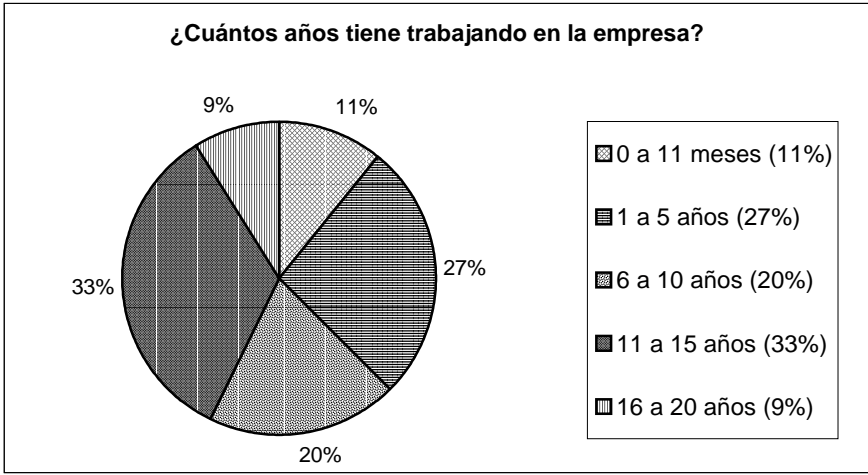
Quienes tienen una licenciatura son el 14% y quienes cuentan con estudios de maestría son el 11% y en conjunto son sólo el 25% del personal de TGC Geotecnia que tiene grados académicos y por ende aspiran o tienen cargos como los de jefes, asesores y coordinadores / gerentes. El resto del personal sólo puede anhelar a ser supervisor, el cual es el puesto más alto que este tipo de empleados puede ocupar dentro de la empresa.

Empero el acceder a un mejor rango en la empresa es difícil ya que no hay rotaciones, ascensiones o deserciones constantes del personal pues de los 22 años que tiene la empresa estos fenómenos se han dado muy poco. Sobre todo durante los primeros doce años de la empresa era difícil que hubiera ascensos de personal puesto que apenas estaba solidificando su permanencia en el mercado por lo cual procuraba mantener a su personal especializado en las mismas áreas y raramente, cuando era ineludible, se ascendían de puesto a las personas capaces y competitivas para ocupar un mayor rango. Así que el tener a gente de confianza en los diferentes departamentos fue una de las estrategias que implementó TGC Geotecnia para asegurar un futuro prospero y seguro.

Sin embargo TGC Geotecnia como cualquier otra empresa también sufre de deserción de personal, aunque cabe señalar que éste no es un problema para la institución, ya que es mínimo. Empero en el departamento donde sucede comúnmente este fenómeno es en el almacén, aunque como se mencionó anteriormente es casi nulo que

haya deserción del personal. Tal información se puede comprobar en la **tabla 3** pues en ella se detalla que la deserción de personal es mínima en TGC Geotecnia ya que el 33% de los empleados encuestados tienen entre 11 y 15 años laborando en la empresa y sólo un 11% son personas que este año acaban de ingresar y eso se ha debido al incremento de trabajo que ha tenido la empresa en los últimos años; aunque también hay un alto porcentaje de empleados representado por el 27% que tienen apenas entre 1 y 5 años.

Tabla 3



Fuente: Encuesta aplicada al personal de almacén de TGC Geotecnia el 17 de abril de 2004.

Por consiguiente durante los últimos diez años, en los cuales la empresa ha logrado crecer, ha tenido que incrementar su plantilla de personal; sin embargo el número de personas que se contratan depende la mayoría de las veces del número de proyectos a realizar pues en ocasiones el personal que hay en el almacén es insuficiente y por ende tienen la necesidad de contratar a más personas; por lo tanto la posibilidad de ascender será debido al ingreso de nuevos elementos al equipo y por el incremento de trabajo.

En los últimos cinco años TGC Geotecnia ha brindado al personal la posibilidad de ascender y estas oportunidades han sido a consecuencia del incremento de trabajo que ha habido, reflejándose así en la plantilla de empleados. Pero el aumento en el número de empleados depende también del incremento de proyectos que adquiera la empresa, así el número de personas en almacén puede ser de hasta 55 trabajadores y también resulta necesario contratar algunos ayudantes de ingenieros para la supervisión de los

diferentes proyectos. Todo se condiciona al incremento de trabajo que consiga la empresa el sueldo aumentaría y por ende el personal puede aspirar a un ascenso.

Sólo algunas personas han podido ascender de puestos, pues como ya se mencionó anteriormente, el nivel de crecimiento profesional que la empresa puede brindar es muy limitado ya que únicamente algunos empleados pueden aspirar a más y por supuesto que son quienes tienen una preparación académica mientras que el resto del personal sólo puede anhelar a ser un supervisor de obra.

Obviamente que el 33% del personal, que ya tiene una antigüedad, ha logrado ascender aunque muchos de ellos ya hayan ocupado desde hace mucho tiempo el cargo más alto que pudieran tener dentro de la jerarquía de la empresa.

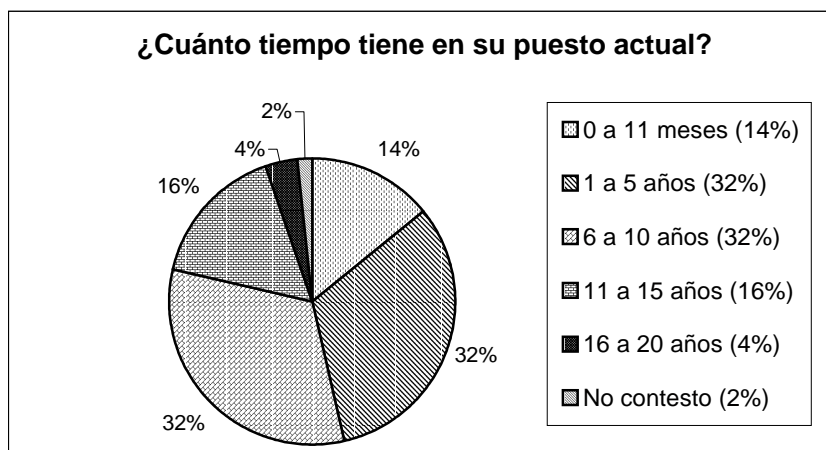
Prescindir de los servicios de algún elemento tampoco es algo que suceda muy frecuentemente y si acaso ocurre se debe a que determinada persona cometió una infracción o error grave que afectó el trabajo y como consecuencia también afectó la imagen y reputación de la empresa. Así que sólo se prescinde de dicha persona o personas, según sea el caso, pues ante tal infracción no pueden continuar laborando en ella.

Otros factores que contribuyen a que haya un recorte de personal son las crisis económicas pues es inevitable que impacte en la economía de TGC Geotecnia ya que disminuye considerablemente el número de proyectos. Este factor externo no sólo daña las finanzas de la empresa sino también repercute en los empleados debido a que en tales situaciones se hace un recorte de personal y se hace cuando la situación económica de la empresa es ya muy difícil, como sucedió en 1994.

Por lo tanto estos son los dos motivos fuertes por los cuales una persona puede dejar de laborar en TGC Geotecnia.

Asimismo hasta el momento un gran número del personal ha logrado ocupar puestos diferentes a los que en un principio ocupó. Es por ello que la mayoría de los empleados encuestados tiene apenas entre 1 y 10 años en su nuevo cargo pues como se puede observar en la **tabla 4** que la mayoría del personal registró que un 32% tiene apenas entre 1 y 5 años en su actual cargo así como también el otro 32% logró su ascenso hace 6 y 10 años, este último 32% es el que tiene en la empresa entre 11 y 15 años (33%) laborando en TGC Geotecnia.

Tabla 4



Fuente: Encuesta aplicada al personal de TGC Geotecnia el 17 y 19 de abril de 2004.

También es primordial señalar que el 16% y 4% del personal hasta el momento no han sido destituidos o removido de su cargo pues aún continúan en el mismo puesto desde que ingresaron a la empresa. Este tipo de personal que hasta la fecha no ha logrado un ascenso durante el lapso que ha laborado en ella ha sido principalmente porque no tiene el nivel académico para poder ascender o bien porque no ha hecho el esfuerzo por aspirar a un mejor puesto.

Empero dichos cambios no sólo han afectado a los empleados sino también han impactado en el gabinete gerencial por lo cual en estos últimos años su organigrama ha estado cambiando constantemente.

Así que dicha tabla no sólo permite conocer el grado de ascensos y deserciones que hay del personal sino también el tiempo en el que se han gestado dichos cambios ya que como se observa en ella, en los últimos 10 años se han acentuado la mayoría de las modificaciones que ha habido en TGC Geotecnia pues el personal que tiene entre 11 y 15 años (**32%**) laborando en la empresa tuvieron que esperar por lo menos 5 años para lograr un ascenso, aunque tal vez hubo otros empleados que tuvieron que esperar más tiempo para conseguirlo u obtenerlo.

Todas las tablas que hasta el momento se han mostrado detallan el perfil de los trabajadores de TGC Geotecnia mientras que el resto de las tablas faltantes se dividen con base en la pirámide de Maslow¹⁰⁸ por lo cual su interpretación se inicia con las necesidades fisiológicas y así consecutivamente con las otras necesidades restantes. Lo anterior con el fin de conocer el grado de satisfacción de los trabajadores y el clima

¹⁰⁸ Cfr. p. 57

laboral que impera en la empresa; para posteriormente presentar el diagnóstico en las conclusiones.

Necesidades Fisiológicas

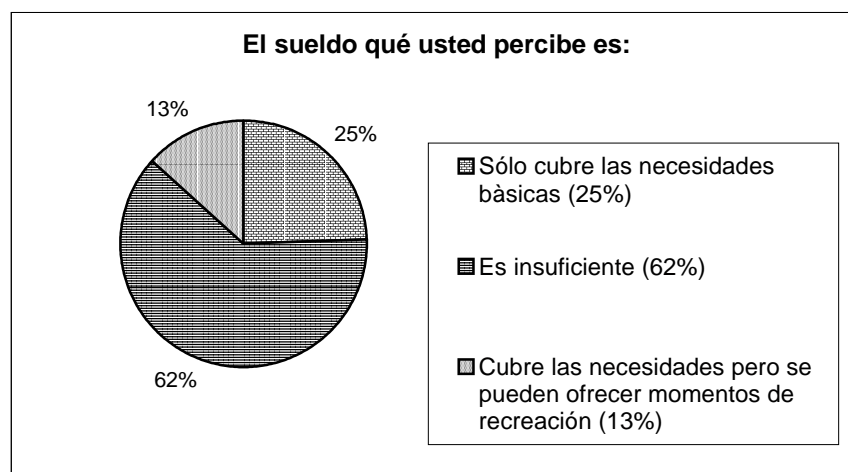
Como ya se sabe en las necesidades fisiológicas cualquier individuo busca satisfacer el hambre, vestido, calzado, sexo, etc. Por lo cual a través de la presentación de la siguiente información lo que se pretende conocer y medir es el grado de satisfacción que tienen los trabajadores con respecto a sus necesidades fisiológicas.

Durante la aplicación de la encuesta se les cuestionó a los empleados las siguientes preguntas con el propósito de conocer cómo la empresa procura satisfacer los requerimientos fisiológicos de sus trabajadores. Las cuatro preguntas fundamentales fueron:

1. El sueldo que usted percibe es:
2. ¿Cada cuándo y por qué es modificado su sueldo?
3. ¿Cuál fue el último incentivo que recibió?
4. ¿Cuándo le dieron ese incentivo?

Los empleados de TGC Geotecnia, como otros trabajadores, sienten y consideran que el sueldo otorgado por sus servicios es insuficiente (**tabla 5**), es decir se consideran que son mal pagados, sin embargo esto es muy normal pues en realidad no existe un empleado que crea recibir el mejor sueldo por el trabajo que desarrolla.

Tabla 5



Fuente: Encuesta aplicada al personal de TGC Geotecnia el 17 y 19 de abril de 2004.

Además el gerente sabe del sentimiento de inconformidad que ellos tienen con respecto a su sueldo también reconoce que todo ser humano al percibir una cantidad mayor de sueldo incrementan sus gastos; es por ello que los trabajadores consideran que su sueldo es insuficiente.

Pero a pesar de que el gerente sabe de estas inconformidades acepta que muchos de ellos no se han ido de la empresa porque saben que el sueldo que TGC Geotecnia ofrece es uno de los mejores dentro del mercado.

El nivel de ingresos que la empresa les ofrece a sus trabajadores a la catorcena es un factor que alienta a los empleados a continuar laborando en ella debido a que no sólo les brinda seguridad a ellos como individuos sino también les da la posibilidad de poder solventar y ofrecer una vida decorosa a su familia. Este factor provoca que la mayoría de los trabajadores tengan entre 11 y 15 años en ella pues no han encontrado un empleo que supere sus expectativas y que se les pague dicha cantidad por el grado académico que posee cada uno de los diferentes empleados.

La aseveración que hizo el gerente de TGC Geotecnia sobre la concepción que tienen sus empleados con respecto al sueldo que perciben se confirmó, pues el 62% de ellos consideran que la paga que reciben por sus servicios es insuficiente.

Este 62% está representado por la mayoría del personal de almacén ya que de las 56 personas encuestadas 35 de ellas consideraron como insuficiente su sueldo; es decir 31 empleados de almacén y 4 de oficina central coincidieron en que su sueldo es exiguo para cubrir como mínimo los gastos básicos de una familia.

Sin embargo sólo un 13%, del total de la población encuestada, reconoce que su sueldo es él suficiente para satisfacer y cubrir los requerimientos de la familia pero que también les alcanza para pagar gastos extras los cuales representan momentos de recreación con su familia.

Quienes representan el 13% son en su mayoría el personal de oficina central pues ellos perciben una mayor cantidad de sueldo y por consiguiente diferente a los trabajadores de almacén. A continuación se presenta una tabla donde se detallan las cifras que ganan determinados funcionarios de TGC Geotecnia tanto de oficina como de almacén.

Oficina Central

Cargo	Sueldo
Coordinador / gerente	\$37,000.00

Almacén

Cargo	Sueldo
Supervisor	\$9,000.00 a

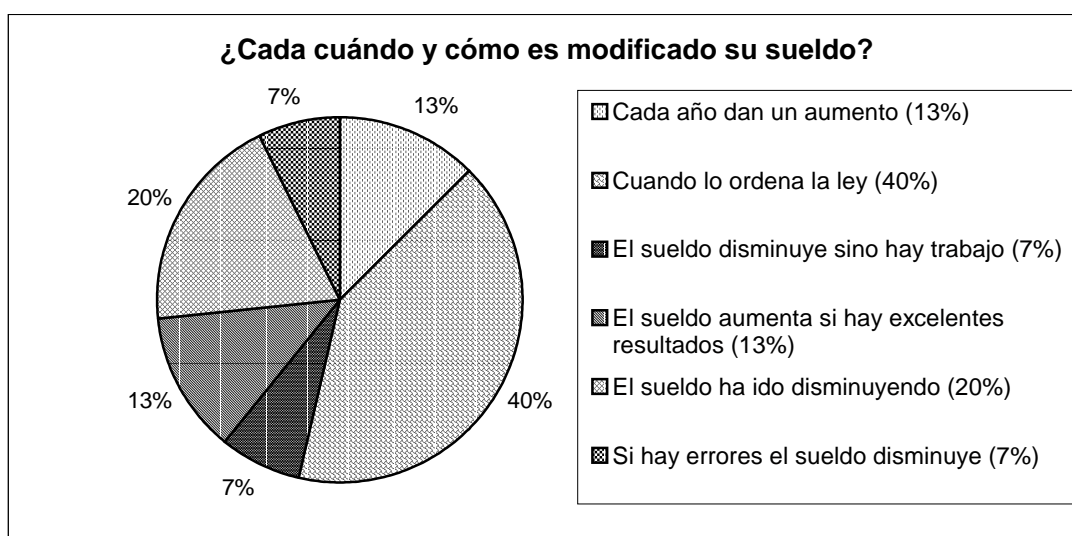
gerente	
Ingenieros de proyecto	\$18,000.00
Coordinador de campo	\$12,500.00
Ayudantes de Ingenieros	\$7,500.00
Dibujantes	\$11,000.00 a 8,000.00
Laboratoristas	\$11,000.00 a \$5,000.00
Contadores	\$18,000.00 a \$8,000.00

	\$6,000.00
Encargado de Compras	\$7,000.00
Perforista	\$7,000.00
Mecánico	\$7,000.00 a \$4,500.00
Ayudantes de Perforistas	\$4,500.00
Pailero	\$5,000.00
Ayudantes en general	\$4,000.00

Después de observar las discrepancias que hay en el sueldo promedio es totalmente lógico que la mayoría de los empleados de almacén se sientan mal pagados; sin embargo actualmente en el mercado laboral la paga según al grado académico que uno posea. Además no es una novedad que las personas con cargos importantes, en los cuales sea indispensable tomar decisiones contundentes, reciban un mayor sueldo que el resto del personal.

Los trabajadores de almacén cada vez que ellos pueden y existe la oportunidad de hablar con el gerente de TGC Geotecnia le manifiestan sus deseos de que su sueldo pueda incrementarse, pues saben que de no ser así ellos deben de esperar a un incremento salarial hasta que la ley lo autorice (**tabla 6**)

Tabla 6



Fuente: Encuesta aplicada al personal de TGC Geotecnia el 17 y 19 de abril de 2004.

Por lo tanto el 40% del personal asiente que TGC Geotecnia da un aumento cada que lo ordena la ley, lo cual no es muy gratificante para los trabajadores pues deben esperar mucho tiempo, además el porcentaje de incremento al convertirse en una fracción monetaria, mínimo; y también saben que al tener un aumento en su salario, por ende incrementarían en costo algunos otros artículos de uso indispensables para su supervivencia, así como algunos servicios (gas, luz, teléfono, transporte, etc.) y tendrán que pagar un porcentaje mayor de impuestos.

Es por ello que no esperan con peculiar ansia que el gobierno decrete un aumento en el salario pues saben a lo que conlleva una situación así.

La otra categoría que tuvo un porcentaje mayor está representada por el 20% y dichas personas consideran que su sueldo ha disminuido después de haber ingresado a la empresa pues no han notado cambios perceptibles en su economía. Sin embargo las once personas que tienen tal percepción pertenecen a almacén y es lógica su visión ya que su sueldo puede variar dependiendo de las horas extras que ellos laboren.

Las horas extras son una variable que ayuda a los trabajadores de almacén que su catorcena pueda incrementarse de un 5% hasta un 10% sobre su sueldo y esto dependerá del coordinador de campo pues él admite *“les doy un incentivo a la catorcena y la empresa lo hace trimestral o semestralmente”*¹⁰⁹. Empero el porcentaje que se designa no sólo es para el personal que laboró horas extras sino también se beneficiarán las personas que hayan tenido durante dicho lapso un desarrollo ejemplar y óptimo.

Por lo tanto cuando el coordinador de campo considera que no se han hecho acreedores a un porcentaje de horas extras les retira tal concepto lo cual se refleja en la cantidad de su sueldo y por esta variable dicen los trabajadores que su sueldo ha ido disminuyendo, aunque depende totalmente de ellos.

Sin embargo también hay dos porcentajes representativos de 13% los cuales hacen alusión a las ventajas que les ofrece la empresa. El primer 13% representa al personal que ha tenido aumento salarial cada año.

El otro 13% consideró que su sueldo incrementa cada vez que ellos entregan excelentes resultados, este porcentaje es la contraparte de los empleados que no son beneficiados con las horas extras, pues aceptan que el grado de gratificación dependerá de la forma en cómo se desenvuelvan y realicen su trabajo. Pese a que 23 personas (40%) consideraron que su sueldo incrementa cada que lo ordena la ley;

¹⁰⁹ Entrevista realizada al Coordinador de Campo Ing. Fidel Vázquez Fuentes, miércoles 19 de mayo 2004

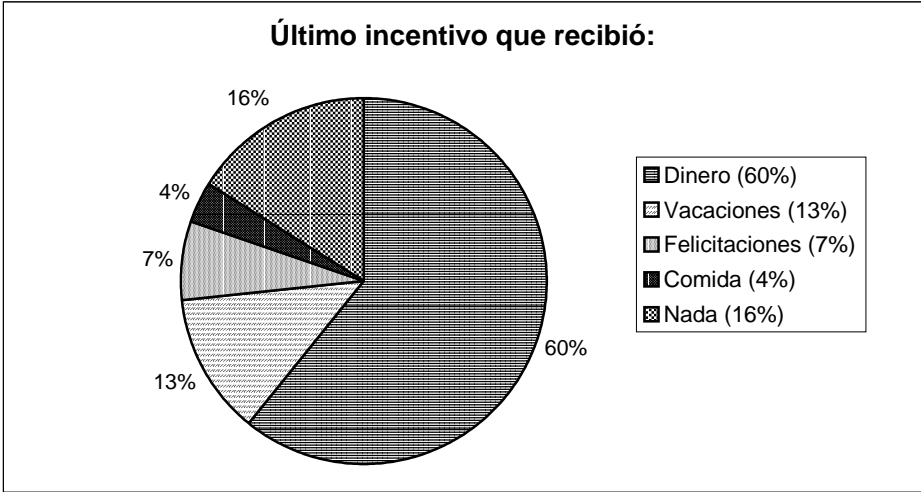
también existen otros métodos por los cuales un trabajador puede lograr que su paga se incremente cada catorcena.

Pero también existen otras formas por las cuales los empleados de TGC Geotecnia pueden adquirir un porcentaje extra sobre su sueldo, pues el cuerpo directivo al saber que sus trabajadores se sienten insatisfechos por lo que reciben, buscaron una forma de poderles dar una cantidad extra que les ayudase a solventar sus diferentes gastos.

(tabla 7)

Es por ello que el cuerpo directivo determinó que a través de un incentivo económico lograrían motivar a su personal en sus tareas y así mismo contribuirían a aminorar la imagen que tienen sus empleados con respecto a que son mal pagados. Por lo cual un 60% del personal aceptó que la manera en la cual son motivados es a través del dinero.

Tabla 7



Fuente: Encuesta aplicada al personal de TGC Geotecnia el 17 y 19 de abril de 2004.

Como lo muestra la tabla el método más utilizado por los directores es entregar a los empleados un bono o dinero significativo como muestra del reconocimiento a su buen desempeño laboral. Así que el 60% de los trabajadores reconocieron que los directivos los estimulan a través del dinero extra que reciben cada 3 ó 6 meses, que es cuando son otorgados.

Los empleados opinan que la forma como se designan los bonos no es la más justa, pues para que un trabajador sea acreedor de dicho bono tiene que ser evaluado por el resto de sus compañeros y por sus supervisores, por lo cual el bono dependerá de la evaluación que el personal calificador haga.

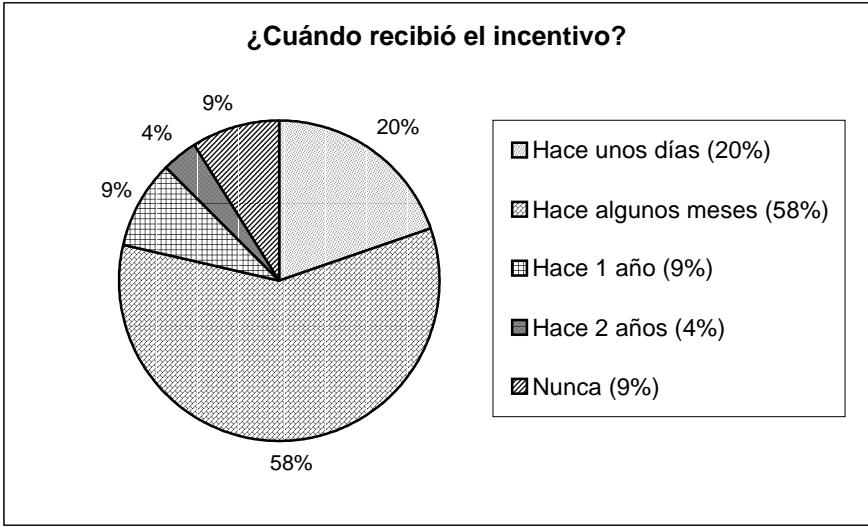
Si un empleado no obtiene una calificación alta entonces no podrá ser merecedor al bono, ya que sólo se reconoce al personal que obtiene las más altas calificaciones, y se escoge de 3 a 4 personas por departamento por lo cual el resto del personal se queda sin un incentivo.

Aunque en almacén el coordinador no espera al bono trimestral o semestral de la empresa, él prefiere y ayuda a sus empleados por medio de un incentivo a la catorcena. Es por ello que el 60% de los trabajadores asintieron que la forma de premiar su trabajo es a través del dinero y esto ocurre la mayoría de las veces.

El 16%, está integrado en su mayoría del personal de nuevo ingreso, el cual no se ha hecho acreedor a dicho bono y sólo ha recibido como incentivo felicitaciones o una comida.

Al saber que el dinero es el elemento más utilizado como incentivo, entonces resulta también importante corroborar sí la periodicidad que dicen los directivos es verdadera, pues ellos mencionaron durante la entrevista que el bono se entrega cada 3 ó 6 meses según como se encuentre económicamente la empresa. **(tabla 8)**

Tabla 8



Fuente: Encuesta aplicada al personal de TGC Geotecnia el 17 y 19 de abril de 2004.

El 58% aceptó que el incentivo lo había recibido hace algunos meses mientras que el otro 20% también admitió que sólo tenía algunos días de haberlo recibido. Así que el 78% de la población de TGC Geotecnia ratificó que el cuerpo directivo cumple al entregar los bonos o el incremento en su cheque de acuerdo a las horas extras adquiridas.

El otorgar bonos se implementó con el fin de decrecer la opinión negativa que los trabajadores tienen sobre su sueldo pero no sólo intentaba esto sino que el cuerpo directivo lo hacía para reconocer y premiar el trabajo de los empleados de la forma más idónea y benéfica, según ellos.

El competir por un premio monetario les agrada a los trabajadores pues hasta el momento el 60% del personal se ha hecho acreedor al premio y por ende ellos aceptan el dinero como un incentivo que les otorga la empresa.

Sólo resta un 13% del personal que obtenga un reconocimiento puesto que ha habido empleados que también se les han dado vacaciones (13%), felicitaciones (7%) y comida (4%) como incentivo y reconocimiento a su esfuerzo.

Las necesidades fisiológicas según los resultados de las encuestas muestran que los empleados no dejan de sentirse insatisfechos con su sueldo, aunque se les otorgue cada tres o cuatro meses incentivos económicos de \$3,000.00 ó \$4,000.00 pesos sobre su sueldo, pues lo que realmente esperan es tener un incremento sobre su pago mensual ya que el 34% del personal considera que sólo la empresa aumenta el sueldo cuando lo ordena la ley. Empero el 87% de los trabajadores acepta que el cuerpo directivo otorga incentivos ya sea dinero, vacaciones, felicitaciones o comida; mientras que el 13% no ha recibido nada hasta el momento.

El 13% del personal que no ha recibido nada esta compuesto por 6 personas de nuevo ingreso y las otras 7 personas quizás todavía no tienen la experiencia necesaria para competir con el resto de sus compañeros.

Así que se deduce que las necesidades fisiológicas de los empleados son atendidas aunque éstas no han sido satisfechas por completo y ello debido a que la táctica utilizada por el cuerpo directivo no ha sido la más adecuada para que los trabajadores la perciban y cambien sus opiniones con respecto a estos puntos.

Necesidades de seguridad

Como ya se detalló en la pirámide de Maslow¹¹⁰ toda la seguridad que pueda obtener una persona en su empleo es fundamental tanto para su desarrollo profesional como para su estabilidad emocional. Si un empleado no se siente satisfecho con su empleo sólo obtendrá una inestabilidad emocional lo cual dañará su vida familiar y viceversa si un individuo tiene problemas familiares afectará en su desempeño en el trabajo.

¹¹⁰ Cfr. p.57

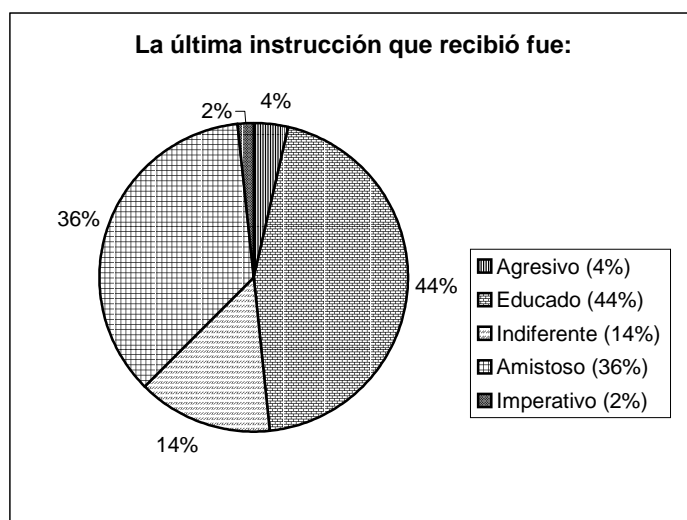
Por lo tanto para conocer el grado de seguridad que tienen los empleados de TGC Geotecnia se emplearon las siguientes preguntas:

1. La última instrucción de trabajo que le ordenaron, usted sintió que se la dijeron de un modo:
 2. ¿Por qué fue el último problema que hubo?
 3. El último problema de trabajo se resolvió:
4. Usted ¿cada cuándo toma decisiones o da algunas sugerencias?

Con base en dichas preguntas se logró conocer el grado de seguridad que los empleados tienen durante el desempeño de su trabajo y si las tácticas y técnicas que emplean los directivos son las idóneas para poder lograr que sus trabajadores se sientan seguros en el desarrollo de su empleo.

La manera en la que se delegan responsabilidades a los trabajadores es fundamental ya que dependiendo cómo se haga cualquier empleado se sentirá seguro y confiado para la realización de dicha tarea; es por ello que se cuestionó ¿cómo fue emitida la última instrucción de trabajo? Pues de esta manera sería el primer paso para conocer como los jefes procuran brindarles seguridad a sus trabajadores ya que dependiendo del grado que haya el personal se podrá sentir con confianza para interactuar con su jefe inmediato y poder aclarar las posibles incertidumbres o problemas que aparezcan durante el desarrollo del trabajo. (**tabla 9**)

Tabla 9



Fuente: Encuesta aplicada al personal de TGC Geotecnia el 17 y 19 de abril de 2004.

Los empleados consideran que cada uno de sus jefes delega responsabilidades de forma agradable para ellos pues un 36% considera que le ordenan las tareas de manera amistosa mientras que la mayoría de ellos, es decir el 44%, opinaron que sus jefes lo hacen de forma educada.

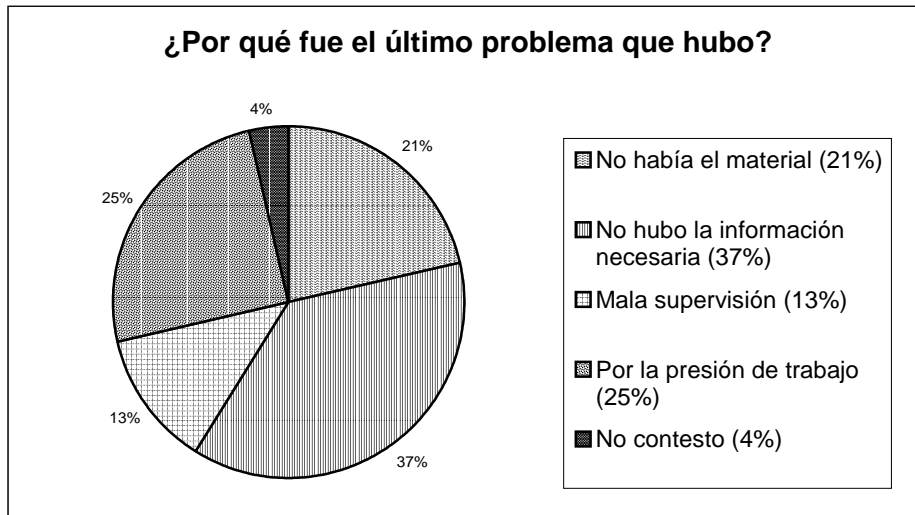
Estos porcentajes hablan de que sí existe una relación laboral armónica entre jefes y subalternos en la cual los primeros delegan responsabilidades en sus trabajadores pues confían en ellos, y esto les permite sentirse seguros y capaces de desarrollar dicha tarea.

El que sólo un 14% y 2% hayan señalado que las instrucciones han sido indiferentes o agresivas no significa que suceda con frecuencia. Es indispensable considerar que el estado anímico de los jefes en ocasiones no es el más idóneo para encomendar tareas y es probable que le ocurra lo mismo al empleado.

Pero la importancia radica en la manera en la que se comisionan las responsabilidades a ejecutar por los trabajadores, pues al registrar que el 44% de las instrucciones se ordenan de manera educada es un acto que psicológicamente impacta en cualquier persona ya que a partir de ello cualquier individuo se sabe y siente capaz de ejecutar sus tareas con confianza lo cual le permite no sentirse degradado o menospreciado por sus superiores.

Sin embargo a pesar de la interacción que hay entre los superiores y sus subalternos para delegar funciones, no sucede lo mismo para cuando se tienen que ejecutar dichas tareas ya que existe una problemática predominante en TGC Geotecnia la cual esta relacionada con la escasez de información. En la **tabla 10** se observa que los empleados no cuentan con la información adecuada e indispensable para que estos desarrollen su trabajo sin contrariedades.

Tabla 10



Fuente: Encuesta aplicada al personal de TGC Geotecnia el 17 y 19 de abril de 2004.

El 37% de los empleados aceptó que la mayoría de los problemas en TGC Geotecnia son debidos a la insuficiente información que se le proporciona al personal para laborar, pues al inicio de cada proyecto sólo se les menciona el trabajo que tienen que realizar, algunas otras características (las más esenciales) y el tiempo que se debe invertir.

Tales datos no son los suficientes y adecuados para que la instrucción sea comprendida pues en ocasiones los jefes de departamento omiten u olvidan detalles que pudieran ser trascendentales para la elaboración del proyecto. Por esta causa el 37% de los trabajadores consideraron que la mayoría de los problemas se deben a la falta de información que hay en la empresa.

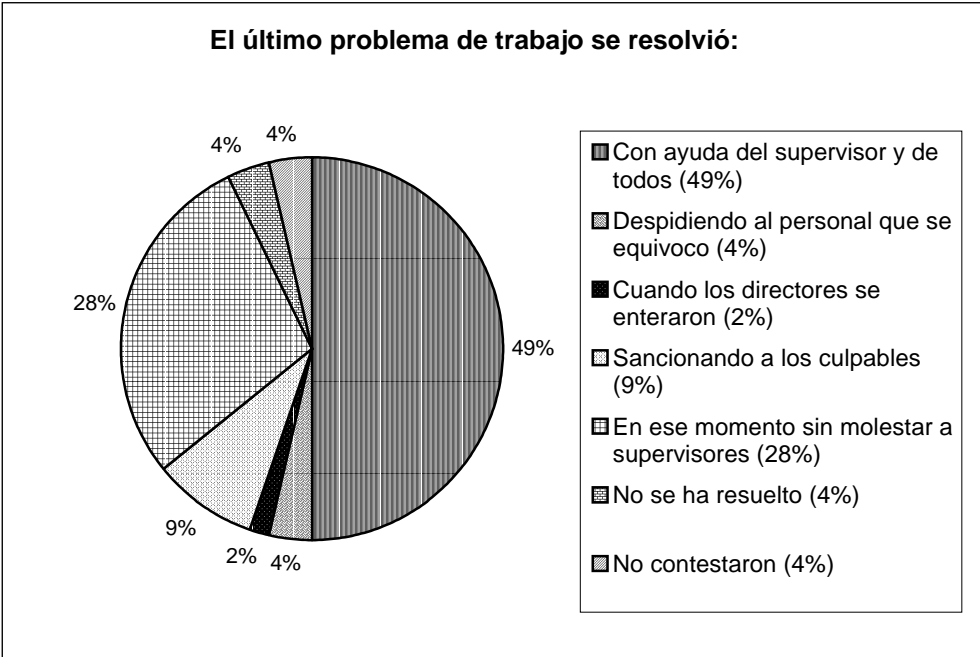
Lo anterior genera una “cadena” de problemas pues el 25% del personal considera como otro de los problemas fundamentales trabajar bajo presión. Sin embargo este efecto se debe a que desde un principio a los trabajadores no se les proporciona la información adecuada e indispensable para que laboren adecuadamente y puedan realizar sus tareas en el tiempo perfecto sin presionar a las personas de los diferentes departamentos.

Asimismo esta falta de información trasciende provoca que el otro 21% no tenga a mano el material suficiente para su desempeño laboral. Este problema también provoca un retraso en el proyecto provocando que el trabajo se vuelque en tensión, aunque siempre estos problemas se quedan en el interior de TGC Geotecnia pues normalmente los clientes no los perciben.

Por ende, la falta de información es la causa principal de la mayoría de los problemas imperantes en la empresa pues retrasa el trabajo por la falta del material (21%) indispensable para los trabajadores y perjudica su estado de ánimo pues se ven obligados a trabajar bajo presión (25%)

Sin embargo el 49% de los trabajadores señaló que la falta de información y de material son problemas que se resuelven siempre con la ayuda del jefe inmediato de cada departamento pero donde participan todos con el objetivo de encontrar una solución (tabla 11)

Tabla 11



Fuente: Encuesta aplicada al personal de TGC Geotecnia el 17 y 19 de abril de 2004.

El 49% del personal (normalmente de los rangos inferiores) requiere de la cooperación de su jefe inmediato para la solución de los problemas; es decir ante cualquier eventualidad suscitada el jefe debe ser informado para así organizar en conjunto la solución más adecuada e idónea.

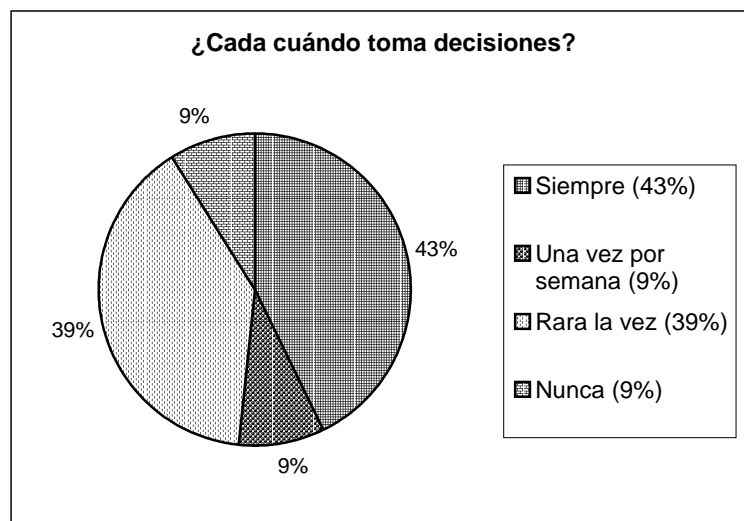
El 28% conformado por el personal que tiene cargos de supervisores, jefes o gerentes no requiere consultar sus decisiones con sus superiores pues se confía en el criterio que tienen para la solución de problemas y la toma de decisiones contundentes.

De tal forma se deduce que existe un alto porcentaje de personal que se siente satisfecho por la oportunidad que tienen de opinar y sugerir sobre las cuestiones del

trabajo pues no se sienten vigilados ya que tienen la libertad de expresar sus ideas sin miedo.

Además el 43% de los trabajadores normalmente hacen sus sugerencias, opinan o toman decisiones mientras que el otro 39% lo hace rara vez (**tabla 12**) Sin embargo no hay una gran discrepancia entre estos dos porcentajes ya que la única diferencia se debe a que 22 personas consideran que muy rara vez lo hacen y son sólo 2 personas más que afirman tomar decisiones siempre.

Tabla 12



Fuente: Encuesta aplicada al personal de TGC Geotecnia el 17 y 19 de abril de 2004.

El personal se siente con cierto grado de confianza para la realización del trabajo pero esta es relativa sentimiento es opacado porque sabe que continuamente se gestarán problemas ocasionados por la falta de información.

Esta situación no es actual pues la empresa ya tiene varios años laborando de esta manera, por lo cual el personal veterano ya muestra un hartazgo ante dicha situación pues en la mayoría de los proyectos tienen que trabajar bajo presión lo cual afecta su estado anímico y por ende daña el ambiente laboral, el cual se torna tenso.

Empero en este eslabón de "seguridad" existen algunas fortalezas: la primera está relacionada con la participación que los trabajadores tienen para la resolución de los problemas ya que trabajan en conjunto para un fin en común.

Otra de las fortalezas es el trato educado (44%) y amistoso (36%) que los jefes o coordinadores tienen con sus empleados para delegarles responsabilidades o tareas.

Sin embargo estas fortalezas se ven empañadas por errores que no han sido resueltos y que actualmente ya comienzan a ser una amenaza en la empresa pues la falta de información adecuada y precisa, al ser la causa principal de los problemas internos que prevalecen en la institución, ha impulsado a la creación del resto de las complicaciones que se gestan en TGC Geotecnia tales como el hartazgo de los trabajadores por trabajar bajo presión y la falta del material adecuado y necesario en los proyectos.

Necesidades de Afiliación

En este nivel de la “pirámide de Maslow”¹¹¹ todo individuo trata de tener una aceptación en cada una de las áreas de trabajo donde se desarrolla, puesto que todo ser busca pertenecer a un grupo con el fin de sentirse aceptado y protegido por él.

Así que para analizar el grado de afiliación que tienen los empleados con su empresa; pero sobre todo con el cuerpo directivo, se emplearon las siguientes preguntas:

1. ¿Cuándo fue la última vez que estuvo con los directores de la empresa y por qué?
2. ¿Con qué frecuencia y por qué se comunica con su superior?
3. ¿De qué forma es más frecuente que reciba instrucciones de trabajo?
4. ¿Qué medio utiliza para comunicarse con su superior?
5. Durante la última junta con su superior hablaron de:
6. Convive con sus compañeros sólo en:

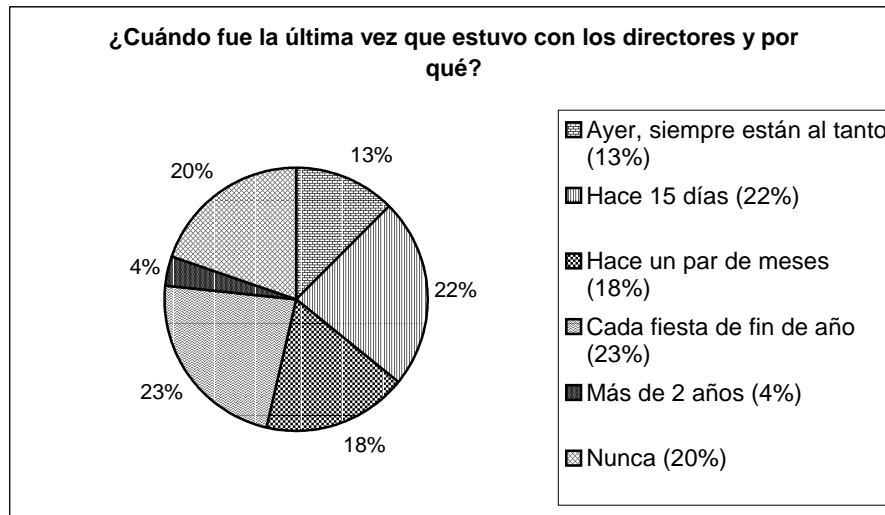
Con la aplicación de tales preguntas se propuso conocer el grado de afiliación que hay con los directores, jefes inmediatos y compañeros de departamento. Sin embargo se enfatizó en la relación entre el jefe inmediato y sus trabajadores pues la relación que hay entre estos personajes es fundamental para con el resto de sus compañeros.

El grado de acercamiento que tiene el cuerpo directivo con sus empleados es casi nulo pues un 23% de la población (**tabla 13**) opina que sólo tienen comunicación con ellos durante la fiesta de fin de año, aunque es preciso especificar que este tipo de relación es muy trivial puesto que en esta celebración sólo se trata con cumplir con el ritual de

¹¹¹ Cfr. p. 58

festejar, desear lo mejor y dar las gracias por el empeño y esfuerzo que realizaron cada uno de los integrantes; es decir los directivos lo expresan en general, pues la única forma de hacerlo personal y motivante es durante la entrega del bono.

Tabla 13



Fuente: Encuesta aplicada al personal de TGC Geotecnia el 17 y 19 de abril de 2004.

Empero como se muestra en la tabla no hubo gran diferencia entre unas y otras respuestas; fue debido a que el total del personal encuestado se dividió entre las dos categorías por lo cual la mayoría respondió que ven a los directivos en cada fiesta de fin da año; es decir 13 personas consideraron que el contacto que existe con ellos es durante cada fiesta de fin de año, mientras que los otros 11 trabajadores (20%) aseveraron que nunca han tenido un contacto con ellos.

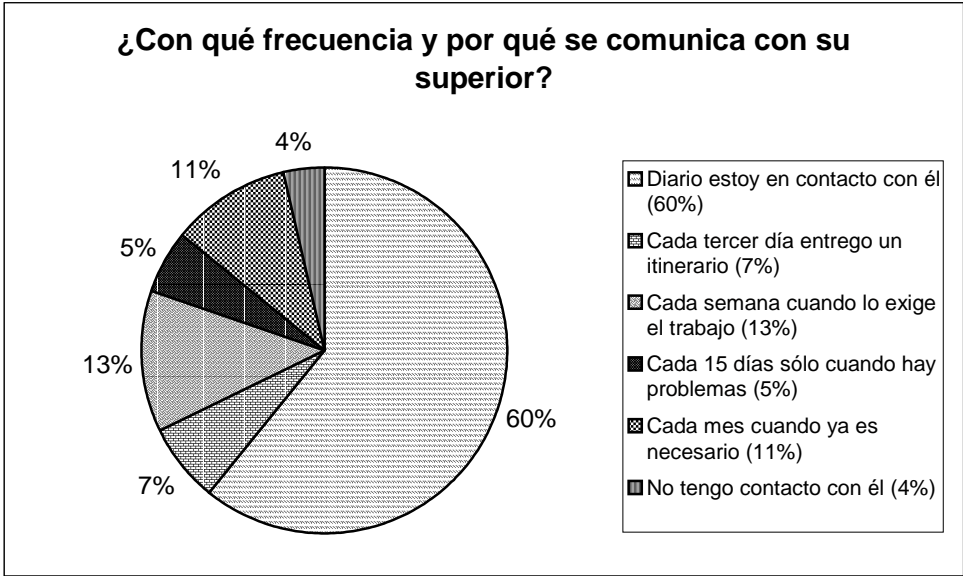
Pero con esto dos porcentajes (23% y 20%) se nota que el personal tiene una relación o contacto muy exiguo con los directores, sin embargo también se demuestra que éstos no han hecho el esfuerzo por tener un contacto un poco más constante con sus trabajadores de campo; por el contrario han permitido que se incremente un alejamiento y que repercuta en los ámbitos de la vida laboral y emocional de los empleados.

El 22% tiene una comunicación mínima con los directivos es decir si se encuentran en los pasillos se limitan al saludo y quizás en algún momento sólo realizan comentarios del trabajo pero superficialmente, pues no se hacen observaciones importantes y debate sobre asuntos laborales.

El otro 18% asevera que la relación y comunicación entre ellos y el director es diario y constante. Entre ese personal destacan algunos jefes de departamento, ingenieros de proyecto y contadores. Su comunicación frecuente es con el objetivo de analizar los pormenores del trabajo y/ o delegar otras responsabilidades; además de que cada lunes realizan una junta para saber el avance de los proyectos, para analizar las convocatorias y saber en general el estado general de la empresa en todos sus rubros (TGC Geotecnia, TGC Ingenieras, TORNUS e Inmobiliaria Homex)

Por otro lado, el 60% del total del personal encuestado aseveró estar diario en contacto con sus jefes inmediatos debido a que éstos desahogan responsabilidades y emiten instrucciones las cuales son acordadas en la junta directiva. (tabla 14)

Tabla 14



Fuente: Encuesta aplicada al personal de TGC Geotecnia el 17 y 19 de abril de 2004.

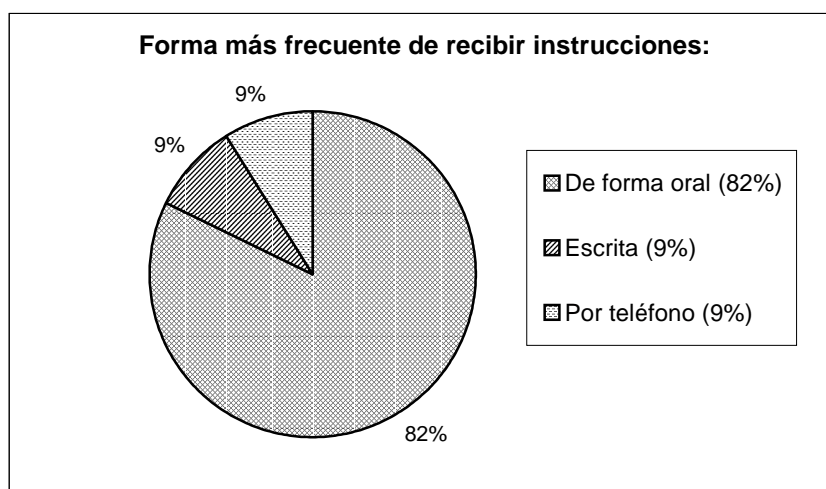
Este 60% del personal reconoce tener una comunicación constante con su jefe inmediato lo cual refleja el interés que existe de todos los elementos para cumplir con las tareas asignadas. Está interacción tan constante nos permite confirmar que existe una buena relación entre cada uno de ellos; quizás no la más funcional y óptima, pero hasta el momento no se encuentra deteriorada, como la que hay entre el cuerpo directivo y los empleados.

Mientras el 82% del personal de TGC Geotecnia opinó que es de forma oral por lo cual mucha de los datos se dispersan o pierden durante el proceso de comunicación, pues hasta el momento el cuerpo directivo no ha empleado medios de información que

detallen, sustenten y validen algunas de las órdenes encomendadas; tal como son los oficios o memorandos.

Durante el desplazamiento de la información hay datos que se van rezagando, mientras las referencias van de boca en boca, y por ello muchas de las veces los trabajadores no cuentan con la información necesaria para la realización del trabajo, lo cual crea conflictos pues en algunos proyectos no se cuenta con el material adecuado y necesario para trabajar y por ende los empleados de los distintos departamentos tienen que realizar los proyectos bajo presión; lo cual ha comenzado a generar inconformidades y enfados entre los trabajadores. (**tabla 15**)

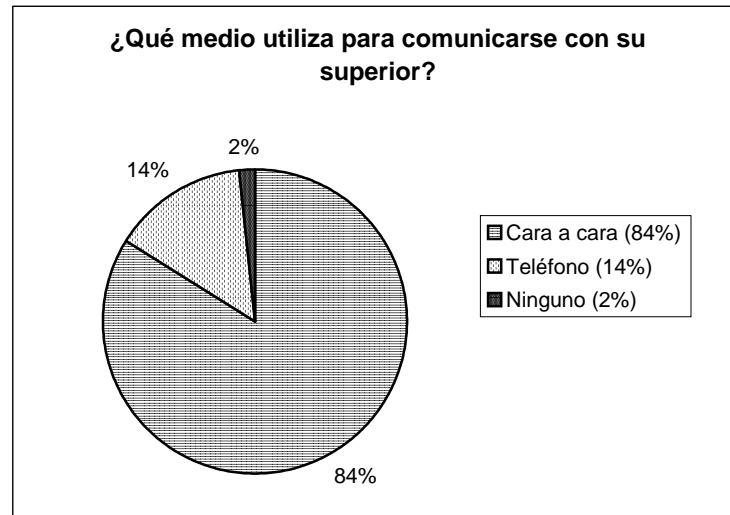
Tabla 15



Fuente: Encuesta aplicada al personal de TGC Geotecnia el 17 y 19 de abril de 2004.

La comunicación ascendente es también de forma oral, por lo cual tampoco los empleados utilizan un medio para registrar sus quejas, sugerencia u opiniones. Pero a pesar de ello los mismos empleados consideran indispensable estar diario en contacto con su superior por cualquier cosa que se requiera durante la elaboración del trabajo y si éste no lo requiere no está por demás permanecer en comunicación con los superiores. Cabe señalar que en TGC Geotecnia el medio que manejan los empleados es la comunicación cara a cara (84%, **tabla 16**)

Tabla 16



Fuente: Encuesta aplicada al personal de TGC Geotecnia el 17 y 19 de abril de 2004.

El medio de comunicación que utilizan los trabajadores es la interacción personal o vía telefónica, por lo cual queda asentado que no existe otro medio o instrumento por el cual los trabajadores puedan tener comunicación con el cuerpo directivo. Por lo tanto en TGC Geotecnia no existen medios de comunicación descendentes, ascendentes y horizontales formalmente establecidos; por lo cual se deduce que no hay un eficiente flujo de información y retroalimentación.

En la empresa hasta el momento sólo se emplea la comunicación verbal como medio de información e interacción entre directivos y empleados; a excepción de la comunicación administrativa la cual informa más no comunica y no alienta a la retroalimentación.

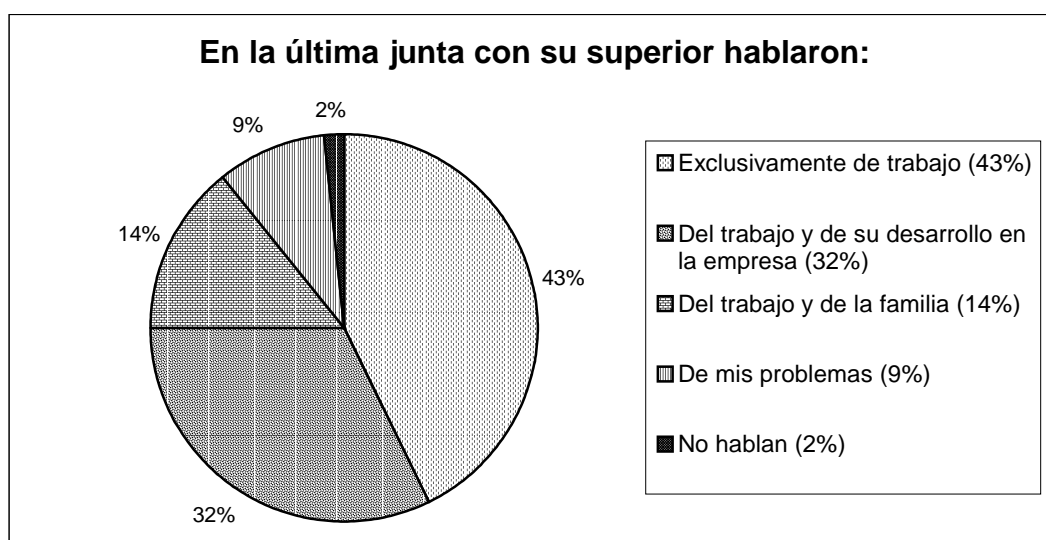
Por lo tanto la comunicación verbal normalmente es utilizada para notificar instrucciones o para hablar sobre temas relacionados con el trabajo, por cual no crea un marco común de comunicación que genere empatía, así lo señalaron el 43% de los empleados. (Tabla 17)

Sin embargo no es el único porcentaje que asienta que la interacción que sostiene con sus superiores es sólo de trabajo pues también el 32% del personal expresó que las pláticas con sus jefes inmediatos están relacionadas al desarrollo y desempeño que han mostrado durante su desempeño laboral.

Estos dos porcentajes (43 y 32%) aluden a que la relación existente entre los jefes de departamento y sus subalternos es únicamente por cuestiones laborales, pues los coordinadores no muestran interés por interactuar con sus trabajadores sobre temas ajenos al trabajo. Ante tal situación los empleados se sienten identificados con sus

compañeros de trabajo pero ignorados por sus jefes inmediatos. Tal situación manifiesta que en algunas áreas de la institución se requiere de jefes que sean líderes los cuales sean capaces de motivar, entender y alentar a su personal en todo momento; es decir, que promuevan y generen un proceso de afiliación, unidad y espíritu gregario entre los públicos internos de la empresa.

Tabla 17



Fuente: Encuesta aplicada al personal de TGC Geotecnia el 17 y 19 de abril de 2004.

Asimismo se observa en la tabla 17 que en ocasiones algunos jefes tienen comunicación con determinados trabajadores sobre temas como la familia, sus problemas o aspiraciones personales, dejando a un lado el trabajo. Pero esta situación se da muy poco pues sólo un 9% y 14% mencionaron que de ello hablaron durante la última junta que tuvieron con su superior.

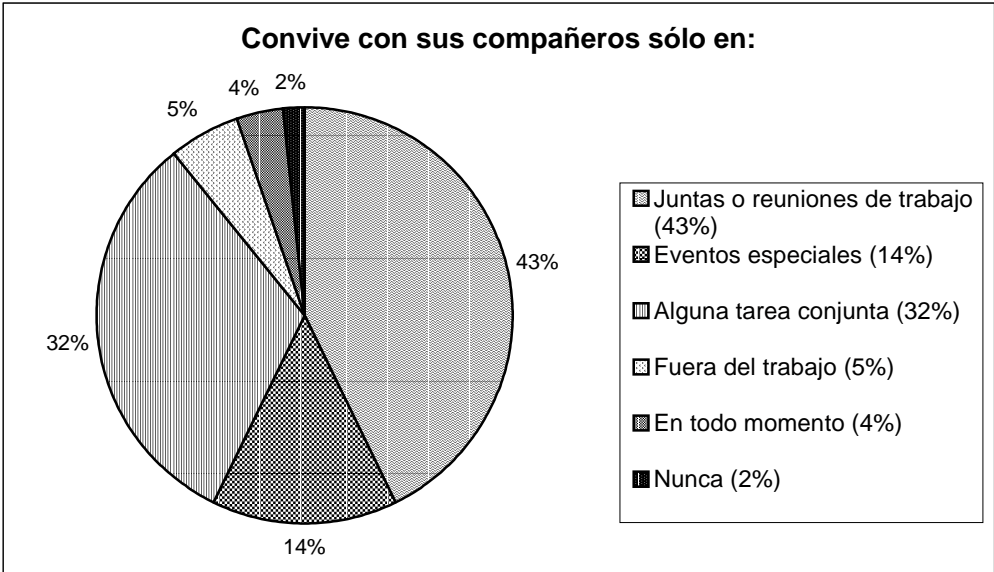
Pese a que no existe una relación afectiva, sólo laboral, entre los jefes de áreas y sus trabajadores resulta importante saber cuál es el grado de identificación y relación que hay entre el personal de cada uno de los departamentos ya que ésta es fundamental pues todo ser humano requiere saberse y sentirse aceptado por un grupo y principalmente en el que se desenvuelve.

En la **tabla 18** se observa que el 43% del personal señaló que el proceso de convivencia entre los trabajadores se da exclusivamente en juntas o reuniones de trabajo; mientras que un 32% señala que esta interrelación se establece durante el desempeño de una tarea conjunta.

Lo anterior muestra que la relación existente entre los trabajadores está basada en casi un 75% (43% y 32%) por motivos laborales y que apenas un 14% convive en determinados eventos especiales y por supuesto no se dan de manera cotidiana. Estos eventos especiales son las celebraciones o convivios que ellos organizan.

Esto evidencia la falta de programas institucionales de integración grupal que promuevan un proceso permanente y constante de acercamiento entre los diversos grupos de la empresa y esquemas de identificación grupal que generen un espíritu de afiliación.

Tabla 18



Fuente: Encuesta aplicada al personal de TGC Geotecnia el 17 y 19 de abril de 2004.

Pese a que son muy pocos los eventos que organizan para tener momentos de recreación, la convivencia que existe entre ellos es favorable pues entre ellos existen afinidades en cuanto a deseos, aspiraciones y problemas. Aunque su convivencia se debe al trabajo principalmente también algunos de los trabajadores emplean minutos de su tiempo para convivir con sus compañeros ya sea fuera del trabajo o en cualquier otra actividad ajena a sus labores, pues hay que recordar que en almacén existe personal que tiene familia en la misma área.

La necesidad de afiliación se subordina a las necesidades anteriormente señaladas puesto que depende del grado de satisfacción que los trabajadores hayan tenido en las anteriores para que en tal necesidad cualquier individuo posea los estímulos para

poder establecer una interacción social, además de impulsarlo a tener relaciones interpersonales.

Por ello el grado de satisfacción que los trabajadores tienen con respecto a la necesidad de afiliación es mínimo, pues la única fortaleza en este eslabón se refiere a que el 60% de los empleados están diario en comunicación con su jefe inmediato, y tal relación tan constante y cercana (comunicación oral) permite a los jefes conocer e identificar bien a cada uno de sus empleados.

Pero que la comunicación oral sea constante entre los superiores y subalternos, que haya participación de los trabajadores en la resolución de los problemas, la entrega de bonos como incentivos y que las relaciones interpersonales sean óptimas no son elementos suficientes para que TGC Geotecnia sea realmente eficaz y logre sus objetivos; pues para ello primero tendría que detectar cuáles son sus fortalezas y debilidades con el fin de aprovechar y explotar las primeras y posteriormente erradicar las segundas existentes a través de estrategias de comunicación adecuadas a sus necesidades.

Sin embargo hasta el momento las debilidades sólo han entorpecido el trabajo y dificultado las relaciones interpersonales lo cual ha repercutido en el clima y ambiente laboral imperante en TGC Geotecnia. Por lo tanto las debilidades en el nivel de afiliación son:

- ❖ La poca relación entre los empleados y el cuerpo directivo
- ❖ Que la convivencia entre los jefes de departamento y empleados así como entre los mismos compañeros de área, sea en su mayoría por cuestiones laborales minimizando e ignorando el sentido humano, social y recreativo

Las debilidades que hasta ahora se han detallado han permanecido en la empresa durante varios años, por lo cual ahora ya comienzan a tornarse en amenazas debido a que algunos jefes de departamento han detectado que hay un hartazgo peculiar entre sus trabajadores puesto que para la realización de ciertos proyectos los superiores tienen que emplear estrategias de convencimiento para que los empleados lo realicen, situación que no se presentaba antes pues había disposición del personal por realizar de la mejor forma su trabajo.

Necesidad de estima

Cuando todo individuo llega a éste eslabón es porque está integrado en grupos sociales y por lo tanto empieza a sentir la necesidad de obtener prestigio, reconocimiento y alabanza de los demás; es decir busca lograr las máximas aspiraciones personales.

Pero hasta el momento los trabajadores de TGC Geotecnia no han cubierto en su totalidad y en un grado satisfactorio cada una de las primeras etapas de la pirámide motivacional, al contrario lo que se ha detectado en este análisis han sido en su mayoría las debilidades que posee la empresa, las cuales son las causas principales por las que los empleados no han podido alcanzar una motivación y satisfacción idónea como lo plantea Maslow en su postulado.

Sin embargo es asombroso que el personal de la empresa haya llegado a este nivel a pesar de las diversas problemáticas que presenta la empresa. Pero para conocer el grado de estima que tienen los empleados se les cuestionó lo siguiente:

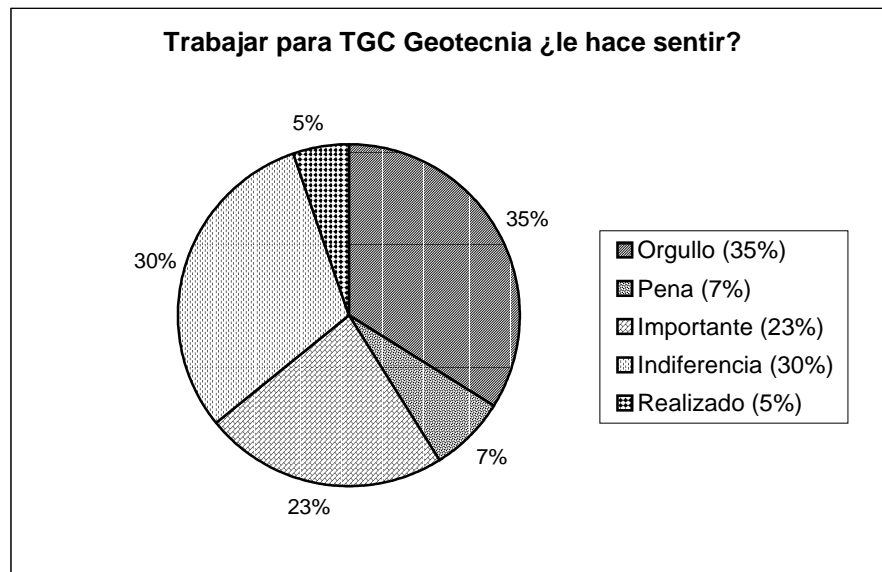
1. Trabajar para TGC Geotecnia ¿lo hace sentir?
2. ¿Cómo reconoce y agradece TGC Geotecnia su trabajo?
3. Que usted tome decisiones u opine en el trabajo ¿lo hace sentir?

Primero se detallará el sentimiento que los empleados tienen al trabajar en TGC Geotecnia puesto que es importante conocer la visión de ellos sobre la empresa, es decir si realmente es una institución que se sabe con prestigio tanto al interior como al exterior, o sólo es el ideal que tiene el cuerpo directivo.

En la **tabla 19** se muestra que el 35% del personal señaló que siente orgullo de trabajar para TGC Geotecnia. Pese a que una mayoría de los trabajadores tienen orgullo por laborar en dicha empresa, también es cierto que el 30% manifiesta una indiferencia hacia ella.

Estos dos porcentajes son extremos puesto que en el primero 19 personas consideran que trabajan para una empresa exitosa en su ramo y por ende se sienten orgullosas; mientras que las otras 17 no tienen un sentimiento ni bueno o malo, simplemente “según ellos” les da igual saber para qué empresa trabajan.

Tabla 19



Fuente: Encuesta aplicada al personal de TGC Geotecnia
el 17 y 19 de abril de 2004.

Estos extremos que se presentan son importantes atenderlos ya que es imprescindible conocer el motivo por el cual 17 personas muestran esa indiferencia hacia la empresa; sí éstas en algún momento sintieron orgullo de permanecer en ella y cuáles fueron los motivos por los que cambiaron de opinión.

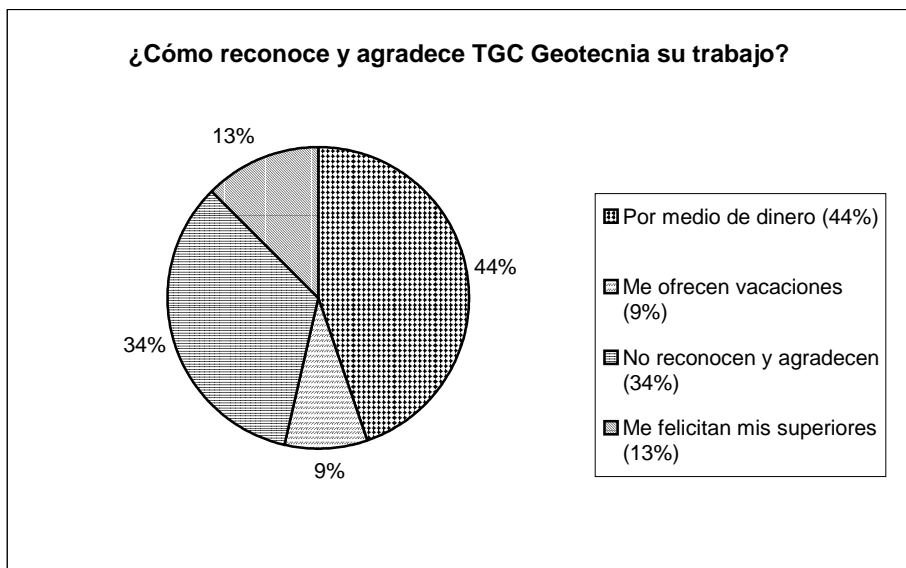
Sin embargo también hay que considerar que un 23% del personal se siente un elemento importante en la empresa; así que al sumar el porcentaje del “orgullo” (35%) y el de “importante” (23%) se obtiene que un 58% del personal tiene una opinión positiva, sobre su pertenencia a la empresa, es decir la imagen al interior no está muy dañada.

Pero independientemente que la mayoría del personal haya manifestado sentirse orgulloso (35%) e importante (23%) por laborar en la empresa, también es trascendental desaparecer y evitar la expansión del personal que muestra una indiferencia (30%) con respecto a la institución ya que no está muy lejos de alcanzar o superar al sentimiento de orgullo; pues es preciso recordar que ha empezado a propagarse un “hartazgo” entre algunos trabajadores el cual se ha agudizado por los mismos problemas operacionales y de comunicación que han prevalecido durante la vida de la empresa.

Otro factor fundamental para conocer el grado de satisfacción, que hay con respecto a las aspiraciones personales que poseen los empleados, es a través del reconocimiento que la empresa proporciona a sus trabajadores.

Obviamente que la causa por la cual un empleado puede ser reconocido y felicitado es por haber realizado un buen trabajo, pero lo importante en este eslabón es conocer cómo la empresa reconoce y agradece el esfuerzo realizado por su personal para que éste al final aumente su ego personal y profesional y con ello escale a un nivel más en la pirámide de Maslow.

Tabla 20



Fuente: Encuesta aplicada al personal de TGC Geotecnia
el 17 y 19 de abril de 2004.

Las formas en las que el cuerpo directivo reconoce y agradece el trabajo de sus empleados es por medio de dinero (44%, **tabla 20**), lo cual aleja una vez más a los superiores de tener un acercamiento con sus trabajadores.

Sin embargo en TGC Geotecnia la cuestión económica es un punto fundamental en la empresa ya que el dinero es utilizado para reconocer el esfuerzo que realizan los empleados y también sirve para motivarlos es decir se utiliza como un incentivo.

Así que el dinero es un factor importante al interior de la empresa y esto se debe en primera instancia por la opinión negativa que los empleados tienen con respecto a su sueldo, quienes consideran que es insuficiente (62%, tabla 6) Tal sentir provocó que el cuerpo directivo estableciera que los reconocimientos y la motivación serían por medio del dinero, el cual sabían que sería aceptado con júbilo por los trabajadores pues así estos podrían cubrir y satisfacer sus necesidades.

Crear que el otorgar dinero como forma de reconocimiento y motivación ayudaría a minimizar los problemas y sobre todo cambiar la opinión de los empleados fue una

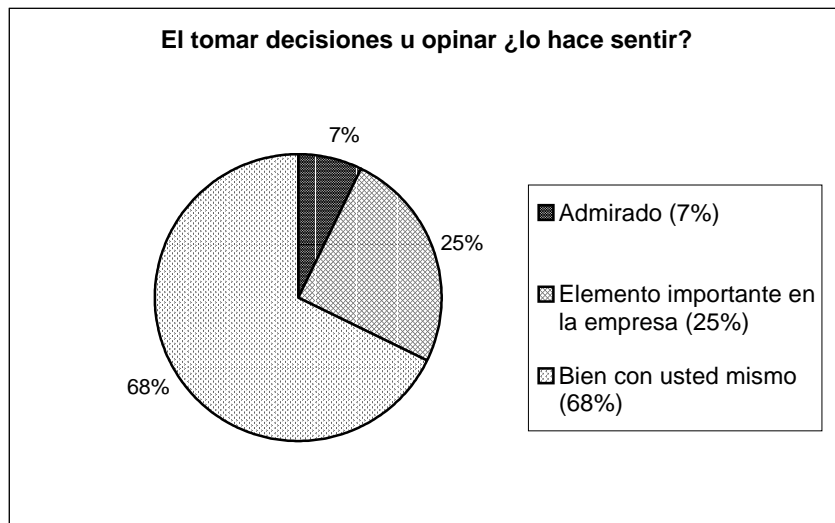
falacia puesto que los problemas continúan y se han incrementado en los últimos años. Además un 34% del personal opina que TGC Geotecnia no agradece y mucho menos reconoce el trabajo que estos hacen; por lo cual se deduce que el dinero no es la solución más eficiente que se ha implementado para combatir los problemas que prevalecen en la empresa, pues existen muchas otras molestias que no se solucionan con el dinero, es decir se requiere de otras estrategias que incrementen y solidifiquen el espíritu gregario, generar un sentido de empatía entre todos los integrantes y departamentos, pero sobre todo institucionalizar un programa de comunicación que permita la interacción constante entre el personal para una mejora en el ambiente y clima laboral.

Por lo tanto es fundamental que el reconocimiento no sólo sea a través del dinero sino que también haya otros tipos de programas institucionales de estímulos y reconocimientos los cuales permitan una interacción entre los trabajadores de los diferentes departamentos, ya que por el momento el dinero es un plus para los empleados pero finalmente llegará el momento en el cual no subsanará todos los vacíos que se han acumulado durante la vida de la empresa.

Tal motivo deja ver que la forma en la que la empresa reconoce el trabajo de sus empleados por el momento es pertinente pero no la más satisfactoria ya que no hay que olvidar que el otro 33% del personal opina que no ha sido reconocido por su trabajo.

La última forma para conocer el grado de estima que tienen los trabajadores es a través de la toma de decisiones que estos hacen o de las opiniones que realizan durante el desarrollo de su trabajo. Cabe señalar que el personal de TGC Geotecnia por naturaleza toma decisiones, de una u otra forma aunque éstas sean mínimas, y de igual manera se les brinda la confianza para que puedan opinar o hacer aportaciones para la mejora del trabajo. Es por ello que el 68% del personal se siente bien consigo mismo de hacer tal labor. (**tabla 21**)

Tabla 21



Fuente: Encuesta aplicada al personal de TGC Geotecnia
el 17 y 19 de abril de 2004.

Con base en la tabla 21 se observa que TGC Geotecnia no es una empresa autoritaria pues permite a la mayoría de su personal expresar sus ideas, sugerir o tomar decisiones sobre asuntos generales de la empresa como ocurre durante el desarrollo de los diferentes proyectos. Esta libertad de expresión le permite a un 68% del personal sentirse bien con ellos mismos y por consiguiente también provoca que estos individuos se sientan seguros de sí mismos. Por otro lado, el otro 25% de los empleados cuando opinan o realizan sugerencias, estimulan a que se consideren elementos importantes dentro de la empresa.

La toma de decisiones es una situación que hace sentir bien a los trabajadores pero no alcanza un grado de satisfacción pleno, ya que el 68% del personal se siente bien consigo mismo al expresar sus opiniones. Lo ideal sería que la mayoría de los empleados se sintieran admirados por realizar tal actividad, por lo tanto el grado de estima que hay en los trabajadores es imperceptible pues esta es empañada por los diversos problemas que hay en los primeros eslabones de la pirámide lo cual impide una completa motivación y satisfacción entre el personal de TGC Geotecnia.

Empero apenas un 25% muestran un mayor grado de estima al considerarse como elementos importantes en la empresa debido a que sus opiniones se toman en cuenta y sus sugerencias se aplican en el trabajo.

Sin embargo apenas un 7% del personal tiene un máximo grado de estima y reconocimiento al sentirse admirado por su trabajo, las decisiones y el reconocimiento de la empresa.

Necesidad de autorrealización

La autorrealización es el último eslabón de la pirámide de Maslow¹¹² y es en éste donde los individuos llegan a la culminación de la pirámide motivacional y al máximo grado de satisfacción por lo cual sienten que están dando todo de sí es decir cuando logran sus máximas aspiraciones personales.

En TGC Geotecnia los trabajadores no han llegado a este escalón debido a los problemas de comunicación, integración y convivencia que padece la empresa. Al distinguir e identificar el tipo de problemáticas que la aqueja se dedujo que las probabilidades de que los empleados se sintieran autorrealizados era nula, debido a la insatisfacción del personal con respecto a las necesidades fisiológicas, de seguridad, afiliación y estima.

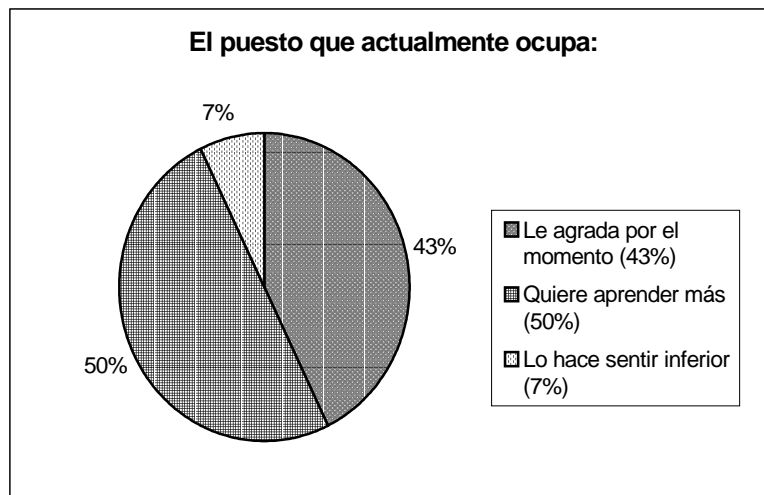
Pese al conocimiento previo que se tenía era importante sustentar tal hipótesis, por ello se aplicaron las siguientes cuestiones, con el propósito de comprobar el grado de autorrealización de los empleados.

1. El puesto que actualmente ocupa le:
2. ¿Cuándo fue la última capacitación o curso que le proporcionó la empresa?:
3. ¿Cuándo fue la última vez que lo ascendieron?:

Para la elaboración del cuestionario se sondearon las respuestas, puesto que éstas tenían que proyectar los sentimientos y pensamientos de los encuestados; sin embargo durante el sondeo ningún empleado señaló que el trabajo que realiza le satisface. La respuesta con mayor demanda está representada por el 50% (**tabla 22**) el cual demuestra que el personal desea aprender más sobre su especialidad; es decir no está satisfecho con el trabajo que actualmente desarrolla por lo cual desea adquirir mayores conocimientos y alcanzar un mejor y mayor puesto que le brinde más satisfacción personal y profesional.

¹¹² Cfr. p. 59

Tabla 22



Fuente: Encuesta aplicada al personal de TGC Geotecnia
el 17 y 19 de abril de 2004.

Asimismo otro porcentaje alto y representativo de un 43% señala que su puesto por el momento le agrada, lo cual significa que actualmente se sienten bien pero que llegará el tiempo en el que tampoco les brindará una satisfacción plena por lo cual también desearán aprender más para ascender.

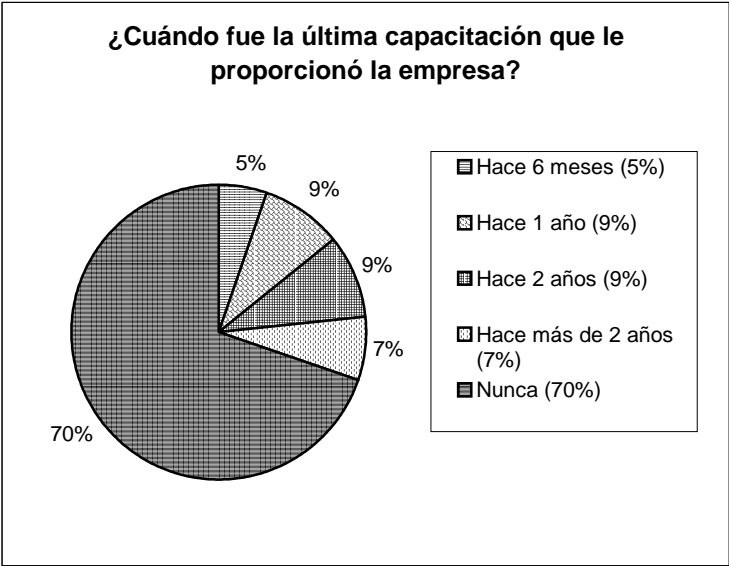
Los trabajadores de TGC Geotecnia aseveraron que los cargos que actualmente desempeñan no los satisfacen en su totalidad, lo cual ocurre en todos los rangos; no es una situación especial de los perforistas o ayudantes en general sino también es una característica del personal que tiene un grado académico como licenciatura o maestría. Sin embargo, pese a que el 43% del personal muestra por el momento un grado de satisfacción, este sentimiento se desgasta debido a las diversas problemáticas que acontecen en la empresa las cuales provocan un hastío en el personal.

Pero como se detalló en un principio es difícil que el personal ascienda pues la pirámide jerárquica de la empresa está limitada y muy pocas veces el personal puede aspirar a un mejor nivel.

Cuando alguien asciende de puesto en la empresa se debe en primera instancia a los conocimientos adquiridos y consecutivamente por las habilidades y destrezas que posee el trabajador para el desarrollo de su trabajo, pero dichos conocimientos los adquirió en la escuela o durante la práctica o en otros empleos pues TGC Geotecnia no tiene actualmente ni cursos propios de capacitación o adiestramiento y tampoco un plan de apoyo para que sus trabajadores actualicen sus conocimientos en escuelas o centros idóneos.

En la **tabla 23** se distingue que el 70% de los trabajadores no han recibido cursos o capacitaciones sobre sus tareas a desarrollar, lo cual indica que la empresa no tiene interés en capacitar y actualizar a su personal en aspectos relacionados con su área, es decir, no se preocupa porque sus empleados crezcan profesionalmente y mucho menos porque aprendan otras técnicas las cuales puedan emplear para perfeccionar sus habilidades y desarrollar sus tareas en el menor tiempo posible.

Tabla 23



Fuente: Encuesta aplicada al personal de TGC Geotecnia el 17 y 19 de abril de 2004.

Sin capacitación o cursos los empleados tienen que ingeniar formas de poder realizar su trabajo y esto provoca que se invierta mayor tiempo en tareas las cuales pueden ser ejecutadas en menor tiempo. Cabe resaltar que TGC Geotecnia ha creado y manufacturado cierta maquinaria para la elaboración de las perforaciones pero esto no quiere decir que el resto de los departamentos no requieran de cursos o capacitaciones sobre aspectos de su interés y sobre todo el mismo personal encargado de la maquinaria creada por la empresa también necesita de cursos que los motive a realizar mejor su trabajo o bien sobre otras técnicas que desconozcan pero que puedan emplearlas al mismo tiempo con las máquinas, como por ejemplo el uso de la computadora.

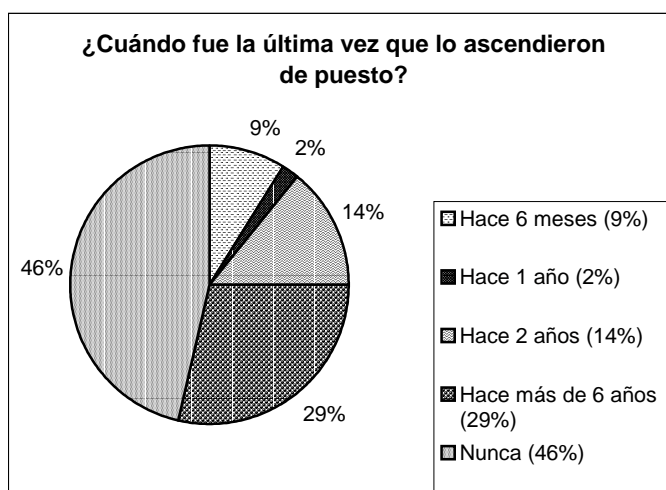
Del total del personal sólo un 30% (5%, 7%, 9% y 9%) del personal señaló que se le han proporcionado cursos o capacitaciones las cuales han sido otorgadas muy eventualmente como se comprueba en la tabla 23. Es una minoría el 30%, en comparación de quienes nunca han sido capacitados por la empresa y de éste

porcentaje sólo a un 5% se le ha dado capacitación este año 2004 lo cual indica y confirma que este aspecto es intrascendente pues no hay interés porque el personal se sienta autorrealizado tanto personal como profesionalmente.

Este aspecto también influye en las expectativas de vida (personal y profesional) de los trabajadores ya que ellos tampoco buscan otras formas para poder adquirir una mayor satisfacción propia, se conforman con lo que se les ofrece y con lo obtenido, y no exploran otras posibilidades para poder sentirse motivados y con el ímpetu de hacer, conocer y aprender otras cosas que los haga sentir completamente satisfechos.

Cada uno de estos aspectos sólo deteriora la autoestima de los trabajadores, generando un sentimiento de incapacidad para decidir, aprender y ejecutar trabajos con mayor índice de dificultad o bien empleado tecnología para la elaboración de sus tareas. Lo anterior conlleva que el 46% nunca hayan sido ascendidos de cargo pues no se sienten con las capacidades indispensables para ocupar un mayor puesto y sobre todo para abatir exigencias de carácter superior (**tabla 24**)

Tabla 24



Fuente: Encuesta aplicada al personal de TGC Geotecnia el 17 y 19 de abril de 2004.

El 46% del personal no se siente autorrealizado ya que no ha ascendido desde que ingresó a la empresa, lo cual una vez más confirma la necesidad de contrarrestar todas las debilidades encontradas al inicio de la pirámide y posterior a ello atacar los aspectos detectados en éste eslabón, puesto que resolviendo las primeras problemáticas se permitirá que haya un buen desarrollo del resto de los eslabones, facilitando así los procesos de cambio y un mejor clima de opinión.

Sólo un 25% (9%, 2% y 14%) señaló que su ascenso fue durante los últimos dos años, por lo cual dicha situación rezaga el deseo de los trabajadores por buscar un mayor crecimiento profesional en TGC Geotecnia, pues tales cifras ratifican que el progreso que brinda la empresa es limitado y condicionado por el grado de conocimientos y experiencia que el empleado posee.

El otro 29% respondió que hace más de seis años no son ascendidos, lo cual corrobora que tal porcentaje se conforma con haber llegado hasta donde según ellos pudieron y como no le interesa a la empresa tener un personal realmente preparado y competente en todos los niveles pues tampoco los trabajadores muestran un interés por superarse y sentirse autorrealizados.

Por lo tanto las aspiraciones del personal no han crecido y creen que el cargo que actualmente desempeñan es el más alto nivel al cual aspiraron tener. Tal situación genera un sentimiento de frustración en la mayoría de los empleados puesto que conocen cuales son sus capacidades y lo que son capaces de brindar; sin embargo tampoco se sienten motivados por buscar y ampliar oportunidades que los impulse a sentirse realizados profesional y personalmente.

Con base en esta información se corroboró que los trabajadores de TGC Geotecnia no poseen el sentimiento de autorrealización pues en la empresa se carece de aspectos motivacionales que los impulse a buscar actividades con el objetivo de obtener mayores conocimientos y por ende adquirir más ingresos y un mejor cargo que le brinde una satisfacción personal y profesional; es decir que se sientan autorrealizados.

Se concluye que de acuerdo a la pirámide de Maslow los trabajadores de TGC Geotecnia muestran un índice motivacional mínimo pues la empresa muestra diversas debilidades; sobre todo en los primeros eslabones, lo cual impide que en el resto de la pirámide haya un grado de satisfacción adecuado por parte de los empleados.

Es importante resaltar que entre más debilidades posea una empresa tiene mayor probabilidad de que éstas se conviertan en amenazas y desdichadamente es lo que está ocurriendo con algunas problemáticas que existen en la misma y que han comenzado a generar un hartazgo en los empleados pues estas vicisitudes han comenzado a impactar desfavorablemente en la cultura y el clima de opinión de los públicos internos, a través de una actitud de resistencia pasiva y una visión un tanto negativa sobre la empresa en la cual trabajan.

De continuar así, lo que ha logrado TGC Geotecnia con mucho esfuerzo puede verse dañado considerablemente si no presta atención a los problemas y los resuelve desde raíz mediante una estrategia integral de comunicación y desarrollo organizacional.

5.4 Diagnóstico de TGC Geotecnia

La importancia de esta investigación radica en la elaboración de un diagnóstico organizacional sustentado en dos técnicas: La primera es la establecida en el paradigma de Abraham Maslow¹¹³ y la segunda en el análisis FODA¹¹⁴ (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Con base en ambas técnicas se logró conocer, analizar y evaluar la situación imperante en TGC Geotecnia en aspectos como lo son la cultura, el ambiente, el clima y los procesos de comunicación organizacional. Sin embargo en el apartado anterior se conoció y analizó, con la pirámide de Maslow, la visión institucional y la de los empleados; empero ahora lo importante es realizar la evaluación de tal forma que se clasifique la información según el análisis FODA para identificar con mayor claridad los aspectos positivos y negativos dominantes en la empresa.

El diagnóstico de TGC Geotecnia inicia con las fortalezas y así consecutivamente con el resto de los elementos (oportunidades, debilidades y amenazas) con el objetivo de que el diagnóstico sea claro, conciso y explícito sobre cada una de las acciones que perjudican o benefician a la empresa.

Es imprescindible primero entender algunos detalles generales sobre la institución ya que de ellos dependen algunos de los problemas imperantes en la misma. Desde un principio el cuerpo directivo tuvo como meta convertirse en una de las mejores empresas en el análisis y estudio del subsuelo, pero su deseo por alcanzar este objetivo acaparó la atención del cuerpo directivo lo cual provocó que se descuidara y relegara en todos los aspectos la importancia del factor humano; por ello a los trabajadores se les considera como máquinas, pues aunque los mandos medios y altos no lo exteriorizan en sus comentarios sí lo hacen en sus acciones. Por ende la relación entre ellos (director, gerentes y trabajadores) es impersonal y poco afectiva.

Para que la empresa alcanzara sus objetivos también tuvieron la visión de organizar su personal según sus especialidades; por ello es que la estructura organizacional está

¹¹³ Cfr. p. 56

¹¹⁴ Cfr. p. 59

determinada por departamentos donde los empleados están agrupados por las habilidades, capacidades y especialización que poseen, por lo cual no existe una convivencia estrecha entre los empleados puesto que su relación se establece sólo en función de asuntos laborales.

Resulta increíble, luego del transcurso de esta investigación, darse cuenta de que en general las relaciones humanas dentro de la organización son absolutamente de trabajo, además de que no existen posibilidades de ascender dentro de la misma y por lo tanto el desarrollo personal no se fomenta.

Al conocer la estructura de la empresa se puede comenzar a detallar cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se encuentran internalizadas en TGC Geotecnia.

FORTALEZAS

- Posee los recursos financieros adecuados
- Dispone con recursos tecnológicos superiores
- Ha desarrollado una mejor capacidad para la fabricación de su herramienta
- Tiene una alta experiencia en el desarrollo de análisis y estudio del subsuelo
- Cuenta con habilidades para la innovación de productos
- Existe una interacción constante para la solución de problemas entre coordinador y trabajadores
- Se otorgan incentivos económicos a los “mejores” empleados
- La comunicación descendente es educada y amistosa
- El contacto diario que hay entre superiores y trabajadores es por cuestiones laborales exclusivamente
- Los empleados pueden tomar decisiones o hacer sugerencias
- El personal sabe que tiene que cumplir con objetivos
- El personal considera indispensable el trabajo en equipo
- Los trabajadores conocen los servicio que ofrece la empresa

OPORTUNIDADES

- Ampliación de la cartera de productos y clientes
- Constante actualización y mejoras de las herramientas de trabajo

- Determinan el tiempo de cada uno de los departamentos de TGC Geotecnia para la entrega oportuna del trabajo
- Conocimiento de la competencia mas fuerte
- Sus clientes tienen la oportunidad de interactuar con el resto del personal y supervisar el trabajo

DEBILIDADES

- TGC Geotecnia no tiene definida su misión, visión, valores, metas y objetivos por lo tanto su personal carece de estos valores y desconoce la filosofía de la empresa
- No existe una planeación estratégica a mediano y largo plazo
- Carece de un organigrama que de a conocer la estructura orgánica (autoridad, responsabilidades, funciones y actividades de sus miembros)
- Existen luchas de poder entre directivos, que deriva hacia los diferentes departamentos y afecta su desempeño
- Pese a su tamaño no cuenta con una unidad u oficina de comunicación y por ende no hay ningún medio interno o alguien encargado de las relaciones públicas tanto internas como externas
- La comunicación es vertical y descendente; y los trabajadores no establecen ningún tipo de contacto con los directores; sólo con sus jefes inmediatos
- En TGC Geotecnia la comunicación es mayoritariamente oral
- Existe un escaso liderazgo entre algunos jefes de departamento
- La información no es la adecuada y precisa para la realización de las actividades pertinentes
- Cada área trabaja por su cuenta según el papel que desempeña en los trabajos y no existe un proceso de coordinación institucional que refuerce el sentido de unidad, filiación y pertenencia
- No existen programas en los cuales se fomente la integración entre los miembros de la empresa y entre éstos y la institución
- No se fomenta el trabajo en equipo entre todas las áreas que conforman a TGC Geotecnia
- Los únicos estímulos que se promueven son trabajar de forma excelente y tiempo extra para obtener más ingresos

- La empresa es considerada como un medio para la obtención de dinero y no como la proveedora de una satisfacción personal y profesional que todo individuo requiere para sentirse autorrealizado
- Los trabajadores se sienten desmotivados, muestran indiferencia hacia la empresa, tienen un escaso o nulo compromiso con ella y no se sienten reconocidos
- Al personal no se le proporcionan cursos de capacitación o de inducción y motivación laboral

AMENAZAS

- Crecimiento lento del mercado
- Entrada de nuevos competidos con costes más bajo
- Vulnerabilidad en el mercado por el desinterés de construir

Después de detallar cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que existen en la empresa es fundamental entender que es preciso contrarrestar las debilidades que representan una posible amenaza para la cultura y el ambiente organizacional.

Por el momento la cultura de TGC Geotecnia se define como inestable y problemática debido a la falta de la filosofía de la empresa, imprescindible para que guíe a los empleados sobre los deseos, aspiraciones, valores, metas y objetivos que TGC Geotecnia tiene trazados. Cuando una empresa carece de todos estos elementos no existe una cultura saludable por lo cual está llena de conflictos y rencillas; ya que no existen valores, ideologías, rituales, lenguaje y mitos idóneos que guíen al personal sobre lo realmente fundamental para la empresa y ellos.

El carecer de una cultura óptima es un factor para que la relación a nivel gerencial se torne difícil y también afecte al resto de los integrantes debido a que los únicos parámetros a seguir por los empleados son de conflictividad, envidia e inconformidad ante todo.

Por ello es necesario e imprescindible que TGC Geotecnia posea su propia filosofía, para que cada uno de los elementos sean internalizado por los públicos internos con el objetivo de generar un espíritu gregario que coadyuve a un mejor funcionamiento.

Al definir cada uno de sus elementos será necesario emplear un programa de difusión y persuasión de filosofía, valores y actitudes pues a través de él se logrará obtener el cambio deseado, es decir contrarrestar esa cultura que ha afectado durante los últimos años a TGC Geotecnia, permitiendo así una reestructuración organizacional donde los dos factores principales sean el trabajo y el factor humano.

Para que lo anterior funcione será necesario enfocarse especialmente en el factor humano, el cual ha sido relegado durante mucho tiempo, y se debe dirigir especialmente al personal que tiene entre 11 y 15 años en la empresa, ya que este público es el fundamental para que el resto de los integrantes creen en las acciones de cambio.

Cabe señalar que es imprescindible primero iniciar con los cambios en la cultura ya que es preciso modificar la visión de los empleados con respecto a la empresa y hacer que ésta sea sólida para que el resto de los cambios sean aceptados con mayor facilidad.

El ambiente y clima organizacional son dos elementos que están correlacionados; por lo tanto, para que los cambios en TGC Geotecnia sean favorables y mejoren la convivencia y la comunicación entre los empleados las estrategias implementadas deben ser las adecuadas a las necesidades de la empresa y del personal.

Los problemas que padece la institución con respecto al ambiente y clima organizacional inician en función de que el cuerpo directivo apenas convive con sus trabajadores cada fiesta de fin de año y en algunos casos incluso ésta no se da.

El ambiente laboral imperante en TGC Geotecnia es indiferente, hostil y difícil por lo cual afecta la convivencia en todos los niveles de la empresa (descendente, horizontal y ascendente) pues ésta sólo se da por cuestiones laborales. Cada uno de los aspectos señalados también daña y perjudica el clima organizacional de la empresa ya que éste se define por los valores en ejercicio, los cuales a su vez determinan el comportamiento y las actitudes de los integrantes.

CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de esta investigación se ratificó que TGC Geotecnia es una empresa mediana dedicada al estudio y análisis del subsuelo con una estructura departamental; es decir se organiza específicamente por departamentos o secciones y aprovecha las aptitudes profesionales del personal adecuándolos en donde puedan lograr mayor rendimiento y eficiencia.

En el análisis situacional de la empresa se analizaron y evaluaron aspectos de la cultura, el ambiente, el clima y los procesos de comunicación organizacional con base en la teoría motivacional de Abraham Maslow, con el propósito de conocer el grado motivacional que poseen los trabajadores con respecto a estos temas y sobre todo la empatía existente entre los directivos y sus trabajadores.

TGC Geotecnia es una empresa que ignora el uso debido de los medios y programas de comunicación, pero sobre todo carece de una planeación estratégica, por ello que existen probabilidades de que sus debilidades se conviertan en amenazas, ya que durante 22 años sus trabajadores en ningún momento se han sentido introyectados en los mensajes persuasivos de la organización que los lleven a establecer un mayor grado de empatía, identificación y compromiso con ella.

Asimismo los trabajadores no se sienten motivados y autorrealizados para seguir trabajando bien, y suele suceder que su trabajo no lo realizan en las condiciones que los gerentes o directivos desean. A través de los cuestionarios aplicados se percibió que no sólo les gusta que su trabajo se reconozca por medio del incentivo económico, sino que también les gustaría que existieran reconocimientos de otro tipo que avalaran sus esfuerzos como trabajadores que son, es decir, por medio de documentos oficiales de la empresa.

El ambiente imperante en TGC Geotecnia es poco saludable ya que éste se refleja en un clima conflictivo, molesto, competitivo e inconforme que afecta la motivación del personal para la realización de su trabajo.

El diagnóstico realizado a TGC Geotecnia demuestra que internamente se encuentra inestable, débil e insegura:

Por un lado la cultura y las redes de comunicación son dos aspectos intrascendentes para el cuerpo directivo, lo cual se refleja en el ambiente y clima ya que sólo proyectan

las carencias y los daños que están ocasionando la falta de una filosofía de la empresa y de un programa motivacional.

De seguir así la empresa internamente perdería las fortalezas que ha logrado construir durante su existencia; se incrementaría la rotación; los trabajadores exigirían mayores recompensas, aumentaría la indisciplina entre el personal y el ambiente se tornaría difícil e intolerable.

Es por ello preciso optimizar cada una de las áreas de oportunidad que posee TGC Geotecnia a través de un plan de comunicación integrador y envolvente, el cual minimice y neutralice todas las debilidades y posibles amenazas para transformarlas en oportunidades que beneficien la salud de la empresa.

Desglosar estos puntos en el trabajo y principalmente enfatizarlos en el análisis FODA, permitió pensar en las posibles soluciones que existen, sin generar gastos a TGC Geotecnia, pero aunque fuera posible ponerlas en marcha se tendrían que aplicar a nivel gerencial en todas las filiales que conforman al grupo TGC para que los resultados sean óptimos, ya que de alguna forma todas ellas filiales están vinculadas implícitamente, aunque realicen trabajos diferentes.

Anexo

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

Marque con una **X** la respuesta correcta. Solo elija una respuesta por pregunta

- Estado Civil: Soltero(a) _____
Casado(a) o unido(a) _____
Viudo(a) o Divorciado(a) _____

 - ¿Cuántos años cumplidos tiene usted? _____ años

 - ¿Hasta que nivel escolar estudio usted?
Ninguno _____
Primaria incompleta _____
Primaria completa _____
Secundaria incompleta _____
Secundaria completa _____
Estudios técnicos _____
Preparatoria o similar incompleta _____
Preparatoria o similar completa _____
Licenciatura _____
Maestría _____

 - En total ¿cuántos años tiene trabajando en la empresa? _____ años
Menos de un año _____

 - ¿Cuál es el puesto que usted desempeña actualmente?

 - ¿Cuánto tiempo tiene usted en este puesto? _____ Años
Menos de un año _____
1. Trabajar para TGC Geotecnia ¿te hace sentir?
- a) Orgullo
 - b) Pena
 - c) Nada
 - d) Importante
 - e) Indiferencia
 - f) Realizado
2. ¿Cuándo fue la última vez que estuvo con los directores de la empresa y por qué?

- a) En la fiesta de fin de año para felicitarnos por nuestro desempeño.
 - b) Hace 15 días para supervisar los avances del trabajo.
 - c) Ayer, siempre están al tanto del trabajo y de los empleados.
 - d) Hace 1 mes para regañarnos y supervisar el trabajo.
3. ¿Qué medio utiliza para comunicarse con su superior?
- a) El buzón
 - b) Cara a cara.
 - c) Oficios o cartas.
 - d) Teléfono.
4. ¿Con qué frecuencia y por qué se comunica con su superior?
- a) Diario estoy en contacto con él, por cualquier cosa.
 - b) Cada tercer día, pues entrego un itinerario del trabajo y cómo se desarrolló.
 - c) Cada semana, cuando el trabajo lo exige.
 - d) Cada 15 días sólo cuando hay problemas para la realización del trabajo.
 - e) Cada mes, cuando ya es necesario que el supervisor vea el desarrollo del trabajo.
5. Durante la última junta con su superior hablaron:
- a) Exclusivamente de trabajo.
 - b) Del trabajo y de su desarrollo en la empresa.
 - c) Del trabajo y de la familia.
 - d) De mis problemas.
6. ¿De qué forma es más frecuente que reciba instrucciones de trabajo?
- a) De forma oral.
 - b) Escrita.
 - c) Por teléfono.
7. La última instrucción de trabajo que le ordenaron, usted sintió que se la dijeron de un modo:
- a) Agresivo.
 - b) Educado.
 - c) Indiferente.
 - d) Amistoso.
 - e) Imperativo.
8. Usted ¿cada cuándo toma decisiones o da algunas sugerencias?
- a) Cada tercer día.
 - b) Siempre.
 - c) Una vez por semana.
 - d) Rara la vez.
 - e) Nunca.
9. Que usted pueda tomar decisiones u opinar en el trabajo, ¿lo hace sentir?
- a) Admirado.
 - b) Odiado.

- c) Un elemento importante en la empresa.
- d) Bien con usted mismo.
- e) Envidiado.

10. En este mes del total de sugerencias que ha hecho ¿cuántas se han aplicado en el trabajo?

- a) Todas.
- b) Casi todas.
- c) Rara vez se aplican.
- d) Nunca.

11. El último problema de trabajo se resolvió:

- a) Con la ayuda de mi superior, donde todos aportamos ideas para encontrar una solución.
- b) Despidiendo al personal que cometió los errores.
- c) Cuando el o los directores estuvieron al tanto de lo que sucedió.
- d) Sancionando a quienes tuvieron la culpa.
- e) En ese mismo momento, sin molestar a los superiores.

12. ¿Por qué fue el último problema que hubo?

- a) No había el material adecuado y necesario para realizar su trabajo.
- b) No hubo la información necesaria para realizar el trabajo.
- c) Por la mala supervisión que hay.
- d) Por la presión que siempre hay en el trabajo.

13. ¿Cuándo fue la última capacitación o curso que le proporcionó la empresa?

- a) Hace 1 mes.
- b) Hace 6 meses
- c) Hace 1 año.
- d) Hace 2 años.
- e) Otro _____

14. Convive con sus compañeros solo en:

- a) Reuniones de la oficina.
- b) Juntas de trabajo.
- c) Eventos especiales (celebraciones, convivios, cumpleaños, etc.).
- d) Alguna tarea conjunta.
- e) Fuera del trabajo.

15. ¿Cómo reconoce y agradece TGC Geotecnia tu trabajo?

- a) Por medio de dinero
- b) Me ofrecen vacaciones
- c) No reconocen y agradecen mi trabajo
- d) Me felicitan mis superiores

16. ¿Cuándo le dieron ese incentivo?

- a) Hace algunos meses.
- b) Hace 1 año.

- c) Hace 2 años.
- d) Otro _____

17. ¿Cuándo fue la última vez que te ascendieron de puesto?

- a) Hace 6 meses.
- b) Hace 1 año.
- c) Hace 2 años.
- d) Nunca.
- e) Otro _____

18. El puesto que actualmente ocupa:

- a) Le agrada por el momento.
- b) No le gusta.
- c) Quiere aprender más para ocupar un puesto más alto.
- d) Lo hace sentir inferior a los demás.

19. ¿Cada cuándo y cómo es modificado su sueldo?

- a) Cada año dan un aumento.
- b) Solo dan aumento cuando lo ordena la ley.
- c) Cuando casi no hay trabajo el sueldo disminuye.
- d) Desde que ingresó su sueldo ha sido el mismo.
- e) Cuando entrega excelentes resultados su sueldo es aumentado.
- f) Su sueldo ha ido disminuyendo.
- g) Cuando comete errores en el trabajo le disminuyen el sueldo.

20. El sueldo que usted percibe es:

- a) El necesario para cubrir las necesidades básicas de su familia (educación, alimento y vivienda)
- b) Es insuficiente, no alcanza para todos los gastos.
- c) Cubre las necesidades básicas (educación, alimento y vivienda), pero también puede ofrecerle a su familia momentos de diversión o recreación.

BIBLIOGRAFÍA

Amador Luna, Fernando, La comunicación organizacional. Tesina UNAM, 1996 76 pp.

Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio, Hacia una definición de la comunicación organizacional la comunicación humana: ciencia social. México, Trillas, 1997 157pp.

Barrow, Colin, La esencia de la administración de pequeñas empresas, México, Prentice-Hall Hispanoamerica, 1996 182 pp.

Bonilla Gutiérrez, Carlos, La comunicación básica de las relaciones públicas. México, Trillas, 1994 109 pp.

Bueno Campos, Eduardo, Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos. España, Editorial Pirámide, 1996 437 pp.

Corona Funes, Rafael, Estrategia. El cambio en la proyección del pensamiento empresarial. México, Editorial SICCO, 2001 154 pp.

Duhalt, Miguel, Técnicas de comunicación administrativa. UNAM, 1974 135 pp.

Facultad de Contaduría y Administración, La micro, pequeña y mediana empresa en México en los años 90, UNAM, 2001 47 pp.

Fernández Arena, José Antonio, Estilos de administración. México, Diana, 1984 269 pp.

Flores de Gortari, Sergio y Emiliano Orozco Gutiérrez, Hacia una comunicación administrativa integral. México, Trillas, 1997 354 pp.

Garza Mercado, Ario, Manual de técnicas d investigación para estudiantes de ciencias sociales. México, Editorial Colegio de México, 1970 187 pp.

Gibson, James, et. al, Organizaciones: conducta, estructura y procesos. México, McGraw-Hill, 1983 587 pp.

Hagedorn, Robert y Stanford Labovitz, La investigación social y sus aplicaciones. México, Editorial El Ateneo, 1989 162 pp.

Hernández Arias, Lizbeth, La comunicación como eje estabilizador de la cultura organizacional. Aplicación a una empresa farmacéutica. Tesis UNAM, 2001 135 pp.

Homs Quiroga, Ricardo, La comunicación en la empresa. México, Editorial Iberoamérica, 1998 148 pp.

Kootz Harold, Heinz Weihrich, Administración una perspectiva global. México, Mc-Graw-Hill, 1998 796 pp.

López González, Claudia, Proyecto de comunicación organizacional en empresas privadas. Tesina UNAM, 1997 63 pp.

Marín Zurita, Senen Amadeo, Estrategias de comunicación interna para mejorar la productividad en la Secretaría de Trabajo y Prevención Social. Tesina UNAM, 1999 97 pp.

Martínez Chávez, Víctor Manuel, Diagnóstico administrativo: procedimientos, procesos y reingeniería. México, Trillas, 2002 319 pp.

Martínez de Velasco, Alberto y Abraham Nosnik, Comunicación organizacional práctica. México, Trillas, 2002 111 pp.

Mintzberg, Henry, James Brian Quinn y John Voyer, El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México, Prentice-Hall, 1997 641 pp.

Moyano, Rafael y Pedro Montaner, ¿Cómo nos comunicamos? Del gesto a la telemática. México, Editorial Alambra, 1996 155 pp.

Ramos Padilla, Carlos, La comunicación un punto de vista organizacional. México, Trillas, 1999 75 pp.

Riba Campos, Carlos, Métodos de observación directa en estudios de prevención de riesgos y ergonomía, Argentina, Editorial Macchi, 2002 205 pp.

Rodríguez Salazar, María Eugenia, La comunicación organizacional, elemento esencial para las empresas caso específico SYNTEX S.A de C.V. Tesis UNAM, 1993 138 pp.

Rojas Soriano, Raúl, Guía para realizar investigaciones sociales. México 34^a edición, Editores Plaza y Valdés, 2000 437 pp.

Ruiz Olabuénaga, José Ignacio, La decodificación de la vida cotidiana: métodos de investigación cualitativa. España, Universidad de Deusto, 1989 333 pp.

Sabino, Carlos A., El proceso de investigación, Argentina, Editorial Lumen, 1996 238 pp.

Scheinson, Daniel A., Comunicación estratégica. Argentina, Editorial Macchi, 1993 173 pp.

Silva Negrete, Ramón, Métodos de la investigación. México, Paidós, 2001 254 pp.

Taylor, S. J. y R. Bogdan, Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados. Argentina, Paidós, 1993 343 pp.

Villavicencio Ramírez, Reynaldo, Los órganos de comunicación interna como elemento de integración organizacional: el caso de Pronósticos para la Asistencia Pública. Tesina UNAM, 2002 65 pp.

<http://www.haznegocios.com.mx>

<http://www.guiadelamanutencion.com/358.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/maslowuch.htm>

<http://www.worldbank.org/poverty/spanish/impact/methods/indepth.htm>

<http://www.editorial.udg.mx/diccionario/cienciaef.html>

<http://www.webcom.com.mx/websoluciones/intranet.lasso>

<http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/gi/foda.htm>

Entrevista realizada al Gerente de TGC Geotecnia, Ing. Mario Trigo, martes 25 de mayo de 2004.

Entrevista realizada al Coordinador de Campo Ing. Fidel Vázquez Fuentes, miércoles 19 de mayo 2004.